

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku

**Human Resources Management in the Selected
Company**

Kamila Pekhartová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň/Cheb dne 21.4.2023

v. r. *Kamila Pekhartová*

Zásady pro vypracování práce

1. Specifikujte řízení lidských zdrojů v pracovním procesu.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Analyzujte řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku.
4. Zpracujte a vyhodnoťte dotazníkové šetření.
5. Stanovte návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Mgr. Petře Skálové, PhD. za odborné vedení, konzultace, cenné rady a poskytování užitečných poznatků během zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat HR manažerce ve firmě proHeq (CZ) s.r.o. Ing. Janě Hamplové za praktické poznatky, konzultace a poskytnutá data.

Dále bych ráda poděkovala své rodině, hlavně svým rodičům, bez kterých bych studium na vysoké škole nikdy nezvládla. Vždy byly mou oporou a bez nich bych to nikdy nedokázala.

Obsah

Úvod	6
1 Řízení lidských zdrojů	8
1.1 Nové trendy v oblasti lidských zdrojů na počátku 21. století	8
1.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů	10
1.3 Využití sociálních sítí v řízení lidských zdrojů.....	11
2 Personální činnosti.....	14
2.1 Získávání pracovníků	14
2.1.1 Získávání z vnějšího trhu práce	14
2.1.2 Získávání z vnitřního trhu práce	15
2.1.3 On-line recruitment.....	16
2.2 Výběr pracovníků.....	17
2.3 Přijímání pracovníků.....	17
2.4 Adaptace pracovníků.....	19
2.4.1 Zpětná vazba	20
2.5 Řízení pracovního výkonu	20
2.5.1 Cíle řízení pracovního výkonu.....	21
2.6 Hodnocení pracovníků	22
2.7 Motivace pracovníků.....	24
2.8 Odměňování pracovníků	25
2.9 Péče o pracovníky	26
2.10 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	28
2.11 Ukončení pracovního poměru	29
3 Charakteristika zvoleného podniku	30
4 Popis a analýza řízení lidských zdrojů v organizaci.....	32

4.1	Personální činnost	33
4.1.1	Získávání pracovníků.....	33
4.1.2	Výběr pracovníků	34
4.1.3	Přijímání a adaptace pracovníků.....	35
4.1.4	Řízení pracovního procesu a motivace pracovníků	37
4.1.5	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	39
4.1.6	Péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj pracovníků	40
4.1.7	Ukončení pracovního poměru.....	42
5	Dotazníkové šetření.....	46
6.	SWOT analýza personálních činností podniku.....	58
7	Návrh opatření	62
Závěr		71
Seznam použitých zdrojů		73
Seznam obrázků.....		75
Seznam zkratk.....		76
Přílohy.....		77

Úvod

Lidské zdroje jsou tím nejcennějším zdrojem, kterým organizace disponují. Lidský faktor přispívá ke konkurenceschopnosti podniku a dosahování cílů organizace. Proto je důležité, aby podnik vybíral schopné, kvalitní a talentované zaměstnance, které bude dostatečně motivovat a bude jim věnovat náležitou pozornost a péči.

V současné době se veškeré činnosti související s řízením lidských zdrojů vyvíjí, a proto je potřeba, aby se organizace i pracovníci přizpůsobovali novým trendům. Využití sociálních sítí, inovací a nových trendů může organizace posunout kupředu a dosáhnout jejich cíle. Využívání sociálních sítí je dnes nedílnou součástí každého člověka, a proto by i podniky měli začít více využívat tyto platformy.

Bakalářská práce bude zpracována na téma „Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku“. Toto téma je velice rozsáhlé a spadají do něj veškeré personální činnosti od výběru vhodného kandidáta, přes adaptaci zaměstnance, až po hodnocení, odměňování a ukončení pracovního poměru.

Cílem kvalifikační práce je zanalyzovat a zhodnotit veškeré personální činnosti související s řízením lidských zdrojů ve zvolené společnosti a navrhnout řešení pro zlepšení současného stavu. Dalším cílem je zjistit, zda jsou zaměstnanci v podniku spokojeni, popřípadě jaké změny by jim v organizaci vyhovovaly a podněcovaly zvýšení jejich pracovního výkonu. Navrhnutá opatření by měla podniku pomoci zlepšit řízení lidských zdrojů a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou část a praktickou část. V teoretické části je čtenář seznámen s problematikou řízení lidských zdrojů, s novými trendy a úkoly. Dále jsou představeny jednotlivé personální činnosti jako např. získávání pracovníků, motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců, a v neposlední řadě způsoby ukončování pracovní poměru. Ke zpracování teoretické části byla využita tištěná odborná literatura a další odborné zdroje v elektronické podobě.

V praktické části bude stručně popsána vybraná organizace – proHeq (CZ), s. r. o. se sídlem v Domažlicích. Dále bude zanalyzován současný stav personálních činností v podniku. Následovat bude dotazníkové šetření. Dotazník bude osobně rozdán i elektronicky rozeslán mezi pracovníky organizace, za účelem zjištění spokojenosti

zaměstnanců. V dotazníku budou mít zaměstnanci prostor pro návrh změn v organizaci, které by jim vyhovovaly. Díky informacím z dotazníku a veškerým informacím z personálního oddělení od vedoucí manažerky Ing. Jany Hamplové bude zpracována SWOT analýza, která poukazuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby personálních činností ve zvoleném podniku.

V závěru práce uvede autorka návrhy pro zlepšení řízení lidských zdrojů v podniku. Tyto návrhy by měly společnosti pomoci zlepšit řízení lidských zdrojů a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvojové organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 45)

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat také jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnání, rozvíjení a uspokojování lidí, kteří pracují v organizacích. (Armstrong & Taylor, 2015, s 47)

Personální práce je nejnovější koncepcí řízení lidských zdrojů. Začala se formovat v průběhu padesátých až šedesátých let dvacátého století. Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější složkou organizace, je to její jádro. Lidský faktor je označován jako nejdůležitější zdroj v organizaci. (Koubek, 2015, s. 15)

Lidé v podniku jsou zdrojem, přesněji zdrojem schopností, znalostí, sil, práce i spolupráce, tvořivosti a inovací. Lépe řečeno jsou zdrojem všeho, co je potřeba pro efektivní řízení podniku. Právě proto, že pro podnik jsou znalosti a schopnosti tím nejcennějším kapitálem, jsou jejich nositelé (zaměstnanci) tím nejcennějším zdrojem pro organizaci. (Petříková a kol., 2020, s.11)

1.1 Nové trendy v oblasti lidských zdrojů na počátku 21. století

Největšími tlaky, které se dotýkají podnikových oblastí včetně lidských zdrojů jsou: dynamika jednadvacátého století, tlak na flexibilitu a neustálé posilování konkurenceschopného postavení. Do moderních trendů řízení lidských zdrojů je zařazeno řízení talentů, outsourcing a flexibilní pracovní doba. (Lochmannová, 2016, s. 13)

Řízení talentů

„Řízení lidských zdrojů zahrnuje získávání, stabilizaci, motivaci a angažovanost, rozvoj a plánování následnictví.“ (Lochmannová, 2016, s. 14)

Řízení talentů se skládá z plánování a rozvoje talentů. Název je odvozen od obratu „válka o talenty“. Řízení talentů se objevuje až po roce 2000. Výše zmíněný obrat popisoval problémy v organizacích, které se objevovaly při získávání a udržování talentovaných lidí. Řízení talentů by se nemělo vztahovat pouze na favorizované jedince z řad vyššího managementu. (Lochmannová, 2016, s. 14)

Outsourcing

Pod pojmem outsourcing si můžeme představit, že vybrané činnosti v oblasti lidských zdrojů jsou zajištěny externím dodavatelem. Typickým příkladem může být získávání zaměstnanců a jejich vzdělání, koučování manažerů, právní poradenství, školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a další. (Lochmannová, 2016, s. 14)

Outsourcing je přístup, který se často využívá ve velkých firmách, kdy interní záležitosti jsou zpracovány externistou. Důvodem outsourcování interních záležitostí je kromě jiného ušetřit peníze. The Wall Street Journal uvádí, že více jak 40 % firem z 500 vybraných outsourcuje některé ze svých služeb i celá oddělení. Jedná se o vše spojené s personálním oddělením přes administrativu až k počítačovým systémům. (Gómez-Mejía a kol., 2001, s. 15-16)

Organizace přistoupí k outsourcingu vybraných činností za účelem, aby snížila náklady firmy nebo minimalizovala rizika. Hlavním důvodem outsourcování činností pro podnik je, že se zaměstnanci mohou věnovat hlavní činnosti organizace. Cílem tohoto přístupu je vytvořit přidanou hodnotu pro zaměstnance i organizaci. Snížení nákladů může firma zajistit tak, že nakoupí takové činnosti, jejichž zajištění by neslo pro organizaci jak vysoké náklady, tak i značnou míru rizika. (Lochmannová, 2016, s. 14)

Flexibilní pracovní doba

Základním znakem flexibilního pracovního režimu je různá délka provozní a pracovní doby, přičemž platí, že se provozní doba prodlouží, a tím se vytvoří rámec pro individuální pracovní režimy jednotlivých pracovníků. Nejčastěji se jedná o kombinaci délky pracovní doby zaměstnance a její umístění. (Lochmannová, 2016, s. 14)

1.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

V odborných publikacích nalezneme pět cílů řízení lidských zdrojů.

1. Podpora dosahování strategických cílů podniku vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace.
2. Přispívání k rozvoji kultury, která je zaměřená na dosahování vysoké výkonnosti.
3. Zaměstnávat v organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi.
4. Vytvářet pozitivní pracovní vztahy a navozovat důvěru mezi managementem a zaměstnanci.
5. Podpořit uplatňování etického přístupu k řízení lidí. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 48)

„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.“ (Koubek, 2015, s. 16)

Můžeme nalézt pět nejdůležitějších úkolů v řízení lidských zdrojů:

Prvním úkolem je tvorba souladu mezi strukturou a počtem pracovních úkolů a s tím se dále spojuje i správné rozvržení pracovníků tak, aby se maximálně v danou chvíli využilo správné množství pracovní síly pro správné úkoly. Dá se říct, že pokud využijeme správné lidské zdroje na správných místech, zvýší se efektivita práce. Člověk by měl být schopný přizpůsobit se měnícím se pracovním podmínkám, jinak řečeno, měl by být flexibilní. (Altaxo, 2019)

Druhý úkol souvisí s prvním, a to je rovnoměrné využití pracovních sil tak, aby jeden člověk nepracoval za dva a jiný vůbec. (Altaxo, 2019)

Třetí úkol se zabývá tím, že důležitou součástí řízení lidských zdrojů je správné sestavení týmů a s tím spojené vytváření mezilidských vztahů. Klíčem k dobré práci je spolupráce. (Altaxo, 2019)

Čtvrtým úkolem je potřeba rozvíjet pracovníky a jejich pracovní postupy pro jejich zdravé sebevědomí a dobré odvedení práce. Pro zaměstnance je důležité vnitřní uspokojení z dobře odvedené práce. Podle známého přísloví „spokojený zaměstnanec je šťastný zaměstnanec“. (Altaxo, 2019)

A jako poslední **pátý úkol**, který je uveden, je potřeba dodržovat práva i v oblasti řízení lidských zdrojů. Dodržování lidských práv a tvorba vhodného pracovního prostředí pro zaměstnance je důležitou součástí pozitivní image firmy. (Altaxo, 2019)

S těmito body, které Altaxo uvádí, se ztotožňuje i Koubek (2015) ve své publikaci. Dále dodává, že první tři úkoly sledují především zájmy organizace. Čtvrtý úkol respektuje zájmy pracovníka, protože bez náležité péče o zaměstnance, o jejich rozvoj a duševní zdraví, není možné uspokojivě plnit první tři úkoly řízení lidských zdrojů. Pátý úkol naopak sleduje jak zájmy organizace, tak i zájmy pracovníka a jeho právo na slušné zacházení.

Pokud chceme, aby tyto úkoly fungovaly, musí řízení lidských zdrojů zejména definovat pracovní úkoly, provádět analýzu pracovních míst, získávat pracovníky pro plnění úkolů organizace, správně rozmisťovat pracovníky, vytvářet a realizovat programy pro řízení a rozvoj organizace práce, dále prosazovat vhodné systémy řízení a vhodné systémy hodnocení pracovníků a v neposlední řadě motivovat pracovníky. (Koubek, 2015, s. 18-19)

1.3 Využití sociálních sítí v řízení lidských zdrojů

Sociální sítě se dostávají čím dál více do pracovní sféry. Mohou posunout komunikaci v organizaci i mimo ni na úplně jinou úroveň. Na druhé straně je se sociálními sítěmi spojeno i určité nebezpečí – zaměstnavatelé se obávají hlavně ztráty produktivity zaměstnanců nebo ztráty pověsti. (Horváthová a kol., 2016, s. 296-297)

Recruiteři v personálních agenturách po celém světě přestali brát portál jako hlavní nástroj pro vyhledávání pracovníků a nejdůležitější zdroj informací asi kolem roku 2013 až 2014. Sociální sítě se staly nejbohatším zdrojem informací o kandidátech na pracovní pozice. Sociální sítě v dnešní době nepomáhají organizacím pouze informovat zájemce o pracovních pozicích, ale poskytují jim obrovský prostor pro představení jejich obchodní značky u široké veřejnosti. (Tegze, 2019, s. 42-43)

Nejpopulárnějšími sociálními sítěmi, které pomáhají personalistům nalézt vhodného uchazeče o volnou pracovní pozici jsou Facebook (1,393 mld. měsíčně aktivních uživatelů), LinkedIn (347 mil. měsíčně aktivních uživatelů) a Twitter (288 mil. měsíčně aktivních uživatelů). (Horváthová a kol., 2016, s. 297)

Halbštát (citovaný v Horváthová a kol., 2016, s. 297) uvádí, že existuje mnoho dalších sociálních sítí, avšak pro potřeby organizací je nejefektivnější využívat ty největší. Právě na sociálních sítích jako je Facebook, LinkedIn a další se nachází velké množství informací o pracovních nabídkách, popřípadě i poptávce po práci. Z tohoto důvodu je vhodné, aby se na tyto sítě zaměřili jak potenciální zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé.

„Největší profesní sociální sítí je LinkedIn, který je personalisty považován za nástroj pro vyhledávání odborníků. Jedinečnost této sítě tkví v její rychlosti a přehlednosti. Ještě před pár lety byli uživateli LinkedInu manažeři, zaměstnanci korporací, personalisté a ICT odborníci. Dnes už mají své profily i právníci, finanční manažeři a jiní podnikatelé.“ (Horváthová a kol., 2016, s. 297-298)

Nejběžnějšími uživateli sociálních sítí pro osobní účely jsou příslušníci generace Y a generace Z. Generace Y se nyní dostává do produktivního věku a při hledání zaměstnání mohou využít sociálních sítí jako LinkedIn, popřípadě jiné, se kterými jsou seznámeni. Zástupci generace Y se narodili v rozmezí let 1980-1995 a příslušníci generace Z se narodili v rozmezí let 1996-2010. Zástupci generace Z jsou zvyklí na sociální sítě již od mládí a tráví na sociálních sítích spoustu času. (Jiráček, 2017)

Janouch (citovaný v Horváthová a kol., 2019, s. 299) uvádí, že sociální sítě můžeme členit podle účelu, za kterým byly zřízeny, a to na tři kategorie: osobní sociální sítě, profesní sociální sítě a zájmové sociální sítě. **Osobní sociální sítě** byly vytvořeny za účelem vytváření osobních, firemních a sociálních kontaktů (např. Facebook, MySpace). Na **profesních sociálních sítích** se setkávají profesionálové a diskutují o svých profesních zájmech, popřípadě jsou zde vybíráni uchazeči na pracovní pozice (např. LinkedIn). **Zájmové sociální sítě** jsou využívány uživateli se stejnými zájmy (např. CouchSurfing nebo Česko-slovenská filmová databáze).

LinkedIn

Tato platforma vznikla již v roce 2003 za účelem vytvoření trhu práce v on-line podobě. V současné době se řadí mezi největší celosvětové profesní sociální sítě. Na této platformě se sdružují lidé, kteří zde sdílejí náměty a zážitky z pracovního prostředí. Uživatel, který se nově registruje musí umístit na svůj profil životopis a další informace ohledně vzdělání. (Veber a kol., 2018, s. 135)

LinkedIn je internetová platforma, která se zaměřuje na korporátní klientelu sdružující profesionály v nejrůznějších oborech z celého světa. Organizace si také vytváření svůj profil, na kterém informují zájemce o novinkách. (Horváthová a kol., 2016, s. 302-303)

Facebook

Facebook je médium, které má schopnost upoutat návštěvníky, buduje autoritu, přesměruje návštěvníka na webové stránky společnosti a buduje větší důvěryhodnost ve značku. Pomáhá společnosti zacílit na potenciální zákazníky, což může vést k utvoření základny věrných zákazníků. (Smith, 2017, s. 9)

Některé organizace používají tuto sociální síť jako svůj intranet – vytvoří si svůj účet a mezi své „přátelé“ pustí pouze své zaměstnance. Díky tomu jsou zaměstnanci včas informováni o aktivitách a také mezi nimi vznikají větší vazby, což vede k menší fluktuaci pracovníků a vyšší zaměstnanecké loajalitě. (Horváthová a kol., 2016, s. 308)

Twitter

Twitter je sociální síť, která byla založena pro účely komunikace v podobě krátkých zpráv, které se nazývají „tweet“. Délka zprávy je omezena na 140 znaků. Na této platformě může uživatel sdílet videa, fotografie, ale také rozhovory. Příspěvky, které uživatel umístí na platformu se dají označovat tzv. hashtagem. Pod tímto hashtagem si jakýkoli uživatel sítě může příspěvek vyhledat, např. #hledampraci. (Veber a kol., 2018, s. 133)

Bylo zjištěno, že 73 % personalistů vybralo prostřednictvím sociálních sítí své nynější pracovníky. Dále se zjistilo, že 93 % personalistů si své kandidáty pomocí sociálních sítí nejdříve prověří, než je přijme. Personalisté se nejčastěji zaměřují na odborné zkušenosti kandidátů, na délku jejich praxe a další. (Horváthová a kol., 2016, s. 308-309)

2 Personální činnosti

Komplex personálních činností spadá do kompetence personálního oddělení. Mezi tyto činnosti patří např. získávání pracovníků, výběr a přijímání kandidátů na volné pracovní místo, adaptace nového zaměstnance, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, motivace a odměňování a v neposlední řadě ukončení pracovního poměru.

