

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Personální řízení v průmyslovém podniku

Personnel Management in the Industrial Enterprise

AUTOR: Ayakoz Smatulla

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.

PRAHA 2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Smatulla** Jméno: **Ayakoz** Osobní číslo: **452814**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Personální řízení v průmyslovém podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Personnel Management in the Industrial Enterprise

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod – zdůvodnění zadání, cíl a metodika práce
2. Teoretická část – vymezení základních pojmů, charakteristika personálních činností v podniku
3. Analytická část – charakteristika podniku, analýza personálního řízení v průmyslovém podniku
4. Návrhová část - návrh doporučení na zlepšení stávající situace
5. Závěr – celkové zhodnocení
6. Seznam použitých zdrojů

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M. (1999). Personální management. Praha: GRADA Publishing
Dvořáková, Z. a kol. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck
Hroník, F. (2007). Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. Praha: Motiv Press
Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **19.03.2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24.05.2019**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2020**

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

30.04.2019
Datum převzetí zadání

[Podpis]
Podpis studentky

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne 13. 5. 2019

.....

Smatulla Ayakoz

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá personálním řízením ve společnosti TSE spol. s r.o. V teoretické části jsou popsány základní oblasti řízení lidských zdrojů. V analytické části je nastíněna současná situace ve společnosti, na kterou navazuje návrhová část. Cílem této práce je analýza personálního řízení v průmyslovém podniku, jeho posouzení, zhodnocení a návrh změn ke zlepšení a zefektivnění řízení. Na konci práce bych chtěla uvést návrhy ke zlepšení efektivity prováděných činností.

Klíčová slova

personální řízení, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, zaměstnanec

Abstract

This bachelor thesis deals with personnel management in TSE spol. s r.o. The basic areas of human resources management are described in the theoretical part. The analytical part outlines the current situation in the company, which is followed by the proposal part. The aim of this work is to analyze personnel management in an industrial enterprise, its assessment, evaluation and proposal of changes to improve and streamline management. At the end of the work, I would like to make suggestions for improving the efficiency of the performed activities.

Keywords

personnel management, human resources management, human resources activities, employee

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za její rady a připomínky během zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti TSE spol. s r.o. za ochotu a časovou flexibilitu ohledně poskytovaných informací.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Teoretická část.....	9
2.1	Lidské zdroje.....	9
2.2	Řízení lidských zdrojů	9
2.3	Personální řízení	11
2.4	Činnosti řízení lidských zdrojů	12
2.4.1	Získávání a výběr pracovníků.....	12
2.4.2	Přijímání pracovníků.....	14
2.4.3	Hodnocení pracovníků	15
2.4.4	Rozmísťování a mobilita pracovníků.....	17
2.4.5	Odměňování pracovníků	18
2.4.6	Vzdělávání pracovníků	19
2.4.7	Pracovní vztahy a péče o pracovníky	20
2.4.8	Skončení pracovního poměru	20
2.4.9	Motivace	21
3	Praktická část	23
3.1	Profil společnosti	23
3.1.1	Organizační struktura společnosti.....	24
3.2	Činnosti personálního řízení ve společnosti	24
3.2.1	Získávání a výběr pracovníků.....	25
3.2.2	Přijímání pracovníků.....	28
3.2.3	Hodnocení pracovníků	29
3.2.4	Odměňování pracovníků	29
3.2.5	Vzdělávání pracovníků	31
3.2.6	Skončení pracovního poměru	31
3.3	Analýza dotazníkového šetření	32
4	Návrhová část – návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace.....	41
5	Závěr.....	44
	Seznam použité literatury a zdrojů.....	46
	Seznam obrázků a grafů	48
	Seznam příloh	49
	Přílohy	50

1 Úvod

V dnešní době IT technologií, elektromobilů a startupů se svět mění velice rychle. To se týká nejen technologií, ale i zásad fungování společností. Jedna věc ale zůstává stále stejná: účelem fungování firem je i nadále tvoření zisku. Každá firma má svou vlastní cestu k úspěchu. Může to být cenová politika, zajímavý výrobek, reakce vůči tržním změnám nebo kvalita výrobků a služeb. Nicméně za každou z těchto strategií stojí lidé. Bez kvalitních lidských zdrojů ani jedna z firem nedokáže dosáhnout svých cílů.