2.1 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2015, s. 126)

Získávání pracovníků je dvoustranná záležitost. Na jedné straně stojí organizace, která shání nové pracovníky. Organizace si mezi sebou konkurují a snaží se získat zájem uchazečů. Na druhé straně stojí potenciální zaměstnanci, kteří se ucházejí o zaměstnání a vybírají z nabídek práce. (Dvořáková a kol., 2007, s. 134)

Mezi osoby, které se ucházejí o zaměstnání řadíme i současné pracovníky organizace. Tito pracovníci mají zájem o změnu pracovního místa v rámci podniku, nebo jsou ze svého pracovního místa propuštěni v souvislosti s úsporami pracovních sil, popřípadě z důvodu organizačních změn v podniku. (Koubek, 2015, s. 127)

2.1.1 Získávání z vnějšího trhu práce

Získávání z vnějšího trhu práce přináší organizaci „novou krev“. Právě nový pracovník, který má jiný pohled na věc a odlišné postupy, může být pro organizaci přínosem při řešení problémů, popřípadě mohou být dobrou inspirací pro změnu. Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání, kteří jsou vedeni na úřadu práce a další. Zaměstnavatel musí investovat do jejich pracovní

a sociální adaptace v podniku, aby tyto nové pracovní síly byly schopny podávat očekávaný pracovní výkon. (Dvořáková a kol., 2007, s. 134)

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

Výhody:

- Škála talentů a schopností je mimo organizaci mnohem větší než uvnitř.
- Vnesení nových pohledů, názorů, poznatků a zkušeností.
- Levnější cesta, jak získat žádoucí a vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery, než je vychovávat v organizaci. (Koubek, 2015, s. 130)

Nevýhody:

- Nákladnější a obtížnější cesta – přilákání uchazeče, kontaktování a hodnocení.
- Adaptování nových pracovníků zabere více času.
- Možné nepříjemnosti mezi novými a stávajícími zaměstnanci, kteří si mysleli, že pracovní pozici dostanou. (Koubek, 2015, s. 131)

Podniky ve vyspělých zemích upřednostňují obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů organizace, protože jsou k dispozici informace o pracovnících i o pracovních místech. Odpadá dlouhé období adaptace nového pracovníka, které znamená u nových pracovníků nižší pracovní výkon, dále odpadají náklady na inzerci, zjednodušuje se výběr a další. V případě, že nelze pokrýt pracovní místa z vnitřních zdrojů organizace, začne firma shánět pracovníky mimo organizaci. Vyplatí se přitom spolupracovat s úřady práce či jinými institucemi, popřípadě se vzdělávacími organizacemi. (Koubek, 2015, s. 130-131)

2.1.2 Získávání z vnitřního trhu práce

Zaměstnanci z vnitřního trhu práce jsou pracovníci, kteří byli uvolněni z důvodu organizačních změn v podniku, dále pracovníci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají doposud. V neposlední řadě jsou to pracovníci, jejichž pracovní činnost byla nahrazena strojem a pracovníci, kteří mají zájem přejít na volné pracovní místo v organizaci. (Koubek, 2015, s. 129)

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

Výhody:

- Organizace zná silné a slabé stránky uchazeče, a naopak uchazeč zná organizaci.
- Zvýšení motivovanosti ostatních zaměstnanců (mohou dosáhnout na lepší pracovní pozici).
- Lepší návratnost investic, které vložila firma do zaměstnanců a také využití schopností, které pracovníci v organizaci získali. (Koubek, 2015, s. 130)

Nevýhody:

- Pracovníci jsou povyšováni tak dlouho, až nestačí pouze plnit úkoly.
- Soupeření zaměstnanců o povýšení může mít negativní vliv na morálku a mezilidské vztahy.
- Bez vnějších pracovních sil nebude mít organizace nový pohled na věc. (Koubek, 2015, s. 130)

2.1.3 On-line recruitment

On-line recruitment využívá sociální sítě za účelem inzerování volných pracovních pozic, poskytuje informace o pracovních místech a organizaci. Dále umožňuje e-mailovou komunikaci mezi organizací a uchazečem. Uchazeči o zaměstnání mohou on-line rozesílat pomocí e-mailu životopisy potenciálním zaměstnavatelům. On-line recruitment je rychlejší a levnější než tradiční inzerce. Poskytuje podrobnější informace o organizaci a nabízených pracovních pozicích, umožňuje elektronické vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání a jejich životopisů. Nevýhodou on-line recruitmentu může být např. velké množství žádostí a životopisů od uchazečů o zaměstnání, kteří nejsou vhodní na pracovní místo. Hrozbou pro tento typ získávání pracovníků může být také to, že někteří lidé stále upřednostňují jiné způsoby hledání práce. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 276-277)

Společnost Trexima v roce 2014 provedla průzkum s názvem: Výběr pracovníků a adaptační proces ve firmách. Bylo dotázáno 270 personálních manažerů z organizací s více než sto zaměstnanci. Šetření ukázalo, že se v České republice jedná pouze o okrajovou záležitost, protože pouze 29 % organizací využívá sociální sítě pro vyhledávání nové pracovní síly na pozice jako jsou manažer, specialista či technicko-

hospodářský pracovník. Pouze 7 % organizací využívá sociální sítě za účelem výběru pracovníků na pozici dělník. (Horváthová a kol., 2016, s. 302)

2.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků navazuje na získávání zaměstnanců. Někdy je možné, že získávání pracovníků je doplněno o tzv. předvýběr, který může být pouze telefonicky popřípadě na základě zaslaných podkladů. Cílem této etapy řízení lidských zdrojů je vybrat na volné pracovní místo toho nejvhodnějšího uchazeče, který bude nejvíce vyhovovat požadavkům organizace na volnou pracovní pozici. (Palíšková a kol., 2021, s. 94)

Výběr pracovníků má několik etap. Nejprve musí firma zanalyzovat dokumenty, které uchazeč o pracovní pozici zaslal. Předkládané dokumenty jsou nejčastěji: žádost o zaměstnání, motivační dopis a životopis. Dále je potřeba provést různé formy výběrového rozhovoru. Rozhovor může probíhat telefonicky, face-to-face, některé firmy raději nechají komisi rozhodovat o vhodnosti kandidáta. Výběrový rozhovor může probíhat v několika kolech, kdy se nejprve sejde kandidát s recruiterem. Po uskutečnění prvního kola, pokud má organizace a uchazeč stále zájem, se provede druhé výběrové kolo. V dnešní době se využívají i video rozhovory. (Palíšková a kol., 2021, s. 94-96)

Pokud si společnost vybrala kandidáty, kteří jsou vhodní na volnou pracovní pozici, pokračuje organizace v užším výběru nejvhodnějšího kandidáta. Nejčastějším krokem je testování vybraných uchazečů. Existuje více druhů testů: testy, které zkoumají nadání uchazeče, zda je schopný získat nové znalosti a dovednosti, dále testy, které měří dosavadní získané znalosti a dovednosti, psychické testy, Assesment Centrum, kdy je pro uchazeče uspořádaný program, kde ukáže mnohé své vlastnosti, dovednosti, schopnosti a mnoho dalších testů. (Noe a kol., 2020, s.183-184)

2.3 Přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ (Koubek, 2015, s. 189)

Jsou uváděny dvě pojetí přijímání pracovníků – užší a širší pojetí. Užší pojetí vnímá proces přijímání pracovníka ve vztahu k počátečním fázím pracovního poměru. Širší pojetí zahrnuje i procedury, které souvisí s přechodem stávajícího pracovníka na novou pozici v rámci organizace. V praxi je více využíváno užší pojetí. (Lochmannová, 2016)

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci.“ (Koubek, 2015, s. 189)

Dalším důležitým krokem je, aby pracovník personálního oddělení ústně seznámil, ať už nového zaměstnance, popřípadě stávajícího, který mění pozici s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru v organizaci a také povahy práce na příslušném pracovním místě. Personalista také zodpoví dotazy pracovníka, avšak tento krok by měl být učiněn ještě před podepsáním smlouvy. Dále by měl pracovník podstoupit vstupní lékařskou prohlídku – také ještě před podepsáním pracovní smlouvy. (Koubek, 2015, s. 190)

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence organizace, tzn. je potřeba pracovníkovi zařídit osobní karty, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, vystavit podnikový průkaz a další. Rozsah zařazení pracovníka do evidence se může v různých organizacích lišit. (Koubek, 2015, s. 190)

Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je jeho uvedení na pracoviště. Tento krok je hojně opomíjený. Personální pracovník by měl nového zaměstnance doprovodit na jeho nové pracoviště a předat ho do rukou přímého nadřízeného. Přímý nadřízený znovu seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi. Zaměří se na detailnější informace, které souvisejí s pracovním místem a opět zodpoví případné dotazy. Současně by měl pracovníka seznámit s bezpečností práce a ochrany zdraví při práci. V dalším kroku seznámí nadřízený pracovníka s jeho spolupracovníky. Pokud je potřeba pracovníka zaškolit nebo zacvičit, je mu přidělen školitel. Dále jsou pracovníkovi poskytnuty informace o sociálně hygienických podmínkách práce. Jako poslední krok celého procesu zavede nadřízený pracovníka na místo výkonu práce a předá mu zařízení a nezbytné materiály. Je vhodné popřát pracovníkovi úspěšnou práci a vyjádřit mu důvěru. (Koubek, 2015, s. 191)

2.4 Adaptace pracovníků

„Proces adaptace zaměstnanců (onboarding) představuje důležitou součást personálního řízení. Nikdy nemůžete zopakovat první dojem. Jedná se o co nejlepší a nejrychlejší začlenění nového zaměstnance do pracovního, sociálního a kulturního systému organizace.“ (Palíšková a kol., 2021, s. 115)

Cílem adaptace pracovníků je rychlé a efektivní začlenění nového zaměstnance do podnikového systému, aby mohl co nejdříve podávat dobrý pracovní výkon. Adaptace usnadňuje pracovníkovi lépe se orientovat v novém prostředí, formuje vztahy ke spolupracovníkům a také pomáhá vytvářet pocit loajality k zaměstnavateli. (Palíšková a kol., 2021, s. 115)

Správně provedená adaptace snižuje podniku náklady na fluktuaci, protože pokud je v organizaci dobře adaptovaný a motivovaný pracovník, je v práci spokojený, tak nemá důvod odejít. Dále zvyšuje motivaci zaměstnanců, přispívá k začlenění pracovníka do kolektivu a umožňuje lépe dosahovat požadovaných výsledků a také ztotožnění pracovníka s vizí a cílem podniku. (Palíšková a kol., 2021, s. 115-116)

Adaptace se rozděluje na tři druhy: celopodniková adaptace, adaptace v útvarové jednotce a adaptace nového zaměstnance na pracovní místo.

Celopodniková adaptace obsahuje informace, které jsou společné pro všechny zaměstnance organizace, a to bez ohledu na to, jakou práci vykonávají. (Lochmannová, 2016, s. 56)

Adaptace v útvarové jednotce je označována jako skupinová nebo týmová. Vztahuje se k organizační jednotce, do které patří obsazované pracovní místo. Tato adaptace se zaměřuje na specifika práce v organizační jednotce a na zvláštnosti spojené s tímto pracovním místem. Jedná se o specifika, která jsou společná pro všechna pracovní místa útvaru. (Lochmannová, 2016, s. 56)

Adaptace nového zaměstnance na pracovní místo se zaměřuje na obsah a charakter práce, kterou bude pracovník vykonávat. (Lochmannová, 2016, s. 56)

2.4.1 Zpětná vazba

Pro nového zaměstnance je velmi důležitá zpětná vazba. Je ideální dávat novému pracovníkovi zpětnou vazbu jednou za týden nebo za den. Je vhodné, pokud se nadřízený sejde s novým zaměstnancem organizace ke konci prvního měsíce a prodiskutují své postřehy – nový pracovník má jiný pohled na věc, může obohatit firmu o své poznatky a zkušenosti. Tato schůzka by se měla nejpozději zopakovat na konci zkušební doby a pokud bude zaměstnanec i nadřízený souhlasit, pracovník bude nadále vykonávat práci na stávající pozici. V případě nespokojenosti jedné strany se oba snaží najít řešení. (Palíšková a kol., 2021, s. 117)

2.5 Řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu lze vnímat jako systematický proces, který směřuje ke kontinuálnímu zlepšování výkonu organizace skrze zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců a pracovních týmů. Řízení pracovního výkonu je možné vnímat jako nástroj, prostřednictvím něhož je možné dosáhnout lepších výsledků, přičemž se jedná primárně o záležitost liniových manažerů. Právě ti jsou hnací silou řízení pracovního výkonu.“ (Lochmannová, 2016, s. 60)

Pulaková (citovaná v Armstrong & Taylor, 2015, s. 389) uvádí, že řízení pracovního výkonu je klíčový proces, jehož prostřednictvím dochází k vykonávání práce a dosahování výsledků.

Hlavním smyslem personální práce je pracovní výkon zaměstnance. Organizace si najímá pracovníky za účelem dosažení jejich cílů, kterých nedosáhne bez odvedení pracovního výkonu zaměstnanců. Řízení pracovního výkonu klade důraz na přesně a správně definované úkoly a postupy a tím pádem i definovaná pracovní místa. Opírá se tím o direktivní přístup k lidem. Pracovník je tedy objekt, který je řízen a jsou mu přidělovány úkoly, které je povinen splnit. (Koubek, 2015, s. 202)

Řízení pracovního výkonu vychází z toho, že všichni lidé mají stejné předpoklady k výkonu práce. Nepřihlíží se k pohlaví, zdravotnímu stavu, věku zaměstnance a dalším, protože tyto záležitosti nemá pracovník pod kontrolou. Tento předpoklad, že není přihlíženo k určitým záležitostem jako např. věk, není pro pracovníky dobrý, protože aby byl člověk schopný dosáhnout požadovaných výsledků, musí se v některých

případech přepínat. Tím se zvyšuje nechuť k práci a nespokojenost pracovníka v organizaci. Může to mít za důsledek odchod zaměstnance a zvýšení fluktuace. Na druhé straně pracovníci, kteří odvádí nadstandardní výkon, nejsou od zaměstnavatele dostatečně stimulováni k dalším výkonům a nemusí být využiti jejich potenciál. Zaměstnavatel je spokojen s plněním standardu, který je odvozen od průměrného výkonu. (Koubek, 2015, s. 202)

2.5.1 Cíle řízení pracovního výkonu

„Za obecný cíl řízení pracovního výkonu je možno považovat nastolení kultury vysokého výkonu, v rámci které přebírají jak jednotlivci, tak celé týmy odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného vedení (tzv. leadershipu).“ (Lochmannová, 2016, s. 60)

Pracovní výkon se řídí za účelem dosažení lepších výsledků. Na základě standardů a požadavků na schopnosti a na základě dohodnutého rámce požadovaných cílů, by měl jednatelce odvádět dobrou práci. Prioritou je rozvíjet schopnosti lidí, překonávat nebo alespoň naplňovat očekávání a dosahovat plného potenciálu ve prospěch organizace i zaměstnance. Řízení pracovního výkonu může hrát roli v odměňování zaměstnanců tak, že jim nadřazený poskytuje pozitivní zpětnou vazbu, je zaměstnancům vyjádřeno uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 392)

Shields (citovaný v Armstrong & Taylor, 2015, s. 392-393) vymezil účel řízení pracovního výkonu ve čtyřech oblastech:

1. Strategická komunikace – komunikovat se zaměstnanci a vysvětlovat jim, co znamená dobře odvedená práce a její přínosy.
2. Budování vztahů – je potřeba upevňovat vztahy manažerů a zaměstnanců jejich pravidelným propojováním, aby společně prodiskutovali dosažené výsledky.
3. Rozvoj zaměstnanců – je potřebné poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu za účelem analýzy silných a slabých stránek, příležitostí pro zlepšení, pro sestavení plánu osobního rozvoje a uzavření smlouvy o vzdělání.
4. Hodnocení zaměstnanců – je nutné posuzovat výkon zaměstnanců kvůli rozhodnutí o případném převedení na jinou pracovní pozici, o povýšení nebo o odměnách za dobrý pracovní výkon.

2.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení obecně je posouzení závažnosti určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti. Hodnotit určitého člověka znamená posuzovat jeho vlastnosti, schopnosti, postoje, názory, jednání v určité situaci, vystupování vůči druhým lidem. (Mayerová & Růžička, 2000, s. 83)

Hodnocení zaměstnanců je důležité pro rozvoj jednotlivců i celé organizace. Pracovníci jsou hodnoceni zejména za účelem: zvýšení výkonnosti, poskytnutí zpětné vazby, zvýšení motivace, identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb, zhodnocení potenciálu, stanovení dalších cílů a očekávání, možnosti rozvoje kariéry, seznámení s další perspektivou v rámci organizace, úprava mzdové/platové úrovně, řešení pracovních problémů. (Palíšková a kol., 2021, s. 130)

„Samotnou podstatou hodnocení je zjištění výsledků práce hodnoceného pracovníka, zhodnocení jeho pracovního chování, ale též vztahů na pracovišti i mimo něj (např. v hodnocení vztahů k zákazníkům).“ (Lochmannová, 2016, s. 71)

Výsledky, které jsou hodnocením zjištěny jsou dále prodiskutovány s pracovníkem formou pohovoru. V rámci rozhovoru jsou hledány nejvhodnější způsoby řešení, např. zajištění školení pro pracovníka. (Lochmannová, 2016, s. 71)

Hodnoceny jsou obvykle dvě oblasti – výkon a chování zaměstnance. Tyto oblasti se dají rozšířit o zhodnocení potenciálu daného pracovníka. Při **hodnocení výkonu** se využívá nastavení cílů jak individuálních, tak týmových. Při **hodnocení chování pracovníka** je potřeba se řídit etickým kodexem, popřípadě hodnotami, které jsou v podniku nastaveny. Chování je většinou hodnoceno podle hodnotící škály s popisem kritéria očekávaného chování, včetně konkrétních projevů. Pro zjištění potenciálu se využívají psychologické testy, jsou pořádány rozhovory s pracovníky. Vhodným hodnotícím nástrojem pro zajištění potenciálu je Development Centrum. (Palíšková a kol., 2021, s. 130-131)

Formálnost a neformálnost hodnocení

Hodnocení je nejčastěji prováděno nejbližším nadřízeným pracovníkem, který se jeví jako nejvhodnější osoba, protože každý den je s hodnoceným zaměstnancem v kontaktu a je obeznámen s výstupy, které pracovník odevzdává. Hodnocení je poté prováděno buď

formální (provádí se pravidelně, nejčastěji jednou do roka) nebo neformální (provádí se příležitostně, namátkově) formou. Efektivnější je formální forma hodnocení, protože je potřeba mít jasný řád, strukturu a pravidelnost, aby bylo hodnocení přínosné pro obě strany. To znamená, že by firma měla mít vypracovaný hodnotící systém. (Lochmannová, 2016, s. 71)

Předmět hodnocení

Hodnocení je možné zaměřit na tři oblasti: hodnocení pracovních výsledků, hodnocení pracovního chování a hodnocení schopností a pracovního potenciálu zaměstnanců. (Lochmannová, 2016, s. 72)

Hodnocení **pracovních výsledků** se zaměřuje na hlavní úkoly, za které je zaměstnanec odpovědný, nebo které mu byly uloženy na konci přechozího hodnotícího období. Efektivita tohoto hodnocení je spojena s tím, zda jsou úkoly zadané jasně a jednoznačně, a jak je zaměstnanec schopný tyto úkoly splnit. Hodnocení se odvíjí také od toho, jak jsou tyto úkoly důležité pro cíl organizace. Úkoly se dají členit na základní a vyšší. Vyšší úkoly jsou náročnější variantou základních, kdy se nadřizený snaží o větší motivaci zaměstnance, protože splnění vyššího úkolu vyžaduje více úsilí. (Lochmannová, 2016, s. 72)

Hodnocení **pracovního chování** je většinou prováděno pouze slovně. Je potřeba se zaměřit na podstatné pracovní a sociální chování či projevy zaměstnance. Vybraná kritéria pro hodnocení pracovního chování mohou být např. jak kvalitní odvádí zaměstnanec práci, zda je odpovědný a samostatný, jestli je ochotný spolupracovat, jak moc se angažuje v organizaci a další. Důležité je, aby hodnotících kritérií nebylo příliš mnoho, protože to nepřináší žádné další podstatné informace o hodnoceném pracovníkovi. (Lochmannová, 2016, s. 72)

Hodnocení **schopností a pracovního potenciálu** se zaměřuje na předpoklady pracovníka, jak je schopný zvládat náročné úkoly, zaměřuje se také na jeho rozvoj, popřípadě kariérní postup. Od tohoto hodnocení je možné očekávat větší subjektivitu, protože je založeno na zobecnění předpokladů zaměstnance a často také na jeho odhadu do budoucna. Výstupy hodnocení často slouží k plánování kariéry a nástupnictví. (Lochmannová, 2016, s. 72)

2.7 Motivace pracovníků

Původ slova motivace je z latiny (movere) a vyjadřuje určitý pohyb. Motivace je určitá síla, která ovlivňuje lidi a směr jejich chování. Pracovník potřebuje motiv, aby práci vykonal, např. očekává dosažení nějakého cíle a získání hodnotové odměny, která naplní jeho přání a uspokojí potřeby. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 217-218)

Motiv představuje určitý popud nebo pohnutku. Jedná se o vnitřní psychickou sílu pracovníka. Motiv může být určitá psychologická příčina nebo důvod jednání či chování člověka. Mohou se členit na motivy instrumentální, cílové a individuální. (Jermář a kol., 2017, s. 61)

Motivační systémy našich podniků jsou v dnešní době ve většině založeny na peněžní odměně. Bohužel ani této formy není účinně podniky využíváno. Vedoucí pracovník může motivovat zaměstnance na základě toho, co každý zaměstnanec v současnosti potřebuje. Vedoucí by měl umět vykomunikovat tyto potřeby se zaměstnancem a měl by umět spojit potřeby pracovníků za účelem dosažení podnikových cílů. Právě proto, že zaměstnanci jsou v každém podniku jiní a každý má jiné potřeby, je nutné se zaměstnanci komunikovat, důkladně poznat jejich zájmy a poté je motivovat na základě jejich potřeb. (Petříková a kol., 2020, s. 54)

Locke a Latham (citovaní v Armstrong & Taylor, 2015, s. 218) uvádí, že motivace se skládá z vnitřních faktorů, které pohánějí pracovníka k činnosti a vnějších faktorů, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti.