Pro každou společnost jsou zaměstnanci základním kamenem, na němž stojí celá firma. Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako rozvoj lidského potenciálu ve prospěch celé společnosti. Úkolem personalistů však není jen dosahování cílů podniku, měli by zároveň vidět do budoucna a snažit se motivovat zaměstnance, aby ve firmě pracovat chtěli i v budoucnu a zároveň byla firma právě tou, ve které je pro všechny radost pracovat. Správný personalista by měl být schopen najít a vybrat takové zaměstnance, kteří budou odpovídat zároveň několika požadavkům.

Je známo, že lidé pracují daleko lépe a vynakládají větší úsilí, když jsou chváleni, než když je jejich práce kritizována. Klíčem k úspěchu je tedy soustředit se na přednosti zaměstnanců a jejich další posilování. Pokud personalista dokáže být dobrým posluchačem a vnímat individuální odlišnosti všech jednotlivců v týmu, má právě ty správné předpoklady pro výkon této profese.

Ve své práci se budu zabývat personálním řízením ve firmě TSE spol. s r.o. Cílem práce je analýza personálního řízení v průmyslovém podniku, jeho posouzení, zhodnocení a návrh změn na jeho zlepšení a zefektivnění. Na konci své práce bych chtěla případně provést návrhy ke zlepšení efektivity prováděných činností.

2 Teoretická část

2.1 Lidské zdroje

Každá organizace může zabezpečit své fungování pouze za podmínek úspěšného nakládání se čtyřmi základními zdroji:

- a) materiální zdroje,
- b) finanční zdroje,
- c) informační zdroje,
- d) lidské zdroje.(Molek, 2008).

Organizace musí neustále zajišťovat jejich shromažďování, propojování a v neposlední řadě efektivní využívání těchto zdrojů (Koubek, 2009).

Analýzy jednotlivých firem jednoznačně dokazují, že za jeden z podstatných činitelů ovlivňujících prosperitu firem jsou považovány právě lidské zdroje a schopnost je efektivně využívat takovým způsobem, kterým je možno zabezpečovat úspěšné naplnění cílů organizace. Na lidské zdroje je třeba nazírat jako na oblast strategického významu, která ovlivňuje ve své podstatě nejen tvorbu strategie firmy, ale i její realizaci (Veber, 2009).

Lidské zdroje a jejich plánování či analýza mají mnoho podob. Prostřednictvím plánování lidských zdrojů se manažeři snaží předvídat síly, které budou mít podstatný vliv na formování budoucí poptávky po zaměstnancích. Zásadní význam pro plánování lidských zdrojů mají především včasné a přesné informace z této oblasti. Internacionalizace působící v organizacích má za následek stále větší důraz na globální řízení lidských zdrojů (Mathis, Jackson, 2008).

2.2 Řízení lidských zdrojů

Pro pojem řízení lidských zdrojů se nabízí hned několik teorií. Michael Armstrong (2007) definuje tento pojem jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která e ve vyspělých zemích v zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou (Koubek, 2009).

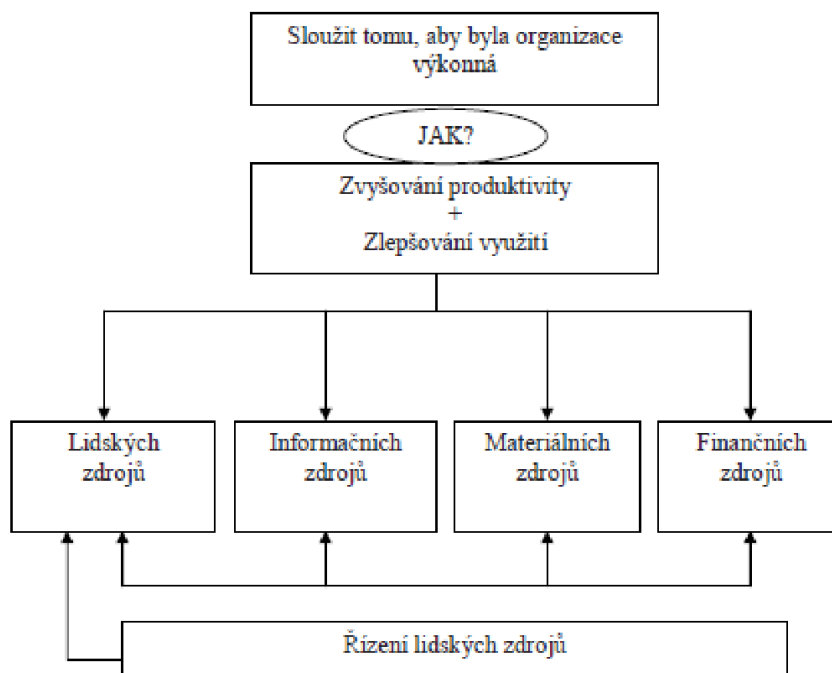
Řízení lidských zdrojů se stává neustále důležitějším činitelem cesty k úspěchu. Zahrnuje veškerá hlediska podnikového řízení, která jsou spojena s využitím lidského potenciálu.