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace je vedena faktory, které mohou pracovníci sami ovlivnit, může to být např. snaha něčeho dosáhnout, být samostatný, mít určitou zodpovědnost. Tato motivace je většinou vedena „srdcem“, tedy vnitřním motivem člověka. (Palíšková a kol., 2021, s. 43)

Zdrojem vnitřní motivace je potěšení a radost z práce. Zaměstnanec rád hovoří o úkolech, které se mu líbí a nelíbí, pracuje na úkolech dobrovolně, avšak je u něj patrná tendence unikat před úkoly, které nerad vykonává. (Lochmannová, 2016)

„Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (volnost v jednání

a rozhodování), možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Vnitřní motivaci je možné charakterizovat jako motivaci, která vyplívá z práce samotné. Vnitřní motivaci nepodněcují vnější pobídky.“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 218)

Vnější motivace

Vnější motivace představuje faktory, které na pracovníka působí zvenčí, jedná se např. o benefity, finanční odměny a další výhody. Tyto výhody, které zaměstnanec získá, pokud bude naplňovat stanovený cíl, ho povzbuzují k výkonu. Nevýhodou je, že zaměstnanec je motivován pouze po dobu, kdy jsou tyto faktory podnikem nabízeny a také musí mít pro pracovníka určitý smysl. (Palíšková a kol., 2021, s. 45)

Demotivace pracovníků

„Demotivace je přesným opakem motivace a znamená ztrátu zájmu či motivu. Nejsou-li zaměstnanci motivováni, pak dosahují mnohem nižších výkonů, než kterých jsou schopni [...] Demotivace má na celkovou spokojenost a dlouhodobou výkonnost zaměstnanců negativní dopad. Nejen, že na jedné straně zvyšuje fluktuaci zaměstnanců, ale může dokonce vytvářet i negativní pohled na organizaci. Demotivaci může u některých zaměstnanců způsobovat rezignaci, pasivitu a v konečném důsledku mohou být demoralizovány celé týmy.“ (Lochmannová, 2016, s. 69)

Nejčastějšími faktory demotivace pracovníků mohou být např. nedostatečná ocenění a pochvaly, nespravedlivé hodnocení a projevy nedůvěry v podřízeného, dále také nedostatečná zpětná vazba, nerespektování osobních schopností, nedostatečný prostor pro vlastní názory a další. Může se také objevit pocit nespravedlivého finančního ohodnocení, kdy pracovník prokazatelně odvede lepší výkon než ostatní, ale jeho plat je v porovnání s ostatními pracovníky nižší. (Lochmannová, 2016, s. 68)

2.8 Odměňování pracovníků

Odměňování zahrnuje mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, kterou poskytuje organizace pracovníkovi za odvedenou práci. Dále zahrnuje povýšení, pochvaly, zaměstnanecké výhody – zpravidla nepeněžního charakteru. Za odměnu se dá považovat i přidělení určitého stroje či zařízení kanceláře. Stále více se jako odměna považuje vzdělání zaměstnanců, které poskytuje organizace. Existují tzv. vnitřní odměny,

kteřé plynou ze spokojenosti pracovníka s odvedeným úkolem, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z uznání okolím a další. (Koubek, 2015, s. 283)

„Úkolem systému odměňování v organizaci je získat a udržet kvalitní zaměstnance a v rámci jejich kariéry přispívat k růstu jejich produktivity, a to při současném respektování nutnosti zajištění nákladové konkurenceschopnosti organizace.“ (Lochmannová, 2016, s. 80)

Mezi hlavní nástroje odměňování patří: pevná mzda, složka mzdy, která je vázána na hodnocení osobních schopností zaměstnance, výkonová složka mzdy, mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody. (Lochmannová, 2016)

2.9 Péče o pracovníky

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že je potřeba zaměstnancům dopřát náležitou péči, protože bez motivovaných a spokojených pracovníků není možné, aby byla organizace úspěšná a konkurenceschopná. (Koubek, 2015, s. 343)

„Smyslem systému péče o zaměstnance v podobě jeho navzájem provázaných aktivit není v současnosti pouze vyhovět legislativním požadavkům, ale vytvářet takové pracovní prostředí, které bude mít významný vliv na angažovanost zaměstnanců. Tato skutečnost se pak může odrazit na straně zákazníků v úrovni vnímání firmy a jejich produktů nebo služeb.“ (Palíšková a kol., 2021, s. 201)

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin: povinná péče, smluvní péče a dobrovolná péče o pracovníky. (Koubek, 2015, s. 343)

1) Povinná péče

Péče je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší nadpodnikové úrovně. (Koubek, 2015, s. 343)

Povinnou péči o zaměstnance upravuje zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.). „Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce a v souladu se zvláštními předpisy zajišťovat pro zaměstnance pracovnělékařské služby.“ (Internet info, s. r. o., 2022)

Do povinné péče o zaměstnance je nutné zahrnout tyto oblasti: pracovní podmínky, odborný rozvoj, stravování a pracovní podmínky pro specifické skupiny zaměstnanců. (Palíšková a kol., 2021, s. 197)

Pracovní podmínky by měly být takové, aby byl zajištěn bezpečný výkon práce. To zahrnuje pracovní prostředí, bezpečnost práce a rozvržení pracovní doby. Pracovní prostředí by mělo být uzpůsobeno tak, aby byla např. správně uzpůsobena výška pracovní plochy, aby se eliminovalo negativní působení jednostranné zátěže, vytvořit optimální zorné podmínky a další. Z hlediska bezpečnosti práce je zaměstnavatel povinen vytvořit pro zaměstnance bezpečné a zdraví neohrožující prostředí, tzn. minimalizovat rizika při práci. Co se týče organizace pracovní doby je potřeba dbát na to, aby byl zaměstnanec vyčerpán v práci, ale také o jeho mimopracovní potřeby, zdraví a odpočinek. (Palíšková a kol., 2021, s. 198)

Odborný rozvoj se týká převážně zaučení a zaškolení nekvalifikovaných zaměstnanců, zajištění odborné praxe absolventů, popřípadě prohlubování kvalifikace. Stravování musí zaměstnavatel umožnit všem zaměstnancům během přestávky na jídlo a na oddech. Péče o pracovní podmínky pro specifické skupiny zaměstnanců, se týká hlavně matek a osob, které pečují o děti a mladistvé. Jedná se především o ochranu jejich zdraví při práci a jejich specifické potřeby. (Palíšková a kol., 2021, s. 198-199)

2) Smluvní péče

Smluvní péče o pracovníky je dána kolektivními smlouvami, které byly uzavřené na úrovni organizace. (Koubek, 2015, s. 343)

3) Dobrovolná péče

Dobrovolná péče o zaměstnance je výrazem úsilí zaměstnavatele získat konkurenční výhodu na trhu práce. (Koubek, 2015, s. 343)

Jedná se převážně o zaměstnanecké benefity, které jsou uvedeny v kolektivní smlouvě, pokud byla uzavřena. Benefity by měly zvýšit spokojenost zaměstnanců a přilákat nové kandidáty. Mezi benefity můžeme zařadit např. finanční odměny, bonusy, prémie, podíl na zisku, příspěvek na penzijní pojištění a další. (Palíšková a kol., 2021, s. 199)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Do péče o zaměstnance můžeme zařadit i bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kdy je zaměstnavatel povinen zajistit bezpečné pracovní podmínky pro zaměstnance. Pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou dána zákoníkem práce.

2.10 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je proces, který zabezpečuje to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované pracovníky. Vzdělání a rozvoj umožňuje zaměstnancům a týmům si osvojit požadované vlastnosti, znalosti a dovednosti prostřednictvím vlastních zkušeností díky vzdělávacím programům a aktivitám, které nabízí organizace. (Armstrong & Taylor, 2015, s.335-336)

Cílem podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zajistit, aby zaměstnanci měli takové znalosti a dovednosti, které potřebují k efektivnímu plnění cílů organizace. (Palíšková a kol., s. 180)

Vzdělání připraví zaměstnance na změny, které mohou nastat. Může se jednat o změny legislativní, technologické, ekonomické nebo změny jiného charakteru. Nové znalosti nejsou dobré pouze jako příprava na změnu, ale mohou zaměstnanci pomoci tuto změnu vnímat jako příležitost, což může vést na straně zaměstnavatele k lepší konkurenceschopnosti. Schopní zaměstnanci, kteří mají přehled a rozumí své práci, jsou pro zaměstnavatele přínosem - zajišťují mu dlouhodobou prosperitu a zvyšují konkurenceschopnost. (Lochmannová, 2016, s. 91)

Vzdělávání zahrnuje tři oblasti: oblast všeobecného vzdělání, odborné vzdělání a oblast dalšího rozvoje. (Lochmannová, 2016, s. 91)

Oblast všeobecného vzdělání zabezpečuje stát. Jedná se o vzdělání, díky kterému si jedinec osvojuje všeobecné znalosti, dovednosti a chování, které je potřebné pro život ve společnosti. (Lochmannová, 2016, s. 91)

Oblast odborného vzdělání je zabezpečeno státem i zaměstnavatelem. Stát zajistí jedinci základní přípravu na výkon pracovní profese a uplatnění na trhu práce. Zaměstnavatel poté zajišťuje další doškolení, které je potřebné pro výkon určité pracovní pozice, popřípadě zajistí rekvalifikaci zaměstnance. (Lochmannová, 2016, s. 91)

Oblast dalšího rozvoje zabezpečuje pouze zaměstnavatel. Velmi často je vzdělání zajišťováno s podporou státu za spolupráce vzdělávacích institucí. Jedinec si osvojuje nové schopnosti a dovednosti nad rámec jeho pracovní náplně. (Lochmannová, 2016, s. 91)

2.11 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr zaměstnance je možné ukončit dvěma způsoby: dobrovolně a nedobrovolně. Dobrovolné ukončení pracovního poměru znamená, že zaměstnanec podá výpověď, popřípadě ukončí pracovní poměr dohodou. Nedobrovolné ukončení pracovního poměru znamená podání výpovědi zaměstnanci zaměstnavatelem či okamžité ukončení pracovního poměru. Dále může dojít k ukončení pracovního poměru ve zkušební době nebo uplynutím sjednané doby (pracovní smlouvy sjednané na dobu určitou), popřípadě úmrtím pracovníka. (Lochmannová, 2016, s. 98)

3 Charakteristika zvoleného podniku

Firma proHeq (CZ), s. r. o. (dále jen proHeq) je celosvětovým dodavatelem pro hoteliérství a gastronomii, ale také dodává zboží nemocnicím a aeroliniím. Jedná se o dceřinou společnost německé firmy proHeq, GmbH. Společnost sídlí v Domažlicích, U Pískovny 308. Pobočka v Domažlicích je jedinou v České republice. Zkratka proHeq je spojení tří anglických slov: Professional Hotel Equipment. V současnosti má firma 147 zaměstnanců - z toho 91 dělníků, 19 nepřímých zaměstnanců, 27 pracovníků v technicko-hospodářském sektoru a 10 manažerů.

Až do 30.6. 2022 byl jednatelem společnosti Michael Probost. Od 1. 7. 2022 má firma nového jednatele a tím je Daniel Willi Karl-Heinz Hackenjós. (eJustice, 2023)

Podnik proHeq byl založen roku 2004, kdy se spojily firmy WMF a Hepp do jednoho koncernu, za účelem sjednocení marketingu firem. Právě do roku 2004 si firmy WMF a Hepp konkurovaly. Dnes společnost proHeq vyrábí výrobky pod značkami Hepp a WMF, tedy firmy pod těmito jmény v roce 2004 zanikly a staly se z nich pouze značky.

Základní kapitál společnosti proHeq je 2 000 000 Kč. Na tuto částku se složil proHeq GmbH se sídlem v Německu, jehož vklad byl 1 980 000 Kč a poté WMF GmbH, který vložil 20 000 Kč. (eJustice, 2023)

V roce 2016 celý koncern proHeq koupila francouzská společnost Groupe SEB. Tato francouzská společnost je známá také značkami jako jsou Teffal, Rowenta, Krupps a další.

Ve výrobním portfoliu společnosti se nachází přístroje, bufetové systémy, konvičky na kávu, nádoby na čaj a džusy, také mísy na cereálie a další. Ve výrobním programu má firma vše, co může být použito např. při hotelové snídani či obědě.

Do svého výrobního programu v roce 2022 přidává firma proHeq nový produkt a tím jsou kávovary Krups Roma. S výrobou kávovarů se pojí výroba součástky termobloku, bez které kávovar nemůže fungovat. Jak kávovary, tak součástka termobloku se vyrábí ve výrobní hale v Domažlicích. Podnik si roku 2022 kvůli rozšíření výrobního programu pronajal výrobní halu v Meclově, kde se dnes výroba soustřeďuje na hotelové zboží. V Meclově pracuje většina zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni ve výrobním sektoru. Management společnosti je usídlen v Domažlicích, 14 km od Meclova.

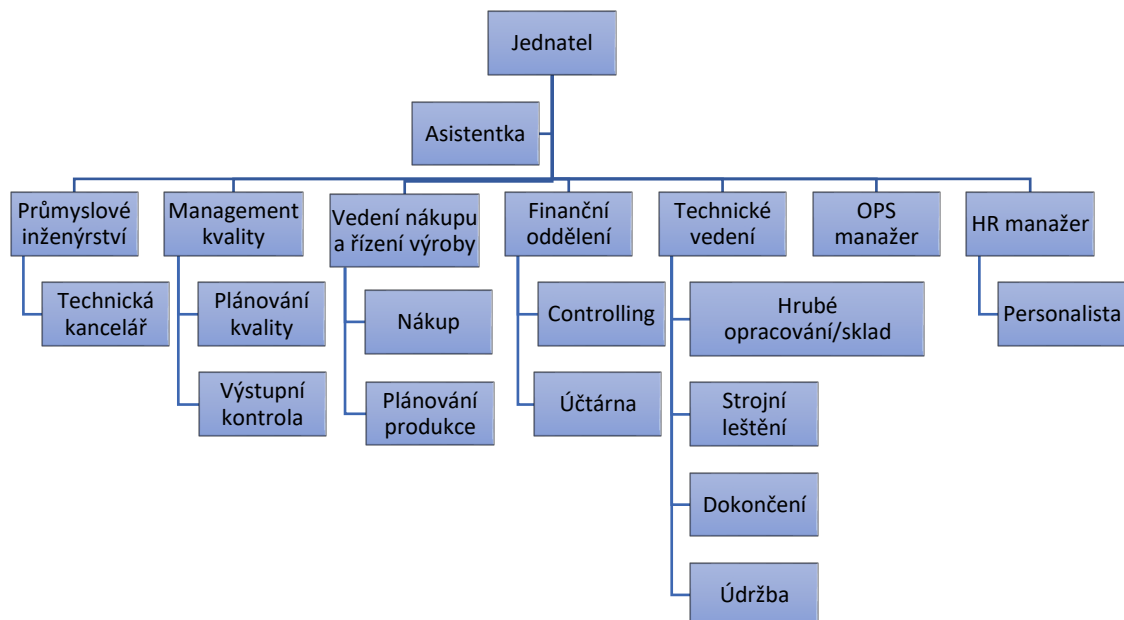
Přesunutí výrobní haly do Meclova je pouze dočasným řešením. Firma proHeq koupila nový pozemek, kde plánuje vystavět novou výrobní halu i kanceláře. Pozemek se nachází v Domažlicích přímo za stávajícím areálem společnosti.

Český proHeq se sídlem v Domažlicích komunikuje pouze s Německou mateřskou společností, která dále komunikuje se zákazníkem. Tedy jediným zákazníkem proHequ se sídlem v České republice je Německý proHeq. Do České republiky přijde výrobní příkaz od mateřské společnosti, ten je zde zpracován, zboží je vyrobeno a zasláno do Německa. Výrobky, které jsou zaslány do Německa jsou buď umístěny do skladu, nebo rovnou poslány zákazníkovi ke spotřebě.

Roční obrat společnosti je 277 mil. Kč. Jak bylo výše zmíněno, firma má 147 zaměstnanců, a proto se organizace řadí do kategorie střední podniky. Jedná se o podniky, které mají méně než 250 zaměstnanců a roční obrat je menší než 50 mil. EUR. (OPPA, 2023)

Nejvýše postaveným členem organizace je jednatel společnosti, který má k dispozici asistentku. Jednotlivá oddělení jsou rozvětvena (viz obrázek č. 1).

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

4 Popis a analýza řízení lidských zdrojů v organizaci

Firma proHeq má zřízené své vlastní personální oddělení, kde se personální pracovníce starají o blaho 147 zaměstnanců společnosti. Personální oddělení má jednu vedoucí pracovníci a dvě podřízené. Zásadní náplní práce personálních pracovníků je vyřizování nesrovnalostí kolem výplat zaměstnanců, vydávání výplatních pásek, překontrolování potřebných dokumentů ohledně prémie a další. Zabývají se také kontrolou docházky pracovníků a doplňují do docházkového systému hodiny, kdy byl pracovník doma na homeoffice. Poskytují novým pracovníkům základní školení, co se týče bezpečnosti práce, seznámí ho s chodem a historií podniku. Dále personální pracovníce ukáže novému zaměstnanci šatny, kde mu přiřadí volnou skříňku na věci. Vystavuje novému pracovníkovi kartičku s osobními údaji, aby se mohl na vrátnici prokázat, že je opravdu zaměstnán v podniku, poskytuje novému zaměstnanci také boty s ocelovou špičkou a pracovní oblečení. V neposlední řadě poskytne personální pracovníce novému zaměstnanci čip na docházku a založí mu osobní kartu.

Tím však práce personálních pracovníků v podniku nekončí, mají na starosti také výběr a pohovory s uchazeči o zaměstnání. Je pouze na úsudku personální pracovníce, zda je uchazeč vhodným kandidátem na volnou pracovní pozici. Výběrové pohovory vede ve většině případů vedoucí pracovníce personálního oddělení.

Pracovníce na personálním oddělení firmy se ale převážně starají o blaho zaměstnanců podniku. To znamená, že náplní jejich práce jsou i drobnosti jako je rozesílání přání k narozeninám, obstarání vánočního večírku nebo také správa a vyřizování obědů pro ostatní zaměstnance organizace. Můžeme říci, že velké množství pracovních činností souvisejících se správným chodem podniku závisí na personálních pracovnících.

Práce personální pracovníce souvisí také s ukončováním pracovního poměru zaměstnanců firmy. Musí vystavit potřebné dokumenty k podpisu pro zaměstnance, který ukončuje pracovní poměr jako např. výpověď. Dále se musí postarat o to, aby zaměstnanec, který ukončuje pracovní poměr, vrátil všechny věci, které mu firma poskytla, tedy čip a osobní kartičku. Oblečení a boty s ocelovou špičkou si pracovník může ponechat.

4.1 Personální činnost

Komplex personálních činností, které spadají do kompetence personálního oddělení podniku proHeq patří získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků. Dále hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců, řízení pracovního procesu a další. Jako poslední s činnostmi personálního oddělení souvisí ukončování pracovního poměru zaměstnanců.

4.1.1 Získávání pracovníků

Pokud dojde k uvolnění pracovního místa ve společnosti, zabývají se pracovnice personálního oddělení získáváním nových pracovníků.