Řízení lidských zdrojů:

- je zdůrazňována důležitost přijetí strategického přístupu,
- linioví manažeři zde sehrávají zásadní roli,
- organizační politiky musí být integrovány a musí vykazovat soudržnost, aby bylo možné lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace, zároveň je velmi důležitá komunikace,
- je přijata základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí, ta může být interpretována jako tvrdé řízení,
- Řízení lidských zdrojů nebo měkké řízení lidských zdrojů ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický nad pluralistickým přístupem (Foot, Hook, 2002).

Následující obrázek znázorňuje obecný úkol řízení lidských zdrojů, kterým je zvýšení výkonnosti organizace, jež lze zajistit zvyšováním produktivity práce zaměstnanců a zároveň zlepšováním využití všech zdrojů, které má organizace k dispozici, tj. lidských, informačních, materiálních a finančních zdrojů.

Obrázek č. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, 2009, s. 20

2.3 Personální řízení

Dle Koubka (2009) termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personálního práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.

- Personální administrativa (správa) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní činnosti, spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací informací o nich. Toto pojetí tedy přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli.
- Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž hrál významnou roli pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se utvářela personální politika organizace, a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.
- Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělých zemích v zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

Dle Krninské (2002) existuje navíc čtvrtá fáze:

- Řízení (rozvoj) intelektuálního kapitálu – realita západního světa s nadnárodními (globálními) firmami akceptovala v posledních 10 až 15 letech, že intelektuální kapitál firmy je základním strategickým faktorem. U firem převažují investice do nehmotného majetku – výzkumu, vývoje, vzdělávání, rozvoje lidského potenciálu, rozvoje pracovních kompetencí, softwaru, internetu. Firmy se mění v tzv. „učící se organizace“ (learning organizations).

2.4 Činnosti řízení lidských zdrojů

Personální činnosti představují výkonnou část organizace. Jejich podstatou je dosažení cílů strategie lidských zdrojů, které vycházejí ze strategie organizace v duchu politik řízení lidských zdrojů (Koubek, 2009, s. 20).

Celkový systém řízení lidských zdrojů lze rozdělit na jednotlivé činnosti. Dvořáková a kol. (2012, s. 20) uvádí třináct personálních činností, ze kterých se skládá celkový proces personálního řízení. Jsou to:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace,
- interní mobilita,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců.

Naplnování cílů strategie lidských zdrojů je ovlivňováno řadou činitelů, jednak vnitřními podmínkami organizace, ale také vnějšími podmínkami (Koubek, 2009, s. 25).

Samozřejmě se rozsah personálních činností dle velikosti podniku liší. V malých podnicích je užší výčet činností, které organizace realizuje. Naopak ve velkých podnicích je personálních činností mnohem vyšší a mnohé z činností jsou prováděny každý den.

2.4.1 Získávání a výběr pracovníků

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů” (Armstrong, 2007, s. 150).

Stanovená potřeba lidských zdrojů a jejich struktura nás přivádí k dalšímu kroku, kterým je rozhodování o tom, jakými metodami bude pokryta. Získávání pracovníků je možno provádět z dvojích zdrojů, a to vnějších a vnitřních. Vnější zdroje zahrnují především zdroje v rámci regionu, pracovníky přicházející do výrobního procesu, pracovníky, kteří opustili jiné organizace nebo ty, kteří o obměnu zaměstnání projevují zájem.