Cílem získávání pracovníků je získat nového pracovníka včas a v potřebné kvalitě. Firma proHeq má permanentně vyvěšený inzerát na úřadu práce v Domažlicích. Z úřadu práce si inzerát dále přebírají různé portály a agentury, a tak se inzerát o volné pracovní pozici dostává více do povědomí veřejnosti. Pro získání pracovníků jsou využívány pracovní portály jako jobs.cz, kam jsou umístěny inzeráty pouze pro pracovníky v technicko-hospodářském sektoru a práce.cz, kde můžeme nalézt nabídku práce na pozice do výrobního sektoru podniku. Společnost využívá dále reklamu v rozhlasu na stanici Blaník, kde moderátor rozhlasu představí firmu a předá posluchačům informace o volných pracovních pozicích. Podnik má také vyvěšený billboard s volnými pracovními místy na trase Domažlice – Dražnov.

Ve společnosti proHeq se zaplňují pracovní pozice také z vnitřního trhu práce, kdy je pracovník povýšen ze své stávající pozice, popřípadě přesunut na jiné pracovní místo.

Podle vedoucí personálního oddělení Ing. Jany Hamplové (osobní komunikace 21.10.2022), jsou oba způsoby získávání pracovníků pro podnik přínosem, avšak záleží na pozici, kterou je potřeba obsadit. Pracovníky s nižším vzděláním (základní, vyučení bez maturity) není možné povýšit na vyšší pracovní pozici, a tak je potřeba hledat nového pracovníka z vnějšího trhu práce. Také se lidé nedají povyšovat do nekonečna. Co se týče nových pracovníků z vnějšího trhu práce, jsou určitě pro podnik přínosem, protože mohou přinést nové názory a nový pohled na danou problematiku. Pokud člověk každý den vykonává stejnou pracovní činnost, nevidí možnosti, co by se dalo zlepšit nebo jak zrychlit pracovní proces.

Firma proHeq nemá své vlastní sociální síť. Disponuje pouze webovými stránkami na internetu, kde jsou popsány činnosti společnosti, sídlo, ale také volné pracovní pozice. Co se týče sociálních sítí jako LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter a další, firma nedisponuje žádnou z nich. Jak bylo výše zmíněno, pouze využívá inzeráty na portálech jobs.cz a práce.cz.

Podnik proHeq má dále uzavřenou smlouvu s podnikem v Meclově, jedná se o organizaci Niehoff Nábytek k.s. Firmy si vzájemně vypomáhají tzn. pokud nemají dostatek práce pro své zaměstnance, jsou přesunuti do druhého podniku, a zde pracovníci vykonávají svou pracovní činnost. Noví zaměstnanci, kteří byli přesunuti z druhého podniku mají práva a povinnosti vůči původnímu zaměstnavateli. Pokud pracovníci přesunuti z Niehoff Nábytek k.s. vykonávají pracovní činnost ve firmě proHeq, mají práva a povinnosti vůči jejich původnímu zaměstnavateli, který jim vyplácí mzdu, odvádí sociální a zdravotní pojištění. Společnosti vystupují ve vztahu pracovních agentur.

4.1.2 Výběr pracovníků

Výběrem pracovníků, jak již bylo zmíněno, se zabývají pracovníce na personálním oddělení, které vedou s uchazeči o pracovní místo pohovor.

Ve firmě proHeq probíhá také předvýběr uchazečů. Pracovnice na personálním oddělení ověřují informace po telefonu s uchazečem. Využíváno je také personálních agentur, které firmě předvybírají vhodné kandidáty na volnou pracovní pozici. V některých případech je využito služeb headhuntingových agentur. Tyto agentury se specializují na vyhledávání pracovníků na vyšší pracovní pozice a přímo oslovují pracovníka s nabídkou práce.

Výběrové pohovory s uchazeči o zaměstnání jsou nejčastěji vedeny formou face-to-face. Nejprve si pracovníce personálního oddělení přečte životopis uchazeče a snaží se pozvat každého kandidáta na volnou pracovní pozici na pohovor. Samozřejmě je uchazeči představena firma, její cíle a vize, dále jsou prodiskutovány zkušenosti kandidáta. Pokud se jedná o uchazeče o pracovní pozici ve výrobě, je mu následně ukázána výrobní hala. Pokud se ale jedná o uchazeče o pracovní pozici v technicko-hospodářském sektoru, je dále odveden k vedoucímu oddělení, který si uchazeče otestuje podle potřeby. Jedná se například o vyhotovení kontingenční tabulky, práce s MS Wordem, MS Excelem a dalšími potřebnými programy. Samozřejmě pokud se jedná o pozici, kde bude uchazeč

potřebovat jazyk ať už anglický nebo německý, vždy je s ním veden rozhovor v potřebném jazyce. Tyto pohovory v cizím jazyce většinou vede jednatel firmy.

Jako velmi zajímavou metodu testování uchazeče využívají pracovníci na personálním oddělení sestavení rozložené propisky. Jedná se o to, že personalistka rozebere složitější propisku a kandidát ji musí složit. Díky tomuto testu se pozná, jestli uchazeč je schopný úkol splnit, za jak dlouho, popřípadě pokud to vzdá, tak pravděpodobně nebude vhodný na úkoly, které jsou složitějšího charakteru apod. Testování tohoto typu se využívá pouze zřídka, většinou na pozice dělníka, který potřebuje určitou zručnost.

Pokud se kandidát uchází o nižší pracovní pozici, jsou pouze dvě kola výběrového řízení. Prvním kolem je pohovor s personální pracovnící. Je pouze na uvážení personálního oddělení, zda uchazeč podstoupí druhé kolo, nebo je jeho výběrové řízení ukončeno. Druhým kolem je pohovor s vedoucím oddělení, ve kterém by měl uchazeč pracovat. Nakonec pouze vedoucí oddělení posoudí, zda je kandidát vhodný k výkonu dané pracovní činnosti.

Pokud se kandidát uchází o vyšší pracovní pozici, musí projít třemi výběrovými koly. Prvním kolem je opět rozhovor s personální pracovnící a druhým pohovor s vedoucím oddělení. Po absolvování dvou kol výběrového řízení následuje třetí, kdy uchazeč o pracovní pozici podstoupí pohovor s jednatelem společnosti v cizím jazyce, většinou anglickém. Poté jednatel společnosti posoudí, zda je kandidát vhodný či nikoliv.

Po výše zmíněných kolech výběrového řízení je personální oddělení povinno dát vědět uchazeči, zda ve výběrovém řízení uspěl. Pokud ano a uchazeč má stále zájem o výkon pracovní činnosti, je podepsána pracovní smlouva a dohodnuté datum, kdy uchazeč nastoupí do zaměstnání.

4.1.3 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků se prolíná s adaptací ve firemním prostředí i mezi kolegy. Nové pracovníky je nutné seznámit hned na začátku s chodem firmy, vybavením a místem výkonu práce, ale také s ostatními pracovníky na pracovišti.

Přijímání pracovníků

Poté co uchazeč projde výběrovým řízením a podepíše smlouvu, musí ještě před nástupem do práce projít lékařskou prohlídkou. Firma proHeq má svého lékaře, ke kterému své zaměstnance posílá.

Co se týká personálního oddělení, je potřeba pracovníka zařadit do personální evidence. Je nutné, aby si pracovník přečetl a podepsal pracovní smlouvu, mzdový výměr a další potřebné dokumenty, které se dále archivují.

Při nástupu udává uchazeč číslo bankovního účtu, kam mu bude zaslána mzda a e-mail, kam podnik zasílá výplatní pásku. Pracovníkovi je přidělena osobní kartička, aby se mohl prokázat na vrátnici, dále čip na docházku. Novému zaměstnanci jsou poskytnuty pomůcky a potřebné oblečení pro výkon pracovní činnosti – boty s ocelovou špičkou, ochranný oblek, dále oblečení s logem firmy jako vesty, trika, mikiny. Personální pracovnice seznámí nového zaměstnance s chodem firmy, ukáže mu šatny a zázemí pro zaměstnance. Poté si nového pracovníka již přebírá vedoucí daného oddělení, na kterém bude vykonávat pracovní činnost. Vedoucí pracovník seznámí zaměstnance s vybavením na místě výkonu práce a také s pracovními kolegy. Zde můžeme vidět, že přijetí pracovníka se prolíná s jeho adaptací.

Adaptace pracovníků

Adaptace nového pracovníka v technicko-hospodářském sektoru probíhá tím způsobem, že je mu představeno každé oddělení, dostane organigram společnosti a dále je sestaven zaškolovací plán. Součástí zaškolovacího plánu je projít si celou výrobní halu, jak v Domažlicích, kde se dnes vyrábí kávovary Krups Roma a součástka termobloku, tak výrobní halu v Meclově, kam byla přesunuta výroba hotelového zboží. Je nutné si představit výrobní stroje, na kterých dělníci pracují a také nastínit postup výroby.

Firma proHeq má svého OPS manažera, který se stará o školení pro nové pracovníky, které probíhá ve skupinách. OPS manažer poskytuje například školení ohledně bezpečnosti práce. Všechna školení jsou probírána více podrobněji než při prvotním nástupu nového pracovníka.

Školení probíhají ve dvou formách, buď na internetu, kdy je pracovníkovi zasláno školení e-mailem, které je povinen si projít, nebo probíhá hromadně v zasedací místnosti

v podniku. Vždy je nutné, aby po každém provedeném školení podepsal pracovník listinu, kde svým podpisem stvrzuje, že byl proškolen.

Každý pracovník dostává zpětnou vazbu, hlavně právě v počátcích jeho působnosti ve firmě. Vedoucí pracovník ve výrobě poskytuje podřízenému zpětnou vazbu, kde je mu sděleno, jak mu práce jde, co by podle něho mohl ještě změnit a vyslechne si také názor podřízeného pracovníka. Co se týče technicko-hospodářského sektoru, zpětná vazba probíhá také stylem rozhovoru podřízeného s nadřízeným, kde si vzájemně sdělí, co podle nich fungovalo a co ne.

4.1.4 Řízení pracovního procesu a motivace pracovníků

Řízení pracovního procesu zaměstnance souvisí také s motivací. Pokud se snažíme řídit výkon zaměstnance, používáme k tomu motivaci. Pracovníka musíme motivovat, aby odvedl práci včas a v potřebné kvalitě, což je cílem řízení pracovního procesu.

Řízení pracovního procesu

Řízení pracovního procesu je velmi důležité, protože je potřeba, aby zakázka byla vyrobena v potřebné kvalitě a za určitý čas. Samozřejmě vždy záleží na vztahu k zákazníkovi, ale kvalita a čas jsou vždy aspekty, díky kterým si firma může vybudovat dobré jméno v povědomí zákazníků.

Zaměstnanci pracují na jednosměnný provoz - pouze ranní směna. Ještě před dvěma lety pracovali zaměstnanci na provoz dvousměnný, tedy ranní a odpolední směna. Pracovníkům začíná pracovní den v 6 hodin ráno. Pauza na oběd se liší podle oddělení – výrobní hala má pauzu na oběd od 10:30 do 11 hodin dopoledne, sklad od 11 hodin do 11:30 a technicko-hospodářský sektor od 11:30 do 12 hodin. Ranní směna končí ve 14 hodin odpoledne. Před koncem pracovní doby jsou zaměstnanci povinni si uklidit své pracoviště a použité nářadí umístit na určená místa.

Ve firmě proHeq je pracovní výkon zaměstnanců určitým způsobem řízen. Vždy je pracovníkovi ve výrobě přidělena výrobní zakázka, kterou musí za určitý časový okamžik splnit. Po dokončení výrobní zakázky je pracovník povinen zadat počet vyrobených kusů do počítačové systému Helios, který firma využívá pro interní záležitosti. Pokud zaměstnanec pracuje na zakázce déle než jeden pracovní den, tedy delší dobu než od 6 hodin ráno do 14 hodin odpoledne, musí pracovník zadat do systému počet kusů, které

za ten den stihl zpracovat. Pokud zakázku splní např. v půlce směny, je mu přidělena nová výrobní zakázka, na které začne pracovat.

V technicko-hospodářském sektoru je pracovní výkon také řízen, ale ne v takové míře jako na výrobní hale. Zde je zaměstnanci vždy od nadřízeného zadána práce a podřízený je povinen ji vykonat. Nemusí se dále nic zadávat do systému.

Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je velmi důležitá pro to, aby pracovníci odváděli kvalitní práci. Pokud podnik nemá motivované zaměstnance, může se stát, že kvalita výrobků bude nízká, pracovník bude do práce přicházet s nechutí pracovat a mohou vznikat další nepříjemnosti na pracovišti.

Ve firmě proHeq jsou pracovníci nejvíce motivováni prémie, které jim jsou přidělovány vždy jednou měsíčně ke mzdě. Pracovník je odměněn prémie, pokud podal požadovaný pracovní výkon. Využívá se zde průběžné hodnocení, díky kterému je vedoucí pracovník schopen přidělit určitou výši prémie svému podřízenému pracovníkovi. Vedoucí poskytuje svým podřízeným jak ústní, tak i písemné pochvaly.

Zaměstnanci disponují i mnoha benefity jako jsou například: sick day, výběr ze tří jídelen, parkovací místa před vchodem do budovy, stravenky, Edenred karta.

Sick day znamená, že každý zaměstnanec má nárok na tři dny, kdy může zavolat vedoucímu, že je nemocný a nemusí si brát dovolenou ani volno z napracovaných hodin. Pokud pracovník tyto dny nevyčerpá, dostane na konci roku odměnu 2 000 Kč.

Dále má každý zaměstnanec možnost si vybrat oběd ze tří jídelen, se kterými má společnost sjednanou smlouvu. Jednou z nich je bageterie v Domažlicích, kde si zaměstnanec může vybrat jak z čerstvých ráno připravených baget, tortil, hamburgerů a další. Poté restaurace Pod Bránou, kde vaří česká jídla a jako poslední je restaurace v Domažlickém Pivovaru. Zaměstnavatel zaměstnancům přispívá určitou část z ceny oběda. Pokud se jedná o restauraci Pod Bránou, jídlo stojí 89 Kč, zaměstnavatel přispívá 55 Kč zaměstnancům. U bageterie zaměstnavatel přispívá 55 Kč, cena bagety je 70 Kč.

Velmi příjemným benefitem pro zaměstnance je i Edenred karta, kam jsou zaměstnanci posílány peníze, které může využít na kulturu, sport, ale také se z těchto peněz dají zaplatit léky v lékárně, popřípadě zdravotní boty a další. Jednou za čtvrtletí je

zaměstnanci na Edenred kartu zaslán příspěvek 300 Kč. Dále jsou zaměstnanci na kartu posílány peníze za životní jubilea jako jsou např. pracovní výročí tři, pět, deset, patnáct let a dále vždy po pěti letech, za kulaté narozeniny, za zlepšovací návrhy, za narození dítěte nebo svatbu. Tyto peněžní odměny se pohybují v rozmezí 500-1000 Kč. Dále je na kartu posílán příspěvek 300 Kč jako vstupní bonus při nástupu zaměstnance do společnosti.

4.1.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení pracovníků souvisí s odměňováním. Nejprve je potřeba zaměstnance ohodnotit – jaký podal výkon, v jaké kvalitě, v jakém čase, jak se chová na pracovišti, jak zvládá stresové situace a další. Poté podle hodnocení, které provede vedoucí pracovník, se zaměstnanci vypočítávají další odměny jako např. prémie.

Hodnocení zaměstnanců

Pracovní výkon zaměstnance je hodnocen průběžně, kdy vedoucí pracovník poskytuje podřízenému zpětnou vazbu. Sledují se normy za účelem dosažení potřebného výkonu. Pokud nejsou pracovníci schopni tyto normy splnit, hledá se důvod, proč tomu tak je. Například je možné, že nefungoval několik dní stroj, tím pádem byla horší kvalita komponent a poté se čekalo, než bude stroj opraven.

Jednou ročně probíhá velké hodnocení každého pracovníka, kdy vedoucí dostane papíry se jmény podřízených (hodnotící archy), které musí vyplnit. Hodnocení je zaměřeno na výkon zaměstnance, a na jeho chování na pracovišti.

Co se týče pracovního výkonu, vedoucí pracovník hodnotí kvalitu odvedené práce, množství, jaké je pracovník schopný zvládnout zpracovat, také jestli je samostatný při práci a další. Pracovní výkon je hodnocen známkami jako ve škole od jedné do pěti, kde pět je nejhorší.

Oblast chování pracovníka je hodnocena jak na základě jeho chování na pracovišti vůči spolupracovníkům, popřípadě vedoucímu, tak se hodnotí také, jak je pracovník komunikativní, jak je schopný zvládat stresové situace, zda je ochotný k dalšímu rozvoji. Hodnotí se také, zda je ochotný přijmout úkoly, které mu jsou vedoucím přiděleny nebo jestli je pracovník schopen dodržovat předpisy a směrnice, které jsou firmou nastaveny.

Jedná se převážně o směrnice a předpisy, které pracovníkům určují místa na kouření, dodržování přestávek, včasný příchod do práce a na pracoviště a jiné.

Vždy je nutné, aby vedoucí pracovník, který hodnotí své podřízené hodnotil objektivně, ne subjektivně. Kvůli tomu, aby nedocházelo k subjektivnímu hodnocení, je povinen vedoucí pracovník psát do hodnotícího archu komentář, proč k takovému hodnocení došlo. Hodnotící arch je k dispozici k nahlédnutí pro pracovníka, který byl hodnocen. Ten má právo vedoucího konfrontovat, pokud nesouhlasí s hodnocením. Dále je stížnost předána na personální oddělení, kde se případný problém vyřeší a přezkoumá se, zda hodnocení bylo opravdu objektivní.

Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci jsou přidělovány prémie vedoucím na základě měsíčního pracovního výkonu. Na konci měsíce je nutné, aby pracovník podepsal docházkový list a podklady pro udělení prémie. Tímto podpisem stvrzuje, že se vším souhlasí.

Výplatní páska je zaměstnanci posílána e-mailem. Pokud nějaký pracovník nemá svůj osobní e-mail nebo vyžaduje dostávat výplatní pásku osobně, samozřejmě je mu to vždy umožněno. Výplata je každému zaměstnanci posílána na bankovní účet. Pokud by pracovník neměl bankovní účet, byla by mu mzda vyplacena osobně do vlastních rukou. V současné době jsou v podniku všem vypláceny mzdy na bankovní účet. Souhlas se zasíláním výplatní pásky na e-mailovou adresu a souhlas s výplatou mzdy na bankovní účet stvrzuje zaměstnanec podpisem pracovní smlouvy, ve které je vše uvedeno.

Zaměstnancům jsou poskytovány příplatky za práci v sobotu, za práci ve svátek a dále příspěvky za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

4.1.6 Péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj pracovníků

O pracovníky je nutné pečovat, aby byli v podniku spokojeni a odváděli práci v náležité kvalitě. K péči o zaměstnance můžeme přiřadit i jejich vzdělávání, protože i vzdělání můžeme považovat za určitou péči. Cílem pro podnik by mělo být mít kvalitní a dostatečně kvalifikované pracovníky.

Péče o zaměstnance

Společnost se o své zaměstnance stará s náležitou péčí. Jak již bylo výše zmíněno, poskytuje svým zaměstnancům mnoho benefitů i v podobě peněžního daru například za narozeniny. Zaměstnanci mají na výběr ze tří jídelen a další již zmíněné benefity.

Organizace přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění. Podmínkou je, aby si zaměstnanec sám na penzijní připojištění spořil. Firma hradí 1 % ze základu mzdy, ale maximálně částku, kterou si platí zaměstnanec. Pokud mzda zaměstnance je 20 000 Kč, firma mu poskytne 200 Kč na penzijní připojištění, ale sám pracovník si musí spořit minimálně 200 Kč.

Celoročně mají pracovníci k dispozici studenou i teplou pitnou vodu na výrobní hale. Jako další se v prostorách firmy nalézá automat na sladkosti a pití, který je pravidelně externí firmou doplňován. V technicko-hospodářském sektoru mají pracovníci v kuchynce k dispozici kávovar, kde si mohou uvařit kávu, horkou čokoládu nebo čaj. Jak ve výrobní hale, tak v technicko-hospodářském sektoru se nachází lednice, kam si pracovníci mohou uložit obědy. V areálu se nachází i jídelna, kam se mohou jít všichni zaměstnanci najíst.

Ze svého rozpočtu má podnik povinnosti hradit svým zaměstnancům potřebné pracovní vybavení a oděvy. Tyto pomůcky jsou pracovníkovi vydány při nástupu do práce. Jedná se hlavně o boty s kovovou špičkou a ochranné obleky či brýle. K dispozici jsou ve výrobní hale také ucpávky do uší, které si mohou pracovníci brát volně dle potřeby. Ve výrobní hale se nachází umyvadlo, kde si pracovníci mohou po skončení pracovního výkonu umýt ruce.

Každému zaměstnanci je přidělena skříňka v šatnách, kam si mohou odložit své oblečení a jiné osobní věci. Šatny jsou rozděleny na pánské a dámské. K dispozici jsou zaměstnancům také toalety a sprchy, které se nachází v prostorách šaten.

V horkých letních dnech firma příležitostně poskytne svým pracovníkům nanuky pro zpříjemnění pracovního dne. V období Vánoc společnost pořádá firemní večírek nebo oběd, kde se sejdou všichni zaměstnanci, za účelem sjednocení kolektivu a zlepšení vztahů na pracovišti.

Ve firmě jsou založeny odbory, které vždy prodiskutují požadavky zaměstnanců s vedením firmy.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

I vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou pro firmu velmi důležité. Je potřeba, aby zaměstnanci získávali nové poznatky a rozvíjeli se.

Organizace pracovníkům poskytuje kurzy cizího jazyka. V současné době asi polovina zaměstnanců v technicko-hospodářském sektoru dochází každé pondělí na hodinu angličtiny. Anglický jazyk vyučuje externí pracovnice. Kurzy jsou k dispozici i pro pracovníky ve výrobním sektoru, pokud je anglický jazyk potřebný pro výkon práce zaměstnance. Kurz anglického jazyka je vyučován v zasedací místnosti firmy.

Interně se dále proškolují zaměstnanci v programu MS Excel. Školení je vedené kolegou, interním pracovníkem, který pracuje na pozici projektový manažer. Toto školení probíhá v pracovní době na místě výkonu práce zaměstnance.

Kurz cizího jazyka a školení v programu MS Excel je více poskytováno technicko-hospodářským pracovníkům. Dělníci ve výrobě procházejí školeními také. Jedná se převážně o povinná školení jako např. zaškolení práce na stroji, na kterém bude pracovník vykonávat svou pracovní činnost, školení potřebné pro výkon práce s vysokozdvíhým vozíkem. Tato školení pro pracovníky ve výrobním sektoru firmy probíhají ve výrobní hale.

Podle vedoucí personálního oddělení Ing. Jany Hamplové (osobní komunikace 20. 1. 2023) je celková suma za povinné i nepovinné vzdělávací aktivity a školení přibližně 70 000 Kč za rok.

Podklady pro zpracování vývoje nákladů souvisejících se vzděláváním nebyly podnikem poskytnuty.

4.1.7 Ukončení pracovního poměru

Pokud je do firmy nabíráno velké množství nových pracovníků, nejčastějším ukončením pracovního poměru je ve zkušební době. Firma ukončuje pracovní poměr se zaměstnancem ve zkušební době z toho důvodu, že má velké množství uchazečů na volnou pracovní pozici, a tak si může vybrat toho nejvhodnějšího.

Velmi často se stává, že pracovníkovi není prodloužena pracovní smlouva sjednaná na dobu určitou. Může to být z důvodu, že zaměstnanec neplní normu, chová se špatně na pracovišti, nerespektuje vedoucího a další.

V době, kdy firma nehledá nové zaměstnance je nejčastějším ukončením pracovního poměru výpověď ze strany zaměstnance. Nejčastějšími důvody jsou např. nespokojenost s vykonávaným druhem práce, nebo si zaměstnanec našel jinou lépe placenou práci.

V organizaci se ještě nestalo, že by byl zaměstnanec propuštěn z důvodu nadbytečnosti.

V níže uvedené tabulce jsou zaznamenány nejčastější důvody ukončení pracovního poměru za rok 2022 (viz tabulka č. 1). Nejčastěji ve firmě proHeq je pracovní poměr ukončován ve zkušební době zaměstnance, kdy zaměstnanec ani zaměstnavatel nemusejí udávat důvod pro ukončení pracovního poměru. Ve většině případů je pracovní poměr ukončován ze strany zaměstnance. Nejčastější důvody pro ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance jsou: nízká mzda, nápor práce nebo si zaměstnanec našel novou a lépe placenou práci. V roce 2022 bylo také časté ukončení pracovního poměru dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Důvody pro ukončení pracovního poměru dohodou byly: odchod do důchodu, zdravotní problémy nebo návrat na Ukrajinu.

Tabulka 1: Důvody ukončení pracovního poměru v roce 2022

Strana ukončující pracovní poměr	Způsob ukončení pracovního poměru	Důvod ukončení pracovního poměru
Zaměstnanec	dohoda	zdravotní problémy zaměstnance
Zaměstnanec	ve zkušební době	nízká mzda
Zaměstnanec	ve zkušební době	nízká mzda
Zaměstnanec	ve zkušební době	příliš těžká břemena ve skladu
Zaměstnanec	ve zkušební době	zaměstnanec si našel jinou práci
Zaměstnavatel	ve zkušební době	vysoká absence zaměstnanec, alkohol

Zaměstnavatel	ve zkušební době	těhotenství zaměstnance
Zaměstnanec	ve zkušební době	zaměstnanec si našel lépe placenou práci v Německu
Zaměstnavatel	ve zkušební době	laxní přístup k práci ze strany zaměstnance
Zaměstnavatel	ve zkušební době	laxní přístup k práci ze strany zaměstnance
Zaměstnanec	dohoda	odchod do důchodu
Zaměstnanec	výpověď	nespokojenost s prací
Zaměstnanec	ve zkušební době	návrat na Ukrajinu
Zaměstnanec	ve zkušební době	zaměstnanec si našel lépe placenou práci
Zaměstnanec	ve zkušební době	vysoký nápor práce
Zaměstnanec	ve zkušební době	stěhování
Zaměstnavatel	ve zkušební době	zaměstnanec nebyl schopný a ochotný se učit nové věci
Zaměstnavatel	ve zkušební době	vysoká absence
Zaměstnanec	dohoda	odchod do důchodu
Zaměstnanec	výpověď	zaměstnanec si našel lepší práci
Zaměstnanec	výpověď	zaměstnanec si našel lepší práci
Zaměstnanec	dohoda	návrat na Ukrajinu
Zaměstnanec	dohoda	návrat na Ukrajinu
Zaměstnanec	dohoda	nespokojenost s prací

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Podklady pro zpracování vývoje fluktuace zaměstnanců v čase nebyly podnikem poskytnuty. Společnost začala evidovat důvody ukončování pracovního poměru až v roce 2022. Bylo by vhodné, aby v tom podnik pokračoval, protože díky znalosti těchto důvodů, může organizace v budoucnu zavést určitá opatření, aby si zaměstnance udržela.

5 Dotazníkové šetření

Ve firmě proHeq bylo provedeno dotazníkové šetření. Na vyplnění měli zaměstnanci 10 dní. Dotazníky byly poskytnuty zaměstnancům jak v elektronické, tak v papírové podobě. Pracovníci si mohli vybrat, co je pro ně příjemnější na vyplnění.

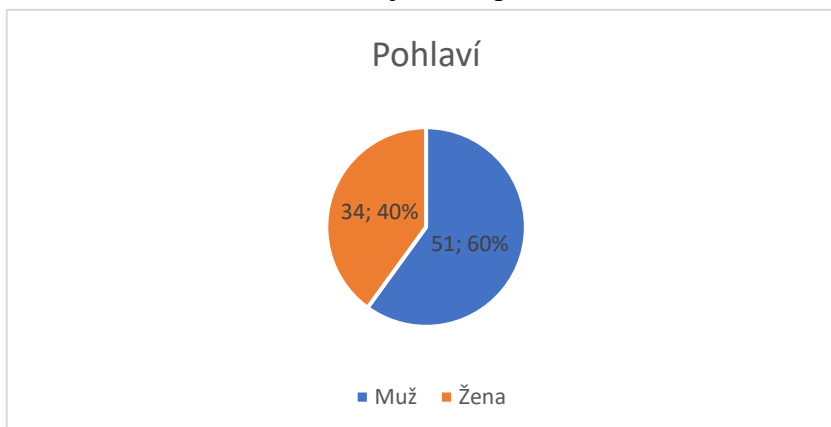
Do dotazníku byly zařazeny otázky, které jsou nejčastěji řešeny v organizacích. Otázky byly uzavřené, ale pokud zaměstnanci chtěli, měli možnost se o problému více rozepsat. Ve většině případů toho pracovníci nevyužili.

Ve firmě pracuje 147 zaměstnanců z toho 91 dělníků, 19 nepřímých pracovníků, 27 pracovníků v technicko-hospodářském sektoru a 10 manažerů. V podniku je zaměstnáno 62 žen a 85 mužů. Bylo vyplněno 85 dotazníků. Bohužel, dva dotazníky vyplněné papírově nebyly platné, protože pracovníci neodpověděli na polovinu otázek tzn. nebyla zakroužkována ani jedna odpověď.

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

V otázce č. 1 bylo zjišťováno pohlaví zaměstnanců. Z grafu (viz obrázek č. 2) je patrné, že odpovídalo více mužů než žen. Mužů odpovědělo 51, což bylo 60 % z celkového počtu vyplněných dotazníků. Naopak žen odpovědělo pouze 31, což bylo 40 % z celkového počtu vyplněných dotazníků.

Obrázek 2: Otázka č. 1 - Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V podniku je celkově zaměstnáno více mužů než žen. Může to být důsledkem toho, že firma proHeq je výrobní společnost, která se zaměřuje na výrobu hotelového vybavení

a kávovarů, které byly přidány do výrobního programu v roce 2022. Jsou zde oddělení: lakovna, svařovna, a myčka, kde bývají zpravidla zaměstnání spíše muži než ženy.

Otázka č. 2 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Ve druhé otázce bylo zjišťováno vzdělání zaměstnanců. Z grafu (viz obrázek č. 3) je patrné, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 7 pracovníků se základním vzděláním, 42 pracovníků se vzděláním středním, které je zakončené výučním listem, 29 pracovníků, kteří zakončili střední školu maturitní zkouškou a 7 vysokoškolských absolventů. Můžeme předpokládat, že vysokoškolští absolventi a většina pracovníků, kteří mají střední školu zakončenou maturitní zkouškou, pracují jako pracovníci v technicko-hospodářském sektoru. Ve výrobě budou pracovat pravděpodobněji zaměstnanci, kteří mají vzdělání základní a střední školu zakončenou výučním listem.

Obrázek 3: Otázka č. 2 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

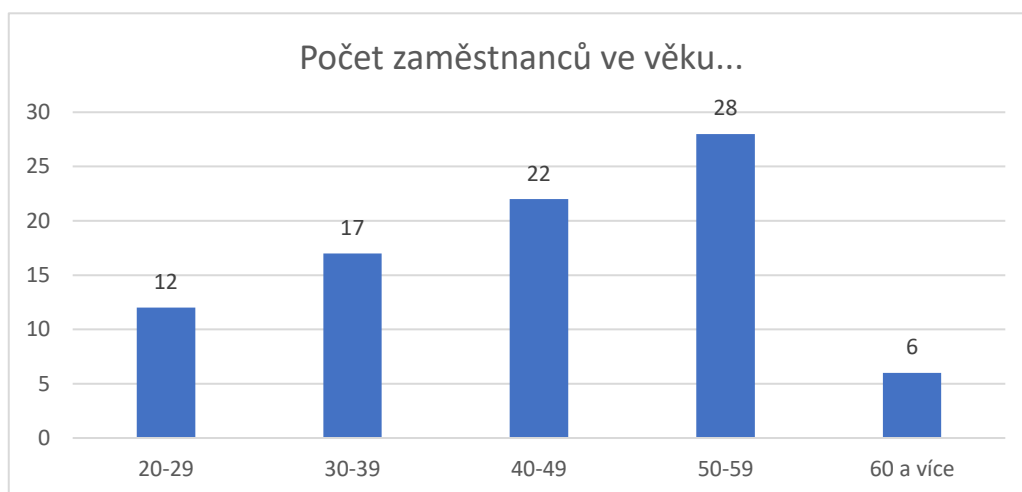


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 3 – Jaký je Váš věk?

Nejvíce zaměstnanců zaměstnává firma ve věkovém rozmezí 50-59 let (viz obrázek č. 4). Dále ve vysokém počtu se pohybují pracovníci ve věkovém rozmezí 40-49 let. Pouze 6 zaměstnanců je zaměstnáno ve věku 60 let a více. To můžeme přisuzovat tomu, že věk od 62 let a více je důchodový věk, a proto firma nemá v tomto věkovém rozmezí mnoho pracovníků. Můžeme vidět, že pouze 12 pracovníků je ve věkovém rozmezí 20-29 let a 17 pracovníků ve věkovém rozmezí 30-39 let

Obrázek 4: Otázka č. 3 - Jaký je Váš věk?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 4 – V jakém oddělení jste v podniku zaměstnání?

Respondenti měli na výběr z odpovědí: Oddělení výroby, Sklad a Ostatní oddělení. Nebylo vhodné rozepisovat oddělení jako: Personální, Ekonomické, Obchodní a další, protože by bylo snadno zjistitelné, kdo dotazník vyplňoval, a to by nemuselo být pracovníkům příjemné. Nejvíce odpovědi bylo z oddělení výroby, přesněji 61 dotazníků. Vyšší počet odpovědí se dal očekávat z výrobního oddělení, protože se jedná o výrobní podnik a zaměstnávají více výrobních pracovníků než technicko-hospodářských. Dále odpovědělo 20 pracovníků z ostatních oddělení, tedy personálního, ekonomického a dalších. Pouze 4 odpovědi byli od pracovníků, kteří jsou zaměstnání ve skladu.

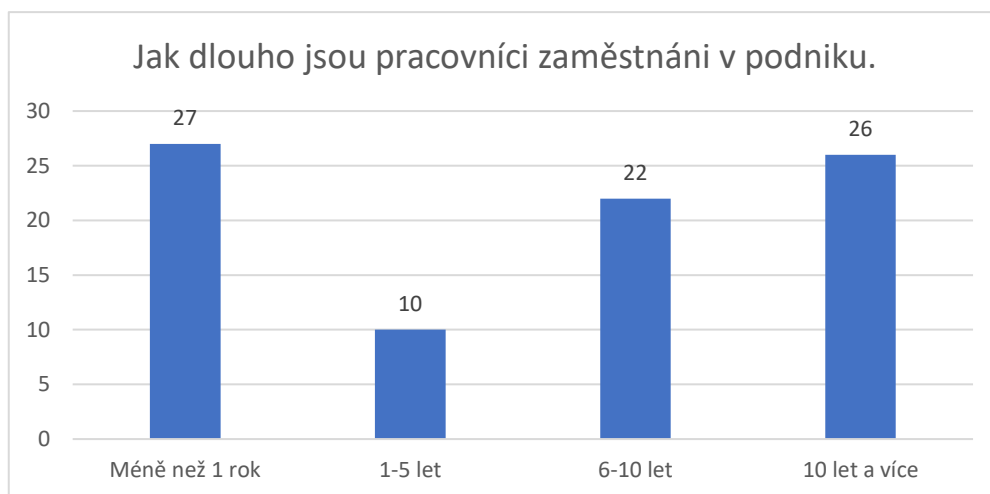
Otázka č. 5 – Jste pověřen/a vedoucí funkcí?

U této otázky bylo zjišťováno, kolik pracovníků je pověřeno vedoucí funkcí. 63 odpovědi znělo Ne, nejsou pověřeni vedoucí funkcí a 22 odpovědi Ano. Z 85 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je 22 pověřeno vedoucí funkcí.

Otázka č. 6 – Jak dlouho jste v podniku zaměstnání?

Nejvíce pracovníků (27 respondentů) je v podniku zaměstnáno méně než 1 rok (viz obrázek č. 5). Z toho můžeme usoudit, že v roce 2022 bylo nabíráno větší množství nových zaměstnanců. Dále je ve společnosti zaměstnáno 22 pracovníků, kteří jsou v podniku 6-10 let a 26 pracovníků, kteří jsou v podniku zaměstnání déle než 10 let. Dá se tedy usuzovat, že je zde větší množství zaměstnanců, kteří jsou ve firmě spokojeni a práce jim vyhovuje. Pouze 10 zaměstnanců pracuje v podniku 1-5 let.

Obrázek 5: Otázka č. 6 - Jak dlouho jste v podniku zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

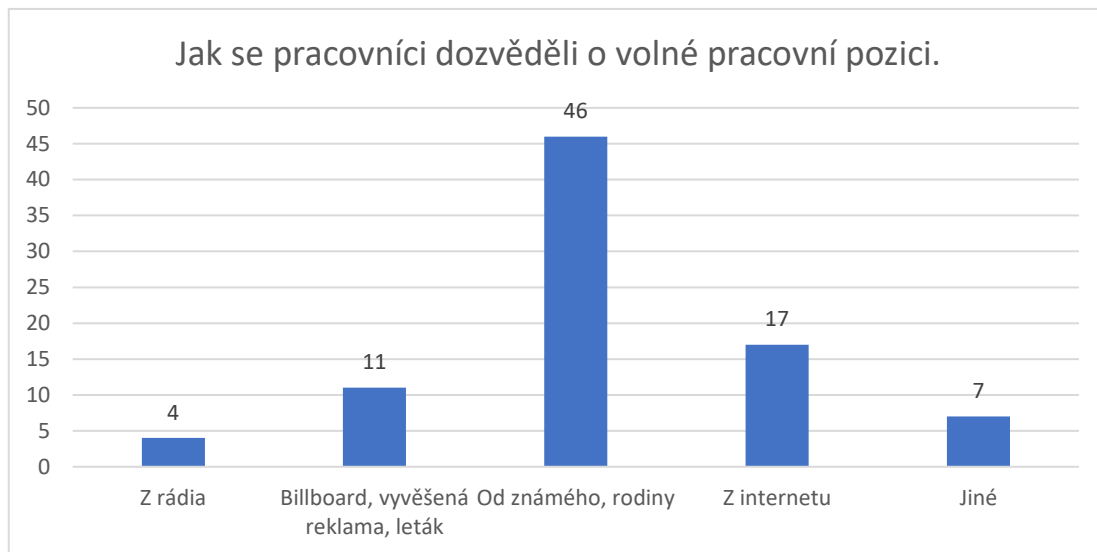
Otázka č. 7- Jste spokojeni s pracovní pozicí, na které pracujete?

Zde měli pracovníci na výběr odpovědi Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne. 51 pracovníků odpovědělo Ano, jsou spokojeni s pracovní pozicí, a 29 zaměstnanců odpovědělo Spíše ano. Dá se předpokládat, že většina pracovníků je spokojena. Pouze 3 pracovníci odpověděli Spíše ne a 2 pracovníci Ne. To znamená, že pouze 5 pracovníků není spokojeno. U této otázky měli zaměstnanci možnost napsat důvody, proč nejsou spokojeni, popřípadě co by jim vyhovovalo, pokud odpovídali negativně. Objevily se odpovědi jako zvýšení platu, více vzdělávacích kurzů nebo také méně práce s lidským faktorem a více pracovat s IT technologiemi.

Otázka č. 8 – Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici?

Nejvíce se pracovníci dozvídali o volné pracovní pozici od rodiny nebo od známých (viz obrázek č. 6). Na svých webových stránkách má podnik vyvěšené inzeráty, kde si kandidáti mohou přečíst informace ohledně volné pracovní pozice. Proto se 17 pracovníků dozvědělo o volné pracovního pozici z internetu. Firma proHeq má na oplocení areálu vyvěšený billboard, pravděpodobně proto se 11 pracovníků dozvědělo o volné pozici z reklamy, letáku nebo billboardu. Pouze 4 pracovníci slyšeli reklamu v rozhlase na stanici Blaník. Objevovaly se i jiné odpovědi, např. zaměstnanci byli v kontaktu s agenturou, a ta je doporučila na volnou pracovní pozici ve firmě proHeq.

Obrázek 6: Otázka č. 8 - Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 9 – Byli jste spokojeni s průběhem přijímacího řízení?