Vnitřní zdroje tvoří pracovníci uvolnění v rámci technického vývoje, přechodu na jinou skladbu výroby či strukturálních změn. V neposlední řadě jsou mezi ně zařazováni také pracovníci, kteří mají zájem vykonávat náročnější práci či z jiných důvodů změnit pracoviště. V praxi je obvykle dávána přednost pokrytí volných míst z vnitřních zdrojů, které je spojeno s nižšími náklady, vyšší stabilitou v zaměstnání i se znalostí vlastností a možností zaměstnanců. Není-li možné využití vnitřních zdrojů, se organizace obrátí na vnější zdroje. K tomuto dochází i v případech nutnosti oproštění nových zaměstnanců od rutinních zvyklostí a návyků či při restrukturalizaci firmy. K preferování vnitřních zdrojů dochází především z důvodu působení kolektivních smluv, které komplikují snižování počtu pracovních sil. Úkolem procesu výběru pracovníků je zajištění zaměstnanců majících vlastnosti odpovídající požadavkům konkrétního pracovního místa. Jsou jimi například schopnost spolupráce a komunikace, organizační schopnosti, získaná kvalifikace a mnoho dalších. Na základě těchto informací je posuzována vhodnost přijetí uchazeče. V případě většího množství uchazečů dochází k předvýběru, vlastnímu výběru a rozhodnutí z užšího počtu uchazečů.

K osobním předpokladům pro výkon určité funkce patří:

- a) vzdělání a praxe,
- b) znalosti,
- c) dovednosti,
- d) osobní charakterové vlastnosti (svědomitost, zodpovědnost, osobní cíle).

Tyto předpoklady mohou být zjišťovány prostřednictvím psychologických testů, případně referencí od předchozích zaměstnavatelů. Jejich funkcí je především rozšířit okruh informací a podpořit správnost závěrečného rozhodnutí (Veber, 2009).

Proces získávání zaměstnanců bývá rozdělován do tří základních fází, jimiž jsou:

1. definování požadavků,
2. přilákání uchazečů,
3. vybírání uchazečů.

Při definování požadavků jsou specifikovány požadavky na pracovníka. Tyto požadované vlastnosti a schopnosti jsou uvedeny v profilu pracovní pozice. Patří mezi ně například odborné schopnosti, zkušenosti a praxe, vhodnost pro organizaci a mnohé další. Přilákání uchazečů souvisí s vypracováním předběžné studie faktorů, které mohou přispět k

přilákání či naopak odrazení potenciálních uchazečů, neboli silných a slabých stránek zaměstnavatele. Metody výběru pracovníků jsou mnohé. Pro příklad uveďme neznámější z nich, jimiž jsou pohovory, ať už se jedná o individuální či panelové, dále assessment centrum či grafologie (Armstrong, 2007).

V oblasti této problematiky se hojně využívá softwarová podpora, která umožnila automatizovat množství náročných procesů, včetně analýzy hodnocení výsledků. Mnoho organizací využívá on-line testování dovedností uchazečů k ověření hlavních schopností externích uchazečů o pracovní místo (Walker, 2003).

2.4.2 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán, přičemž uchazeč akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí nástupem pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat v užším i širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace.

Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího dále procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace (Koubek, 2009).

Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neznámé,
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku,
- dosáhnout žádoucího pracovního výkonu v co nejkratším možném čase po nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong, 2007).

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci (v případě přechodu dosavadního pracovníka na nové pracovní místo pak nové pracovní smlouvy či jiného dokumentu) (Koubek, 2009).

V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít pracovník možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu. Smlouva totiž není jednostrannou záležitostí, na její formulaci by se tedy měly podílet obě strany (Koubek, 2009).

Uzavření smlouvy s přijatým uchazečem představuje umístění pracovníka na konkrétní místo. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a musí mít určité náležitosti vyplývající z právních předpisů (Krninská, 2002).

U některých pracovních funkcí může vznikat pracovní poměr nikoliv na základě pracovní smlouvy, ale i jmenováním či volbou (Koubek, 2009).