Zde byly opět na výběr odpovědi typu Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne. 59 pracovníků bylo spokojeno s průběhem přijímacího řízení. Dále 25 pracovníků odpovědělo Spíše ano, můžeme tedy předpokládat, že i u těchto přijímacích rozhovorů a testování kandidátů proběhlo vše relativně v pořádku. Pouze jeden pracovník nebyl spokojen s průběhem přijímacího řízení. I zde měli zaměstnanci možnost popsat problém, popřípadě sdělit důvod, proč jim přijímací řízení nevyhovovalo. Pracovníkovi, který uvedl, že nebyl spokojen s přijímacím řízením, nevyhovoval přístup vedoucího. Více se bohužel respondent nerozepsal.

Otázka č. 10 – Jste spokojeni s pracovními podmínkami, které podnik nabízí k výkonu práce?

U této otázky bylo zjišťováno, zda jsou pracovníci spokojeni s podmínkami, které jim firma nabízí při výkonu jejich práce. 37 pracovníků odpovědělo Spíše ano a 33 pracovníků Ano, dá se předpokládat, že většina pracovníků je s pracovními podmínkami spokojena. 12 pracovníků odpovědělo Spíše ne a 3 pracovníci Ne, tedy 15 pracovníků není spokojeno s pracovními podmínkami. Opět měli zaměstnanci možnost uvést důvody jejich nespokojenosti, popřípadě co by jim vyhovovalo, pokud jejich odpověď byla negativní. Nejčastěji se objevovala odpověď typu: zvýšení platu vzhledem k růstu energií

a vyšší inflaci. Dále by některým pracovníkům vyhovoval lepší přístup nadřízeného, případně vedení firmy. Problémem je také kancelář, kde se nachází obchodní oddělení společnosti. Tato kancelář je umístěna uprostřed technicko-hodpodářského sektoru, tzn. že pracovníci jsou obklopeni čtyřmi stěnami bez oken. Pro pracovníky v tomto oddělení to musí být velmi nepříjemné. Dále by pro pracovníky bylo přínosné nastavení nové IT technologie, za účelem zlepšení komunikace, jak mezi odděleními, tak mezi Českou a Německou mateřkou společností.

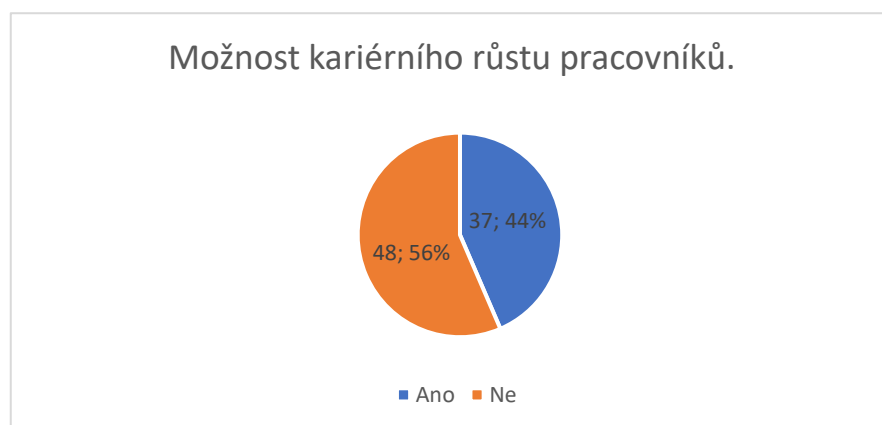
Otázka č. 11 – Jste dostatečně informováni o interních záležitostech?

Zde opět pracovníci odpovídali na škále: Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne. Svou odpověď mohli znovu rozvést a popsat, jak by si představovali lepší informovanost, nebo které informace se k nim nedostanou. 47 respondentů jsou plně spokojeni s informovaností a 23 dotazovaných odpovědělo Spíše ano, a tak se dá předpokládat, že jsou také spokojeni s informovaností. 12 respondentů odpovědělo Spíše ne a 3 Ne, tedy 15 pracovníků není dostatečně informováno od svých nadřízených o interních záležitostech v podniku. Zaměstnanci, kteří se o problému více rozepsali, zmiňovali, že by bylo vhodné, aby informace dostávali v dostatečném předstihu. To se, bohužel, neděje, a tak jsou pracovníci vystaveni velkému tlaku a stresu ze strany vedení. Také by si představovali lepší komunikaci mezi dělníky a personálním oddělením.

Otázka č. 12 – Máte na Vaší pozici možnost kariérního postupu?

56 % pracovníků nemá možnost kariérního postupu na své pracovní pozici (viz obrázek č. 7). Naopak 44 % pracovníků má možnost kariérního růstu.

Obrázek 7: Otázka č. 12 - Míváte na Vaší pozici možnost kariérního růstu?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 13 – Jste dostatečně informováni o možnostech kariérního postupu na Vaší pracovní pozici?

Tato otázka se vztahuje k výše uvedené otázce č. 12. Pokud pracovníci mají možnost kariérního růstu je nutné, aby byli dostatečně informováni o podmínkách, za kterých mohou být povýšeni. Respondenti odpovídali na škále: Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne. 31 pracovníků odpovědělo Spíše ano a 20 pracovníků Ano, tedy většina pracovníků má od svých vedoucích dostatečné informace, jak dosáhnout kariérního růstu na své pracovní pozici. Ovšem 18 zaměstnanců odpovědělo Ne a 16 Spíše ne. Tzn., že 34 pracovníků nejsou adekvátně informováni o podmínkách kariérního postupu. Byly uvedeny i odpovědi, kdy pracovníci doplnili, že si nejsou jisti, zda mají možnost kariérního postupu, a proto je nutné, aby pracovníci byli správně a více informováni od vedoucích, jaké jsou jejich možnosti na pracovní pozici. Dále respondenti doplňovali, že personální oddělení nevyvěšuje ve firmě volné pracovní pozice a pracovníci si sami hledají možnosti kariérního postupu.

Otázka č. 14 – Konzultuje s Vámi Váš přímý nadřízený Vaši práci dostatečně?

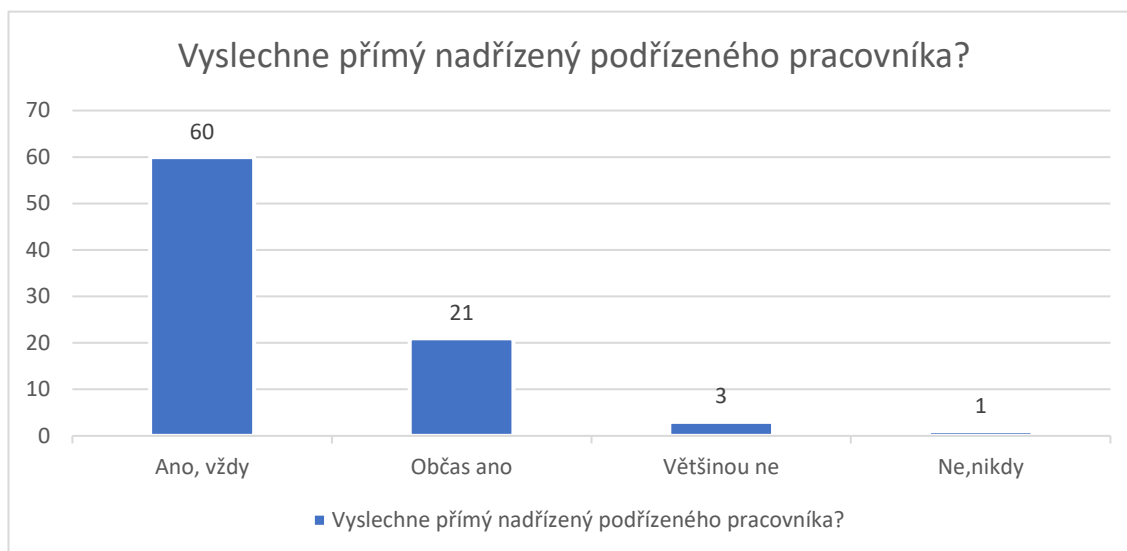
Respondenti odpovídali na škále jako u předchozích otázek. S 54 zaměstnanci konzultuje jejich přímý nadřízený jejich práci dostatečně. 25 pracovníků odpovědělo Spíše ano, dá se tedy předpokládat, že tito pracovníci s konzultacemi nemají problém. Pouze 5 pracovníků odpovědělo Spíše ne a 1 Ne, tedy 6 zaměstnanců není spokojeno s komunikací s nadřízeným pracovníkem. Respondenti měli možnost uvést důvody nebo návrhy na zlepšení. Tuto možnost využil pouze jeden respondent a jeho odpověď byla lepší informovanost od nadřízeného. Pravděpodobně tím pracovník myslel lepší informovanost ohledně práce, kterou má vykonávat. Tato odpověď nebyla více specifikována.

Otázka č. 15 – Vyslechne Vás Váš přímý nadřízený, pokud máte nápad na zlepšení pracovního výkonu a pracovních podmínek?

Tato otázka byla položena, aby se zjistilo, zda nadřízený je ochotný vyslechnout nápady podřízených pracovníků. Je to velmi důležité, protože právě dělník, který každý den pracuje ve výrobě vidí nedostatky, které je nutné zlepšit. Vedoucí pracovník na tyto zaměstnance pouze dohlíží, ale práci nevykonává, a tak je nutné, aby vyslechl podřízené a pokud je to možné, pokusil se zlepšit jejich pracovní podmínky, popřípadě pokusil

se zajistit pracovníkům kvalitnější pracovní vybavení. Z grafu (viz obrázek č. 8) je patrné, že ve většině případů jsou pracovníci nadřízeným vyslechnuti a konzultují své návrhy na zlepšení. Pouze jeden pracovník nebyl vyslechnut nikdy a 3 pracovníky většinou nadřízený nevyslechl. Může se samozřejmě jednat o subjektivní pohled podřízených.

Obrázek 8: Otázka č. 15 - Vyslechne Vás Váš přímý nadřízený, pokud máte nápad na zlepšení pracovního výkonu a pracovních podmínek?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 16 – Důvěřujete vedení organizace, popřípadě svému nadřízenému?

Určitě je podstatné, aby pracovníci důvěřovali vedení organizace, protože pro ni pracují a podnik by se měl snažit být pro své zaměstnance přínosem, nejen po finanční stránce. Respondenti znovu odpovídali na škále: Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne. 31 zaměstnanců plně věří vedení firmy a 42 pracovníků vedení organizace spíše důvěřuje. Pouze 9 pracovníků vedení organizace spíše nedůvěřuje a 3 pracovníci nevěří vedení podniku vůbec. Jak bylo výše zmíněno, určitě není dobré, pokud pracovník nevěří vedení podniku. Zaměstnanec by měl věřit vedení podniku a snažit se, aby bylo dosaženo vizí a cílů organizace. Respondenti měli znovu možnost napsat, jaké jsou důvody toho, že nadřízeným nebo vedení podniku nevěří. Tuto možnost využili pouze dva pracovníci. Zmiňovali se o tom, že vedení podniku věří, ale svému nadřízenému ne a dále, že jejich nadřízený je člověk, který lže a nedá se mu věřit. Je opět možné, že se jedná pouze o subjektivní pocit pracovníka a mohou zde být nesympatie mezi nadřízeným a podřízeným.

Otázka č. 17 – Jste spokojeni s pracovním vybavením, které Vám podnik nabízí k výkonu práce?

Zde pracovníci znovu odpovídali podle již výše známé škály odpovědí (Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne). 46 pracovníků odpovědělo Ano a 31 Spíše ano, tedy 77 pracovníků je spokojeno s vybavením potřebným k výkonu práce. Celkem 8 pracovníků není plně spokojeno s vybavením. Ti, co nejsou spokojeni, měli možnost napsat, co dalšího by k výkonu práce potřebovali, co jim schází. Tuto možnost využili čtyři pracovníci. Bylo by potřeba, aby ve firmě byl interní zaměstnanec, který se bude starat o informační technologii v podniku. Firma proHeq má pouze externího pracovníka, se kterým se IT záležitosti řeší, ale pouze telefonicky. Dále by pracovníci uvítali více náradí, kopírku a pracovní oděvy.

Otázka č. 18 – Jste spokojeni s ohodnocením své práce?

Opět byla využita již výše několikrát zmíněná škála. 25 pracovníků je s ohodnocením své práce plně spokojeno a 32 pracovníků je s ohodnocením spíše spokojeno. 14 zaměstnanců není s ohodnocením práce spokojeno vůbec a znovu 14 pracovníků odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni. Není to vysoké číslo vzhledem k celkovému počtu odpovědí (odpovědi Ne 14, Spíše ne 14), ale stále můžeme považovat, že více než 1/4 zaměstnanců není spokojena s ohodnocením své práce. Zde využilo více pracovníků možnosti se rozepsat, co by jim vyhovovalo, popřípadě jaké by si představovali adekvátní finanční ohodnocení. Opakovaly se odpovědi jako zvýšit mzdu, zvýšit základ mzdy. Objevila se odpověď, že vše je vedeno podle tabulek, a ne podle skutečného výkonu pracovníka. Objevil se názor rozdělit roční odměny do čtvrtletních. Ale pouze jeden zaměstnanec uvedl, že jeho ohodnocení by si představoval přibližně 33 000 Kč za měsíc.

Otázka č. 19 – Jste spokojeni s benefity, které firma nabízí?

Zde respondenti odpovídali znovu na škále odpovědí: Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne. Nejvíce pracovníci odpovídali, že jsou spíše spokojeni s benefity (37 odpovědí). 20 respondentů je plně spokojeno. 16 pracovníků spíše není spokojeno a 12 pracovníků odpovědělo plně negativně. Znovu se pracovníci mohli rozepsat, jaké benefity postrádají. Velmi častou odpovědí byly stravenky. Nejvíce pro zaměstnance, kteří nevyužívají možnost objednání obědů z restaurací. Dále 3 dny sick days nejsou dostačující. Dalšími přáními zaměstnanců byla delší dovolená (pracovníci mají k dispozici 22 dní dovolené

a přestavovali by si alespoň 25 dní), vyšší příspěvek na Edenred kartu, kterou mohou využívat na sportovní a kulturní aktivity, nebo podíly na zisku.

Otázka č. 20 – Jste dostatečně informováni o benefitech, které firma nabízí?

Určitě je také nutné, aby pracovníci byli dobře informováni o benefitech, které mohou využívat. Respondenti znovu odpovídali na stejné škále jako u jiných otázek. Pouze tři pracovníci odpovídali negativně, tedy nepřijdou si dostatečně informováni. Opět se může jednat pouze o subjektivní pohled pracovníka. Zbytek respondentů (48 – Ano, 34 – Spíše ano) odpovídalo pozitivně. Pokud si pracovníci nepřijdou dostatečně informováni, mohli popsát, jak si představují lepší informovanost. Pouze jeden pracovník se zmínil, že v Meclově (kam byla přesunuta výroba hotelového zboží) je méně informací než v Domažlické výrobní hale.

Otázka č. 21 – Jste dostatečně motivováni do práce?

Aby pracovníci odváděli adekvátní práci, je potřebné, aby byli dostatečně motivováni do výkonu práce. Respondenti odpovídali opět na škále Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne. 17 pracovníků není dostatečně motivováno a 6 pracovníků není motivováno vůbec. Takové odpovědi se daly předpokládat z důvodu výše zmiňovaných odpovědí pracovníků, že si představují vyšší finanční ohodnocení. Ovšem 36 pracovníků odpovídalo Spíše ano a 26 pracovníků Ano, tedy i tak je více než polovina pracovníků dostatečně motivována do výkonu práce. Respondenti, kteří využili možnosti volné odpovědi – co by jim pomohlo být více motivováni – odpovídali vyšší finanční ohodnocení nebo zvýšení prémie. Volné odpovědi využilo 10 respondentů.

Otázka č. 22 – Jste spokojeni ve Vašem pracovním kolektivu?

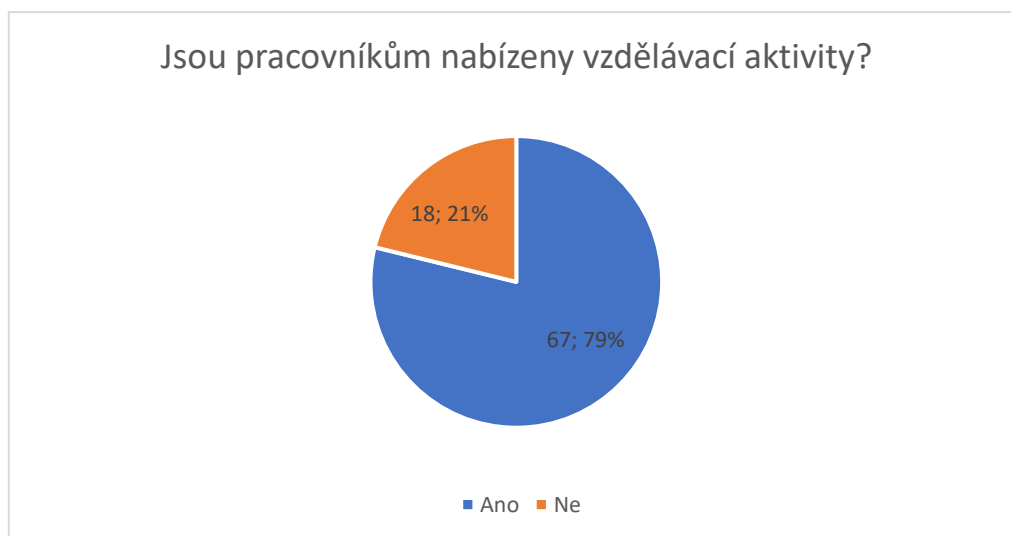
Určitě je přínosem, pokud se pracovník cítí dobře ve svém pracovním kolektivu. I to může být určitý motivátor pro pracovníka. Znovu byla využita již výše zmíněná škála odpovědí. Většina (45 - Ano, 33 – Spíše ano) zaměstnanců je spokojena se svým pracovním kolektivem. Neobjevila se ani jedna plně negativní odpověď, pouze 7 pracovníků odpovídalo Spíše ne, tedy nejsou dostatečně spokojeni. Znovu měli respondenti možnost se více rozepsat, jaké mají problémy nebo důvody, že se necítí v pracovním kolektivu dobře. Objevily se pouze dvě odpovědi. Jednou z nich byla falešnost a neprofesionální chování kolegů. Může se opět jednat pouze o subjektivní názor a nesympatie mezi dvěma kolegy nebo kolegyněmi. Další odpověď byla delší,

pracovník uvedl, že není spokojen s firemní kulturou společnosti, chybí dress code a dále není spokojen s chováním ostatních pracovníků. Takové vztahy na pracovišti by bylo dobré řešit, aby se každý zaměstnanec cítil dobře. Protože pokud je pracovník spokojený, jeho pracovní výkony mohou být lepší.

Otázka č. 23 – Jsou Vám nabízeny vzdělávací aktivity, popřípadě školení?

Určitě je potřeba, aby se pracovníci dále rozvíjeli a vzdělávali. Většině pracovníků (67) jsou nabízeny vzdělávací aktivity a školení (viz obrázek č. 9). Tyto aktivity zahrnují kurz anglického jazyka, práce v programu MS Excel a jiná další povinná školení pro pracovníky ve výrobním sektoru jako např. jízda s vysokozdvihným vozíkem a další. 21 % zaměstnanců nepodstupuje žádná školení a vzdělávací aktivity. Respondenti mohli popsat, jaké aktivity jsou pro ně přínosem a jaké naopak jsou podle nich zbytečné. Přínosem je pro pracovníky kurz anglického jazyka, výuka práce s programem MS Excel, požární a zdravotní školení, objevila se i odpověď jako návštěva výstav. Pouze dva pracovníci odpovídali negativně. Bylo zmíněno, že není nabízeno prakticky nic, a že jsou nabízena pouze povinná školení a kurz anglického jazyka, zbytek si pracovník musí sám dohledat. Zaměstnanec ovšem může pracovat na pozici, kde určitá školení pro výkon jeho pracovní činnosti nejsou vhodná nebo potřebná, např. dělník ve výrobě nepotřebuje umět pracovat v programu MS Excel, a proto mu nebude školení nabízeno.

Obrázek 9: Otázka č. 23 - Jsou Vám nabízeny vzdělávací aktivity, popřípadě školení?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 24 – Jsou tyto aktivity a školení pro Vás dostačující?

Respondenti opět odpovídali na již známé škále odpovědí. Pro 45 pracovníků jsou školení plně dostačující a 25 pracovníků odpovědělo, že jim tato školení a vzdělávací aktivity spíše dostačující. Pro celkem 12 pracovníků nejsou školení dostačující a představovali by si lepší vzdělávací aktivity. Respondenti mohli napsat, jaká školení by si přáli doplnit. Tuto možnost využili pouze tři pracovníci. Odpovědi byly kurz anglického a německého jazyka. Můžeme tedy předpokládat, že se jednalo o pracovníka, kterému tyto vzdělávací aktivity nabízeny nejsou, možná z důvodu, že nejsou k výkonu jeho pracovní činnosti potřebné. Další odpovědí bylo více školení nebo více odborných školení. Více se o vzdělávacích aktivitách respondenti nerozepsali.

Otázka č. 25 – Míváte někdy důvody pro ukončení pracovního poměru?

Poslední otázkou je, zda mívají pracovníci důvody k ukončení pracovního poměru. 12 % dotazovaných má velmi často důvody k ukončení pracovního poměru a 55 % občas přemýšlí nad tím, že pracovní poměr také ukončí (viz obrázek č. 10). Je to poměrně velká část zaměstnanců (67 %) a určitě by bylo vhodné, aby se tím vedení společnosti začalo zabývat. Pouze 33 % zaměstnanců nemívá důvody ani myšlenky k ukončení pracovního poměru. Uvedené důvody k ukončení pracovního poměru byly nedostatečné finanční ohodnocení vzhledem ke zvyšující se inflaci a cen energií, neshody v kolektivu a s vedoucím pracovníkem, přetěžování a stres pracovníků.

Obrázek 10: Otázka č. 25 - Míváte někdy důvody pro ukončení pracovního poměru?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

6. SWOT analýza personálních činností podniku

Na základě výše zpracovaného dotazníkového šetření a analýzy personálních činností společnosti byla zpracována SWOT analýza, která zrcadlí silné a slabé stránky, dále příležitosti a hrozby personálních činností podniku (viz tabulka 2, tabulka 3, tabulka 4, tabulka 5).

SWOT analýza se zabývá všemi částmi okolí podniku od makroprostředí, přes mezoprostředí až po mikroprostředí. Zkratka SWOT je složena z anglických slov – Strengths (silné stránky podniku), Weaknesses (slabé stránky podniku) Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí podniku) a Threats (hrozby v okolí podniku). Kombinace příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek podniku umožňuje zvážit čtyři základní principy:

- Přístup SO – silné stránky jsou využity pro příležitosti.
- Přístup ST – využití silných stránek k eliminaci hrozeb.
- Přístup WO – minimalizace (odstranění) slabých stránek za účelem využití příležitostí.
- Přístup WT – minimalizace (odstranění) slabých stránek a hrozeb. (Taušl Procházková a kol., 2017, s. 171)

Tabulka 2: SWOT analýza: získávání, výběr a přijímání pracovníků

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Využití pracovních agentur při hledání vhodných kandidátů na pracovní pozici• Pečlivé otestování kandidáta• Využití webových portálů při hledání vhodných kandidátů na pracovní pozici• Využití reklamy v rádiu při hledání vhodných kandidátů na pracovní pozici	<ul style="list-style-type: none">• Nevyužití sociálních sítí při hledání vhodných kandidátů na pracovní pozici

<ul style="list-style-type: none"> • Kooperace s firmami v okolí v případě nedostatku práce • Vstupní lékařská prohlídka – vlastní lékař • Poskytnutí pracovních oděvů zaměstnancům 	
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení sociálních sítí – větší dosah při hledání vhodných uchazečů • Získání vhodného uchazeče do zaměstnání – na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká konkurence firem v okolí • Získání nevhodného uchazeče • Ztráta vhodného uchazeče z důvodu nedostatku informací o volné pracovní pozici

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka 3: SWOT analýza: řízení pracovního procesu, motivace pracovníků

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Rozdělení výrobních úkolů pracovníkům • Benefity • Udělování prémie 	<ul style="list-style-type: none"> • Přetěžování pracovníků
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení stravenek 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod kvalifikovaných pracovníků z důvodu přetěžování a nedostatečné motivace do práce • Nekvalitně odvedená práce zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka 4: SWOT analýza: hodnocení a odměňování pracovníků

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Poskytování pravidelné zpětné vazby podřízeným pracovníkům • Pravidelné hodnocení chování a výkonu zaměstnance • Elektronické zasílání výplatní pásky zaměstnancům • Přesně určené příplatky za práci zaměstnancům 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečné finanční ohodnocení zaměstnanců vzhledem ke zvyšující se inflaci
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Lépe propracovat systém odměňování pracovníků dle jejich výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod kvalifikovaných zaměstnanců z důvodu nízkého finančního ohodnocení • Hodnocení, které provádí vedoucí pracovník může být subjektivní

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka 5: SWOT analýza: péče o zaměstnance a vzdělávání

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Nabídka penzijního připojištění • Neomezené množství pitné vody • Pracovní oděvy a vybavení – ucpávky do uší, rukavice atd. • Nabídka školení pracovníkům • Vzdělávací aktivity probíhají v pracovní době zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná nabídka školení pro zaměstnance • Nízká informovanost zaměstnanců o interních záležitostech • Vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení kvalifikace pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečně kvalifikovaní pracovníci

<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení informovanosti o interních záležitostech podniku díky založení sociálních sítí, zavedení nástěnek atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod kvalifikovaných pracovníků z důvodu nespokojenosti v kolektivu
--	---

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Pro podnik by bylo vhodné využít **přístupu SO**. Firma proHeq má mnoho silných stránek a bylo by vhodné je využít ke zrealizování příležitostí, které by mohly být pro podnik přínosné. Například v oblasti řízení pracovního procesu, motivace pracovníků (viz tabulka č. 3) – silnou stránkou podniku jsou jistě nabízené benefity pro pracovníky, bylo by vhodné se více zaměřit na benefity a rozvinout škálu nabízených benefitů, jako třeba zavést stravenky pro pracovníky. Dle odpovědí ze zpracovaného dotazníkového šetření by zavedení stravenek mohlo zvýšit spokojenost pracovníků v podniku.

Jako další by autorka bakalářské práce doporučila **přístup WT**. Organizace by měla minimalizovat slabé stránky podniku a vyhnout se hrozbám. Např. v oblasti péče o zaměstnance a vzdělávání (viz tabulka č. 5) – z důvodu, že zaměstnancům nejsou nabízeny dostatečně vzdělávací kurzy a školení, není kvalifikace pracovníků na potřebné úrovni. Stejně tak, pokud by podnik přispěl ke zlepšení vztahů na pracovišti, nebyl by hrozbou odchod kvalifikovaných pracovníků z důvodu nespokojenosti v pracovním kolektivu.

7 Návrh opatření

Řízení lidí v organizaci a jednotlivým personálním činnostem je nutné věnovat dostatečnou pozornost, protože díky lidským zdrojům může podnik dosahovat svých cílů. Je důležité mít schopné a motivované zaměstnance, kteří práci odvedou za potřebný čas a v náležitě kvalitě. Firma proHeq se zabývá personálními činnostmi na dobré úrovni. Přesto si autorka bakalářské práce dovoluje navrhnout určitá opatření pro zlepšení chodu společnosti, za účelem zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů v podniku a s tím související zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

I přes to, že firma při hledání nových pracovníků využívá mnoha nabízených služeb jako jsou pracovní agentury, úřad práce, webové portály (jobs.cz, práce.cz) a další, bylo by vhodné, aby si firma založila své **sociální sítě**. Dnes se většina potenciálních pracovníků v produktivním věku pohybuje denně na sociálních sítích jako Facebook, LinkedIn a Twitter.

Sociální sítě jsou vhodné pro výběr potenciálních zaměstnanců pro podnik. Personální pracovník umístí inzerát s volnou pracovní pozicí a popisem práce na hlavní stránku sítě a uchazeči o zaměstnání se sami podniku nabízejí. Personalista si tak může vybírat z kandidátů, které pozve na pohovor. Díky sociálním sítím má podnik větší dosah, protože se inzerát přes uživatele sociální sítě rozšíří do širšího povědomí díky sdílení. Je vhodné, pokud jsou inzeráty na pracovní pozice do výrobního sektoru firmy umístěny na platformu Facebook, kde se více pohybují lidé, kteří dosáhli průměrného vzdělání. LinkedIn se doporučuje pro vyhledávání výše postavených pracovníků nebo pracovníků do technicko-hospodářského sektoru. A to z důvodu, že tato platforma je rozšířena v povědomí spíše vysokoškolských absolventů, protože o této sociální síti jsou na vysokých školách odborné přednášky.

Pokud bude firma využívat sociální sítě, může to přinést nárůst počtu kandidátů na volnou pracovní pozici, protože se inzeráty mohou lépe šířit mezi uživatele sociální sítě. Dále se na platformách pohybují potenciální pracovníci v produktivním věku, kteří jsou pro podnik lukrativní. Negativum, které se pojí se správou sociálních sítí pro podnik, je časová vytíženost personálního pracovníka, který by se těmto sítím musel věnovat v pracovní době.

Vedení sociálních sítí není náročnou aktivitou pro personálního pracovníka, který tyto sítě bude mít na starost. Personální pracovník nejprve založí potřebnou sociální síť, se kterou bude chtít podnik pracovat. Na této platformě personální pracovník popíše firmu, její výrobní činnost, sídlo a další. Dále vyvěsí na hlavní stránku sítě, která se nazývá „zed“, inzerát, kde popíše, o jakou pracovní pozici se jedná a jaké jsou požadavky pro přijetí kandidáta. Tato část, kdy pracovník musí založit sociální síť a vložit první inzerát je časově nejnáročnější.

Po založení sociální sítě by bylo vhodné, aby se pracovník správě sítě věnoval alespoň hodinu denně. V této době si zaměstnanec personálního oddělení projde všechny komentáře pod zveřejněným inzerátem, odpoví na dotazy uchazečů, popřípadě pozve kandidáta na pohovor. Dále pracovník personálního oddělení doplní další potřebné informace na příslušnou platformu a zkontroluje, zda jsou na platformě adekvátní informace. To, co není aktuální, nebo není potřeba, aby na sítích bylo vyvěšené, může jednoduše smazat. Díky tomu, že sociální sítě bude spravovat personální pracovník ve své pracovní době, nevznikají tím pro podnik žádné náklady navíc oproti současné situaci, protože i založení sociálních sítí je bezplatné. Pro personálního pracovníka to znamená pouze každodenní návštěva a správa sítě, která zabere opravdu maximálně hodinu denně.

Existují i externí pracovníci, kteří spravují pro firmy jejich sociální sítě a další platformy. Náklady této služby jsou v průměru 15 000 Kč měsíčně. Určitě je výhodnější, pokud sociální sítě spravuje pouze personální pracovník ve své pracovní době, kdy podniku nevznikají nadbytečné náklady na správu sociálních sítí.

Díky provedenému dotazníkovému šetření ve firmě proHeq, bylo zjištěno, že jsou velké nedostatky v informovanosti zaměstnanců společnosti a ve vztazích na pracovišti.

Zaměstnanci nemají dostatečné informace od svých nadřízených o interních záležitostech, zejména o možnostech kariérního postupu a úkolech, které jsou potřebné splnit. Pracovníci si sami dohledávají možnosti kariérního postupu na různých internetových portálech a o úkolech, které mají vykonat se dozvídají pozdě, a tím se dostávají do stresu.

V podniku se konají pracovní **porady** výrobního sektoru každý den v 8 hodin ráno. Porada trvá méně než pět minut, kdy vedoucí pracovník sdělí v rychlosti nutné informace.

Bylo by vhodné, aby se každodenní porady výrobního sektoru prodloužili na deset minut, kdy vedoucí pracovník sdělí v klidu podřízeným veškeré potřebné informace pro daný den. Tyto informace by se týkaly převážně pracovních úkolů, které musí zaměstnanci daný den splnit. Aby se předcházelo stresovým situacím pracovníků, nadřízený by každé pondělí sdělil pracovníkům, co je nutné splnit za celý nadcházející týden. Tím pádem by podřízení měli informace o pracovních úkolech v dostatečném předstihu, a mohli by se na ně připravit. Z tohoto návrhu prodloužení porad ve výrobním sektoru neplynou pro podnik žádné náklady, pouze se prodlouží časová dotace na poradou o pět minut.

Dalším návrhem pro zlepšení informovanosti pracovníků o interních záležitostech je **využití panelů nebo nástěnek** ve výrobní hale, kde si budou moci pracovníci přečíst veškeré potřebné informace pro daný týden. Tuto nástěnku by spravovali vedoucí výrobního sektoru, kteří mají o daných výrobních operacích přehled. Na nástěnku by vedoucí pracovníci, každé pondělí ráno vyvěsili podklady, které jsou potřebné k pracovním úkolům pro zaměstnance na daný týden. Nástěnka je v podniku jistě k dispozici, pokud ne, náklady na nákup nástěnky jsou asi 350 Kč/ks. Dalšími náklady, které mohou vzniknout, jsou náklady na tisk papírů, které budou na nástěnku vyvěšeny. Instalace nástěnky ve výrobní hale pro pracovníky by měla vést k lepší informovanosti zaměstnanců, kdy pracovníci nebudou muset směřovat dotazy přímo nadřízenému, ale veškeré informace a pracovní úkoly na daný týden budou uvedeny na nástěnce. Díky instalaci nástěnky se může snížit vytíženost nadřízených.

Za účelem zlepšení informovanosti pracovníků nejen o možnostech kariérního postupu by bylo vhodné **vytvořit informační brožuru**, která bude poskytnuta každému pracovníkovi při nástupu do zaměstnání v rámci adaptace pracovníka. V brožuře by měl být popis a historie společnosti, poslání, cíle a vize společnosti. Dále by bylo vhodné uvést informace, které se týkají bezpečnosti práce – kde pracovník najde únikové východy, hasicí přístroje, lékárničku a další vybavení. Následují informace, kde pracovník najde hygienické zařízení a šatny, kde jsou určená místa na kouření, místa na parkování, jídelna atd. Po těchto informacích by měly být v brožuře uvedeny požadavky kariérního postupu jako například nutnost odpracovat min. pět let ve společnosti, nízká nemocnost a jiné. Poté informace týkající se vzdělávání pracovníků, jelikož například pracovník ve výrobním sektoru nemá nárok podstoupit kurz anglického jazyka, pokud znalost jazyka není potřebná pro výkon profese. Bylo by vhodné v brožuře

zmínit dále informace o zdravotní péči a benefitech poskytovaných zaměstnavatelem. Na konci informační brožury by měla být uvedena telefonní čísla, která mohou zaměstnance nejen v prvních dnech zajímat, např. telefonní číslo na personální oddělení nebo vedoucího pracovníka. Mohou zde být uvedeny odkazy na webové stránky společnosti, popřípadě sociální sítě, kde se zaměstnanec může o společnosti dozvědět více.

Díky zavedení informační brožury by společnost předešla neinformovanosti pracovníků nejen ohledně kariérního postupu. Zaměstnanci firmy by si nemuseli dohledávat potřebné informace na internetu nebo se doptávat vedoucího pracovníka. Se zavedením informační brožury se pojí určité náklady na tvorbu a tisk. Pokud podnik disponuje zaměstnanci, kteří vytvářejí grafické podklady pro společnost, mohou zpracovat tuto brožuru. Bylo by vhodné, aby se na tvorbě brožury podílelo více pracovníků, kteří mohou přidat své poznatky, např. jaké informace jim při nástupu do zaměstnání chyběly. Náklady na tisk brožury se dají považovat za variabilní, vše se bude odvíjet od množství přijímaných pracovníků. Personální pracovník by měl mít informační brožuru v elektronické verzi uloženou ve svém počítači. Pokud by byl uchazeč o zaměstnání přijat, personální pracovník by vytiskl brožuru a v rámci adaptace pracovníka by byla brožura předána. Na internetových stránkách existuje mnoho odkazů, které mohou být užitečné při tvorbě brožury pro zaměstnance, zde je přiložen odkaz na jednu z mnoha webových stránek, které se zabývají tvorbou brožury: <https://www.obsahova-agentura.cz/blog/vytvorte-brozuru-krok-za-krokem>.

Lepší informovanost zaměstnanců by zajistilo také výše zmíněné **zavedení sociálních sítí** společnosti. Pokud by si podnik založil sociální síť Facebook, do „svých přátel“ by přidal pouze pracovníky firmy. Na hlavní stránku sociální sítě, která se nazývá „zed“, by personální pracovník zveřejnil důležité informace pro zaměstnance. Obsah uvedený na sociální síti by se odvíjel od současné situace podniku, mohou zde být uvedeny informace, které se týkají obědů, budoucích změn ve výrobním programu, uskutečnění akcí jako např. vánoční večírek, teambuildingová akce a jiné. Pracovníci mohou tento zveřejněný příspěvek okomentovat nebo dát „Like“, čímž dávají najevo, že tuto informaci zaregistrovali. Odpovědnou osobou za sociální síť, jak bylo výše uvedeno, by byl zaměstnanec personálního oddělení, který by sociální síť společnosti spravoval. S vedením a správou sociální sítě se nepojí žádné další náklady. Časová vytiženost

personálního pracovníka by se odvíjela od množství informací, které je potřeba zaměstnancům sdělit. Jak bylo výše uvedeno, bylo by vhodné, aby se personální pracovník sociálním sítím věnoval přibližně hodinu denně, kdy zveřejní potřebné informace pro zaměstnance podniku, popřípadě inzerát na volnou pracovní pozici, odpoví kandidátům, kteří mají o pracovní pozici zájem atd. Pokud by podnik zakládal sociální síť, bylo by vhodné založit dva uživatelské účty – jeden pro veřejnost, kde se budou moci uchazeči o zaměstnání o podniku dozvědět více informací, popřípadě odpovídat na pracovní inzeráty a druhý uživatelský účet pro své kmenové zaměstnance, kde budou zveřejněny interní informace.

Jak bylo výše zmíněno, díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že vztahy na pracovišti mezi kolegy a mezi podřízenými a nadřízenými nejsou dobré. Podřízení pracovníci nemají důvěru v jejich vedoucí, popřípadě ve vedení firmy. Stejně tak kolegové na pracovišti nemají mezi sebou dobré vztahy, nejsou spokojeni s chováním svých kolegů atd. Takové vztahy na pracovišti by se neměly objevovat, protože zaměstnanci chodí do práce s nechtí, nechťejí vidět své kolegy a jejich jedinou motivací přijít do zaměstnání je finanční ohodnocení.

Autorka bakalářské práce by doporučila podniku **pořádat teambuildingové akce** pro své zaměstnance. Díky těmto akcím se pracovníci v podniku poznají i z jiné stránky než té pracovní, mohou mezi sebou navázat lepší vztahy a vybudují si mezi sebou důvěru. Na těchto akcích mohou pracovníci hrát různé hry, absolvovat masáže, vycházky, projížďky na kole a mnoho dalšího. Zaměstnanci mohou absolvovat únikovou hru, kdy jsou nuceni spolupracovat, jinak se ven z místnosti nedostanou. Je nutné, aby tyto aktivity pracovníci vykonávali společně, a ne každý zvlášť. Teambuildingové akce mohou být pořádány v prostorách podniku, ale také mimo něj. Dnes mnoho společností nabízí teambuilding on-line formou. Jsou nabízeny také akce na více dní i s přespáním. Nejčastěji se teambuildingové akce pro zaměstnance konají na Jižní Moravě nebo v Praze. Dnes se tyto akce pohybují v cenovém rozmezí 2 000 Kč až 30 000 Kč za osobu. Vše se odvíjí od množství aktivit, zda budou pracovníci přespávat v hotelu, kolik zaměstnanců se zúčastní teambuildingové akce a další.