2.4.3 Hodnocení pracovníků

Pravidelné hodnocení pracovníků je považováno za neodmyslitelnou součást personální politiky v dobře řízených podnicích, které plní tyto základní funkce:

- vedoucím pracovníkům dává informace k objektivizaci personálního řízení, ve vztahu k jednotlivcům,
- jednotlivým pracovníkům dává informace o pohledu vedoucích na výkon své práce a tím možnost případné korekce výkonu a chování,
- personálnímu oddělení pak důležité informace pro jeho činnost ve všech oblastech personalistiky,
- základní informace pro mzdové ohodnocení pracovníků (Werner, 2001).

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- zjišťováním, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělováním výsledků zjišťovaných pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi,
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci (Koubek, 2009).

Při hodnocení jde především o jádro výběrového procesu, ať z hlediska počátečního náboru či přiřazování stávajícího personálu k úkolům nebo pracovním pozicím. Efektivní realizace platového systému závisí na plné odměně za výkon pracovníka na jeho třídě či zařazení na platové stupnici. A právě tady je potřeba disponovat informacemi o jeho pracovní výkonnosti jako takové i v porovnání s kolegy, jak splňuje požadavky a očekávání podniku. Dále jde o základní prvek veškerého služebního postupu – plánovaného povyšování a střídání (Ludlow, Panton, 1995).

Werner (2001) rozlišuje dva druhy hodnocení pracovníků, a to:

- hodnocení výkonu, které posuzuje kvantitativní a kvalitativní stránku podávaných výkonů nebo odvedené práce za určité přesně vymezené období. Hodnocení výkonu je základem odměňování za konkrétní práci.
- hodnocení pracovníka, při kterém je posuzována jeho schopnost vykonávat určitou činnost, vlastnosti nutné ke kvalitnímu výkonu určitých činností a schopnost a vhodnost pro další pracovní rozvoj. Hodnocení pracovníka má komplexnější charakter a slouží v personalistice:
 - vyhledávání vhodného uplatnění pracovníka,
 - plánování rozvoje pracovníka,
 - vyhledávání a určování vhodných motivačních faktorů.

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- neformální hodnocení – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Jedná se o součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování mezi nadřízeným a podřízeným. Neformální chování nebývá oficiálně nijak zaznamenáváno.
- formální hodnocení – periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků (Koubek, 2009).

V zásadě existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Samozřejmě podle povahy funkce je kladen větší důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení.

- výstup – nejčastěji představuje výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné,
- vstup – mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence. Vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. To tedy mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti,
- proces – jedná se o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy chování pracovníka při práci (Hroník, 2006).

2.4.4 Rozmísťovanie a mobilita pracovníkov

Nástrojom organizácie pri plnení vlastných úkolů a ciele je práca jejích zamestnanců. Dôležité prítom je prídeliť správneho zamestnanca na správne pracovné miesto tak, aby bolo možné kompletne využiť potenciálu každého pracovníka podniku. Pri rozmísťovaní pracovníkov musí byť brány v úvahu schopnosti, dovednosti, kvalifikácie pracovníkov, ale i jejích osobnostní charakteristiky. Na druhej strane je pak také smérodátaná povaha práce, požadovaný výkon a pracovné podmienky na daném pracovnom mieste. Rozmísťovanie pracovníkov je neustály proces, v němž se podnik snaží najít optimální řešení při obsazování pracovních míst pracovníky. Podnik se nepřetržitě pokouší sladit počet a strukturu pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků, respektive řeší optimální využití lidských zdrojů podniku pro dosažení podnikových cílů. Při rozmísťovaní pracovníků je nutno počítat s neustálým pokrokom. Vyvíjí se technika, technologie, požadavky trhu, konkurenční prostředí a s tím rostou i nároky na pracovníky. Je zřejmé, že proces rozmísťování pracovníků úzce souvisí s pohybem pracovníků, a to nejen uvnitř organizace, ale i s pohybem pracovníků směrem dovnitř i ven z organizace (Koubek, 2009).