Nejprve by bylo vhodné provést šetření, zda zaměstnanci společnosti mají o teambuildingovou akci zájem, jestli by jim vyhovovala akce s přespáním či bez přespání

a další. Pokud nebude dostatečný zájem o akci, která by byla na dobrovolné bázi a uskutečněna ve volném čase pracovníků, nemá smysl akci pořádat.

Firma proHeq má sídlo v Domažlicích, a tak by bylo vhodné teambuildingovou akci uspořádat na nedaleké Šumavě. Byla by zajištěna autobusová doprava pro zaměstnance z Domažlic do Špičáckého sedla, což je 46 km. Pokud by zaměstnanci měli zájem dopravit se sami svým osobním automobilem, určitě by to neměl být problém, ovšem doprava by byla na osobní náklady zaměstnance. Akce by se uskutečnila ve volném čase pracovníků, proto by měla být na dobrovolné bázi. Ve vesničce Špičácké sedlo by byli zaměstnanci rozděleni alespoň do 4 skupin, vše by se odvíjelo od počtu zúčastněných pracovníků. Každé skupině by byla poskytnuta turistická mapa, podle které by měli dojít přímo k Černému jezeru, což jsou asi 4 km pěšky. Pracovníci by se měli spolehnout jeden na druhého, nepoužívat mobilní zařízení a jiné rušivé elementy. Skupiny by vycházely asi 15 minut po sobě, aby nešly všechny najednou. Cestou k jezeru by zaměstnanci mohli plnit předem připravené úkoly, které by byly vyhodnoceny po společném obědě. Může se jednat o vyplnění tajenky s otázkami spojenými se Šumavou, nebo plnění kvízových otázek. Až by k jezeru dorazila poslední skupina, po malé pauze by následoval společný návrat. Ve vesničce Špičácké sedlo by byl uspořádaný společný oběd v restauraci v hotelu Karl. Po obědě by následoval návrat do Domažlic a ukončení akce. Účelem této teambuildingové akce je zlepšit vztahy mezi pracovníky. Může dojít také ke zvýšení důvěry mezi kolegy.

Pro výpočet nákladů byl vybrán autobus s 61 místy. Cena za ujetý kilometr je 46 Kč, celkem bude najeto 92 km. Cena za jednu hodinu čekání autobusu na parkovišti je 440 Kč, předpokládá se 5 hodin čekání. Dále bude nutné pořídit turistické mapy. Cena za 1 ks je 131 Kč, celkem se předpokládají 4 skupiny pracovníků. Každá skupina bude mít k dispozici jednu mapu. Předpokládá se, že stravné v hotelu Karl bude 250 Kč za osobu. Celkem je počítáno s účastí 60 osob. Předpoklad celkových nákladů na teambuildingovou akci pro 60 pracovníků je 21 956 Kč (viz tabulka č. 6).

Tabulka 6: Náklady teambuildingové akce

Položka	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Náklady celkem
Autobusová doprava cena za 1 km	46 Kč	92 km	4 232 Kč
Autobusová doprava cena za 1 hod. čekání	440 Kč	5 hod	2 200 Kč
Turistická mapa	131 Kč	4 ks	524 Kč
Stravné	250 Kč	60 osob	15 000 Kč
Celkové náklady akce			21 956 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Pro zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými by bylo vhodné poskytnout vedoucím pracovníkům **školení komunikace s podřízenými pracovníky**. Tato školení jsou vhodná pro vedoucí pracovníky, kteří si chtějí zlepšit své schopnosti komunikace. Díky tomuto školení bude vedoucí pracovník vědět, jak správně komunikovat s podřízeným, jak správně zadávat a kontrolovat úkoly, jak přijímat a poskytovat zpětnou vazbu. Délka trvání kurzu je různá, může se jednat o kurz jednodenní nebo dvoudenní. Stejně tak cenová relace se pohybuje mezi 3 000 – 15 000 Kč na osobu.

Autorka bakalářské práce by doporučila firmu TŮV NORD se sídlem v Praze. Kurzy poskytované společností TŮV NORD jsou cenově příznivé a rozmanité. Společnost nabízí kurzy v oblasti komunikace mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem, dále v oblasti HR (Human Resources), projektového managementu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a další. Délka trvání školení komunikace mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem je 8 hodin (1 den). Po ukončení semináře obdrží každý účastník osvědčení o absolvování školení. Minimální počet účastníků na školení je pět a maximální počet je 25 účastníků. Díky nabídce školení ve vyšším počtu účastníků by společnost proHeq mohla na seminář poslat všechny své vedoucí pracovníky najednou, což je 22 vedoucích pracovníků (dle dotazníkového šetření). Náklady na osobu za absolvování školení jsou 3 267 Kč včetně DPH. Pokud si společnost proHeq může odečíst z ceny kurzu DPH, cena

školení je 2 700 Kč. Do nákladů za absolvování školení je zahrnuto občerstvení, osvědčení a veškeré potřebné podklady k přednáškám.

Předpokládané náklady na dopravu jsou 5 Kč/km. Pokud by bylo na školení posláno všech 22 vedoucích pracovníků, bylo by nutné využít alespoň 5 automobilů. V tabulce č. 7 jsou dále uvedeny náklady na vlakovou dopravu pro 22 osob. Doprava vlakem je pro 22 osob nákladnější než automobilová doprava. Celkové náklady v tabulce č. 7 jsou vypočítány na automobilovou dopravu. Celkové náklady na školení včetně DPH jsou 79 174 Kč pro 22 osob včetně dopravy. Celkové náklady na školení po odečtení DPH jsou 66 700 Kč pro 22 osob včetně dopravy. Pokud podnik nebude chtít poslat na školení všechny vedoucí pracovníky, není to nutné. Minimální počet zúčastněných je pět osob.

Tabulka 7: Náklady na školení komunikace

Položka	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Náklady celkem
Doprava automobilem	5 Kč	292 km (1 auto)	7 300 Kč (5 aut)
Doprava vlakem	528 Kč	22 osob	11 616 Kč
Náklady na absolvování kurzu včetně DPH	3 267 Kč	22 osob	71 874 Kč
Náklady na absolvování kurzu bez DPH	2 700 Kč	22 osob	59 400 Kč
Cena celkem s DPH			79 174 Kč
Cena celkem bez DPH			66 700 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Zde je uveden program semináře nabízený společností TŮV NORD:

- „Pochopení úlohy vedoucího pracovníka ve vztahu k podřízeným, model práce vedoucího pracovníka/manažera.
- Očekávání podřízených od pozice vedoucího pracovníka/ manažera týmu.
- Nenásilná komunikace.

- Teorie a praktické naplnění dvou základních manažerských technik při komunikaci s podřízeným (zadávání úkolu a zpětná vazba).
- Nespolupracující podřízený.
- Řešení modelových situací a praktických cvičení. „(Brofi, s.r.o., n.d.)

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat a zhodnotit personální činnosti související s řízením lidských zdrojů ve zvoleném podniku, a navrhnout řešení pro zlepšení současného stavu. Dále bylo cílem zjistit, zda jsou zaměstnanci v podniku spokojeni, popřípadě jaké změny by jim v organizaci vyhovovaly a podněcovaly zvýšení jejich pracovního výkonu. Navržená opatření by měla vést ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti a ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Pro zpracování teoretické části bylo nejprve nutné nastudovat odbornou literaturu, která se zabývá tématem řízení lidských zdrojů. V teoretické části byla popsána problematika týkající se řízení lidských zdrojů a dále jednotlivé personální činnosti. Teoretická část sloužila jako podklad pro zpracování praktické části práce.

V praktické části byla popsána organizace, její činnosti, organizační struktura a další. Dále byly popsány jednotlivé personální činnosti v organizaci tak, jak jsou v současné době prováděny. Personální činnosti popisovala autorka díky vlastní znalosti podniku, dále dle rozhovorů a poskytnutých interních dat vedoucí personálního oddělení Ing. Janou Hamplovou. Dále bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo ve společnosti provedeno. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 85 respondentů. Uskutečnilo se za účelem zjištění současného stavu řízení lidských zdrojů z pohledu zaměstnanců podniku a dále za účelem zjištění spokojenosti pracovníků.

Dle informací z dotazníkového šetření a informací poskytnutých vedoucí personálního oddělení byla zpracována SWOT analýza personálních činností podniku, která zrcadlí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Na závěr práce autorka uvedla celkem šest návrhů pro zlepšení řízení lidských zdrojů společnosti a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. První návrh se týká **založení sociálních sítí** společnosti, což může pomoci při výběru vhodného kandidáta do zaměstnání. Druhý návrh je **zavedení delších porad** pro zaměstnance, za účelem zvýšení informovanosti pracovníků o interních záležitostech společnosti. Se zvýšením informovanosti pracovníků se pojí také **zavedení nástěnky** ve výrobní hale, kam by měly být umístěny informace pro pracovníky, které se týkají výrobních operací a dalších potřebných dat. Ke zvýšení informovanosti pracovníků může přispět i založení sociálních sítí. Jako další

by doporučila autorka **zpracování informační brožury** pro nové pracovníky, kde budou uvedeny veškeré potřebné informace jako např. možnosti kariérního postupu, telefonní čísla na personální oddělení a vedoucí pracovníky a další. Pátým návrhem pro společnost proHeq je **pořádat teambuildingové akce** pro zaměstnance, za účelem zlepšení vztahů na pracovišti a zvýšení důvěry mezi kolegy. Posledním návrhem pro podnik je **školení pro vedoucí pracovníky** za účelem zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem.

Tato práce je určena především vedoucím pracovníkům společnosti, pro které by mohla být přínosem z důvodu zlepšení řízení lidských zdrojů a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Bylo zde uvedeno šest návrhů na zlepšení aktuálního stavu řízení lidských zdrojů. Management společnosti může zvážit, zda tyto návrhy zavést.

Seznam použitých zdrojů

- Altaxo SE (2019). *Personální činnosti, aneb úkoly v řízení lidských zdrojů*. Dostupné 04. 10. 2022 z <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/personalni-cinnosti-aneb-ukoly-v-rizeni-lidskych-zdroju>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vyd.). Grada Publishing
- Brofi, s.r.o. (n.d.). *TŮV NORD Czech, s.r.o. Komunikace s podřízeným*. Dostupné 04.04.2023 z <https://www.tuv-skoleni.cz/skoleni-systemu-rizeni/skoleni/komunikace-s-podrizenymi/>
- Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., & Václavková, L. (2007). *Management lidských zdrojů*. C. H. Beck
- eJustice (2023). *Výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné 23.1. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=182274&typ=PLATNY>
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2001). *Managing Human Resources* (3. vyd.). Upper Saddle River
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press
- Internet info, s. r. o. (2022). *Zákoník práce – Část desátá – Péče o zaměstnance*. Dostupné 31.10.2022 z <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/f3054847/>
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni
- Jiráček, V. (2017). *Sociální síť a jejich využití pro řízení lidských zdrojů* [Bakalářská práce, Univerzita Hradec Králové]. Dostupné 15.10.2022 z <https://theses.cz/id/pyjg4h/STAG87404.pdf?zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dadam%20soustru%C5%BEEn%C3%ADk%26start%3D8>
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. vyd.). Management Press
- Lochmannová, A. (2016). *Personalistika: základy personalistiky*. Computer Media s. r. o.
- Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Nakladatelství H&H
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management* (8. vyd.). McGraw - Hill Education
- OPPA. (2023). *Pomůcka pro určení velikosti podniku*. Dostupné 8.2.2023 z http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html
- Palíšková, M., Legnerová, K., & Strítěský, M. (2021). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck

- Petříková, R., Janků, Š., & Hofbruckerová, Z. (2020). *Lidé v procesech řízení: o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji*. Professional Publishing
- Smith, M. (2017). *Social Media Marketing: Facebook Marketing, Youtube Marketing, Instagram Marketing*. Create Independent Publishing
- Taušl Procházková, P., Jirincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská univerzita v Plzni
- Tegze, J., (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Grada Publishing. Dostupné 20.11. 2022 z <https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-hledat-zamestnance-v-21-stoleti-993320/#>
- Veber, J., Švecová, L., Krajčík, V., & Mašín, P. (2018). *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Management Press

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti	31
Obrázek 2: Otázka č. 1 - Jaké je Vaše pohlaví?.....	46
Obrázek 3: Otázka č. 2 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	47
Obrázek 4: Otázka č. 3 - Jaký je Váš věk?	48
Obrázek 5: Otázka č. 6 - Jak dlouho jste v podniku zaměstnání?	49
Obrázek 6: Otázka č. 8 - Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici?	50
Obrázek 7: Otázka č. 12 - Míváte na Vaší pozici možnost kariérního růstu?	51
Obrázek 8: Otázka č. 15 - Vyslechne Vás Váš přímý nadřízený, pokud máte nápad na zlepšení pracovního výkonu a pracovních podmínek?	53
Obrázek 9: Otázka č. 23 - Jsou Vám nabízeny vzdělávací aktivity, popřípadě školení? 56	
Obrázek 10: Otázka č. 25 - Míváte někdy důvody pro ukončení pracovního poměru? . 57	

Seznam tabulek

Tabulka 1: Důvody ukončení pracovního poměru v roce 2022.....	43
Tabulka 2: SWOT analýza: získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	58
Tabulka 3: SWOT analýza: řízení pracovního procesu, motivace pracovníků	59
Tabulka 4: SWOT analýza: hodnocení a odměňování pracovníků	60
Tabulka 5: SWOT analýza: péče o zaměstnance a vzdělávání.....	60
Tabulka 6: Náklady teambuildingové akce	68
Tabulka 7: Náklady na školení komunikace.....	69

Seznam zkratek

Atd.-a tak dále

MS-Microsoft

Např. – například

Tj. – to je

Tzn. – to znamená

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Vážení pracovníci, moc Vás zdravím. Jmenuji se Kamila Pekhartová a studuji Vysokou školu v Plzni, obor Podniková ekonomika a management. Jsem ve třetím ročníku studia a tento rok musím zpracovat Bakalářskou práci, abych mohla ukončit studium.

Ráda bych Vás poprosila o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Odpovědi jsou anonymní. Tento dotazník je vytvořen za účelem zpracování Bakalářské práce. Práce je na téma Řízení lidských zdrojů. Nemusíte se bát, otázky budu zpracovávat pouze za účelem zpracování práce. Byla bych Vám moc vděčná, pokud mi vyplníte všechny otázky a odůvodníte svou odpověď. Potřebuji Vaše odůvodnění, abych mohla navrhnout řešení co by se dalo zlepšit, a i Vám se díky tomu může zpříjemnit Vaše práce nebo pracovní prostředí. Vaše odpovědi prosím čitelně doplňte na připravený řádek, popřípadě do okolí otázky.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - Muž
 - Žena

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Základní
 - Střední s výučním listem
 - Střední zakončené maturitní zkouškou
 - Vysokoškolské

3. Jaký je Váš věk?
 - 20-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60 a více

4. V jakém oddělení jste v podniku zaměstnání?
 - Oddělení výroba
 - Sklad

- Ostatní oddělení (personální, ekonomické atd.)
5. Jste pověřen vedoucí funkcí?
- Ano
 - Ne
 -
6. Jak dlouho v podniku pracujete?
- Méně než 1 rok
 - 1-5 let
 - 6-10 let
 - 10 let a více
7. Jste spokojeni s pracovní pozicí, na které pracujete? Pokud ne (spíše ne), popište prosím, jaká by byla Vaše představa.
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
8. Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici v podniku?
- Z rádia
 - Billboard, vyvěšená reklama, leták
 - Od známého, rodiny
 - Z internetu
 - Jiné doplňte
9. Byli jste spokojeni s průběhem přijímacího řízení? Pokud ne (spíše ne), prosím doplňte, co byste zlepšili.
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
10. Jste spokojeni s pracovními podmínkami? Pokud ne (spíše ne), prosím doplňte, co byste zlepšili.
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

11. Jste dobře informováni o interních záležitostech? Pokud ne (spíše ne), prosím doplňte, co byste zlepšili, popřípadě jak si představujete lepší informovanost.
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
12. Máte na Vaší pozici možnost kariérního růstu?
- Ano
 - Ne
13. Jste dostatečně informováni o možnostech kariérního růstu na Vaší pracovní pozici? Pokud ne (spíše ne), prosím popište, co by se podle Vás dalo zlepšit.
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
14. Konzultuje s Vámi Váš přímý nadřízený Vaši práci dostatečně? Pokud ne (spíše ne), prosím doplňte, co byste zlepšili, popřípadě co by Vám více vyhovovalo.
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
15. Vyslechne Vás Váš přímý nadřízený, pokud máte nápad na zlepšení práce a pracovních podmínek?
- Ano, vždy
 - Občas ano
 - Většinou ne
 - Ne, nikdy
16. Důvěřujete vedení organizace, popřípadě svému nadřízenému? Pokud ne (spíše ne), prosím doplňte, co byste zlepšili, popřípadě důvod, proč svému nadřízenému nedůvěřujete.
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
17. Jste spokojeni s pracovním vybavením, které Vám podnik nabízí k výkonu práce? Pokud ne (spíše ne), prosím doplňte, které vybavení Vám chybí?
- Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jste spokojeni s ohodnocením své práce? Pokud ne (spíše ne) popište prosím, co byste zlepšili a napište, jaká by byla Vaše představa adekvátního ohodnocení.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Jste spokojeni s benefity, které firma nabízí? Pokud ne (spíše ne), popište prosím, co byste doplnili.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Jste dostatečně informováni o benefitech, které firma nabízí? Pokud ne (spíše ne), popište prosím, jakým způsobem si představujete zlepšení informovanosti.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Jste dostatečně motivováni do práce? Pokud ne (spíše ne), popište prosím, co by Vám pomohlo být více motivován/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Jste spokojeni ve Vašem pracovním kolektivu? Pokud ne (spíše ne), popište prosím, s čím máte konkrétně problém.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. Jsou Vám nabízeny vzdělávací aktivity, popřípadě školení? Pokud jste s aktivitami spokojeni, popište prosím, které aktivity jsou pro Vás přínosem. Pokud spokojeni nejste, popište prosím, které aktivity Vám nevyhovují.

- Ano
- Ne

24. Jsou tyto aktivity a školení pro Vás dostačující? Pokud ne (spíše ne), popište prosím, které aktivity byste doplnili, nebo které by se Vám hodily k výkonu své pracovní činnosti.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

25. Míváte někdy důvody pro ukončení pracovního poměru? Pokud ano (občas), popište prosím, jaké jsou nejčastější důvody, kvůli kterým byste ukončili pracovní poměr.

- Ano, často
- Občas
- Ne, nikdy

Abstrakt

Pekhartová, K. (2023). *Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni]

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, zaměstnanci, společnost, zaměstnavatel, personální činnosti

Bakalářská práce se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů v podniku proHeq (CZ), s. r. o. se sídlem v Domažlicích. Cílem kvalifikační práce je zanalyzovat personální činnosti ve zvolené společnosti a navrhnout řešení pro zlepšení současného stavu. V teoretické části je popsána problematika řízení lidských zdrojů včetně jednotlivých personálních činností. Praktická část se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů v organizaci proHeq (CZ), s. r. o. Nejprve je uveden popis organizace, poté analýza personálních činností, dále je zpracované dotazníkové šetření. Z uvedené analýzy personálních činností a vyhodnoceného dotazníkového šetření je zpracována SWOT analýza personálních činností společnosti. V závěrečné části práce jsou uvedena navržená opatření za účelem zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Abstract

Pekhartová, K. (2023). *Human Resources Management in the Selected Company*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key Words: human resources management, employees, company, employer, personnel activities

The bachelor's thesis deals with the analysis of human resources management in the company proHeq (CZ), s. r. o. with headquarters in Domažlice. The aim of the qualification thesis is to analyze personnel activities in the chosen company and to propose a solution to improve the current situation. The theoretical part describes the issue of human resources management, including individual personnel activities. The practical part deals with the analysis of human resources management in the organization proHeq (CZ), s. r. o. First is a description of the organization, then an analysis of personnel activities, and then is processed a questionnaire survey. A SWOT analysis of the company's personnel activities is prepared from the aforementioned analysis of personnel activities and the evaluated questionnaire survey. In the final part of the thesis, are presented a proposed measures in order to improve the management of human resources in the company and increase employee satisfaction.