Mobilita zamestnanců uvnitř organizace zahrnuje převádění pracovníků na jinou práci či pracoviště a převádění pracovníka na nižší nebo vyšší pracovní funkci. Ve všech těchto případech musí zamestnanec se změnou souhlasit. Převedení pracovníka na vyšší pracovní funkci si je možné představit jako pohyb pracovníka uvnitř organizace, jehož účelem je převedení na náročnější, důležitější a lépe placenou pracovní pozici. K povýšení dochází buď přímým rozhodnutím kompetentního pracovníka, nebo na základě výběrového řízení, ke kterému se přihlásili stávající zamestnanci. Kritéria pro povyšování pracovníků musí být všem jasná a spravedlivá a výběr pracovníků k povýšení musí být založen na dosavadním hodnocení celé jeho práce, nikdo nesmí být zvýhodněn nebo naopak znevýhodněn. K převedení pracovníka na nižší pracovní funkci může dojít ze dvou důvodů – v důsledku organizačních změn v podniku nebo v případě, že pracovník není schopen efektivně vykonávat svěřenou práci na své aktuální pracovní pozici. V případě přeřazení pracovníka na nižší pracovní funkci k němu dochází přímým rozhodnutím kompetentní osoby, tedy direktivní metodou rozmísťování pracovníků. Poslední možností pohybu zamestnanců uvnitř organizace je převedení pracovníka na jinou pracovní funkci nebo pracoviště. Pracovník je převáděn na obdobné pracovní místo, které dosud zastával. Příčinou této změny mohou být organizační změny v podniku či měnící se požadavky kladené na zamestnanca např. v důsledku neustále se vyvíjejících technologií (Koubek, 2009, s. 225).

Vnější mobilita pracovníků organizace má dvě stránky – aktivní a pasivní. Aktivní stránku představuje proces, kdy do organizace přicházejí noví pracovníci. Na vypsání pracovního místa se snažíme najít co nejvhodnějšího pracovníka. Pasivní stránku vnější mobility pracovníků poté představují odchody pracovníků z organizace, které může organizace řídit. Jedná se především o propouštění a penzionování pracovníků. Co se týče penzionování pracovníků, existují dva přístupy. Prvním z nich je politika pružného důchodového věku, kdy důchodový věk je brán jako jakási dolní hranice pro odchod do důchodu. V tomto přístupu je

zaměstnanci dána možnost pokračovat v práci i po dosažení této věkové hranice, která je v současné době stanovena na 65 let. Organizace tak může dále využívat pracovních schopností a zkušeností v poproduktivním věku. Na druhou stranu lidé v poproduktivním věku zůstávají na pracovních místech, jež by mohla být obsazena lidmi v produktivním věku. Druhým přístupem je metoda pevného důchodového věku, kdy je dosažení důchodového věku bráno jako důvod pro ukončení pracovního poměru. V tomto případě ale podnik ztrácí kvalifikované a schopné zaměstnance (Koubek, 2009).

2.4.5 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody... Odměny mohou zahrnovat věci, které nejsou zcela samozřejmé (např. přidělení určitého stroje či zařízení, vybavení kanceláře, vzdělávání poskytované organizací apod.). Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. (Koubek, 2009).

Podnik má na výběr ze spousty možností, jak odměnit své pracovníky. Záleží téměř pouze na něm, jaké možnosti odměňování využije. Každý podnik má svůj systém odměňování, což je způsob stanovování platů, mezd či zaměstnaneckých výhod. Systém odměňování by měl být spravedlivý a motivující, měl by však plnit i spoustu dalších funkcí jako například: přilákat potřebný počet kvalifikovaných uchazečů, přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu práce, sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků atd. (Koubek, 2011).

Při vytváření systému hodnocení je třeba mít na paměti jisté skutečnosti (Koubek, 2011):

- a) Organizaci a její zájmy a možnosti.
- b) Pracovníka a jeho zájmy.
- c) Povahu vykonávané práce.
- d) Vnější faktory.

Zájmy organizace spočívají v tom, že si systémem hodnocení pracovníků vytváří konkurenční výhodu na trhu pro získávání nových pracovníků. Jeho prostřednictvím chce dosáhnout žádoucí kvality produkce, formovat a rozvíjet pracovní sílu. Pracovník má zájem uspokojit své potřeby. Chce dosáhnout životní stability a perspektivy, mít možnost osobního rozvoje a seberealizace. Odměna by měla být závislá na pracovním výkonu, avšak při

hodnocení pracovníků by se také mělo přihlížet i ke vzdělání pracovníků, jejich schopnostem, době zaměstnání v podniku a jiným objektivně zjistitelným znakům pracovníka. Z toho vyplývá, že výši odměny nelze stanovit pouze podle pracovního výkonu. Nyní se nabízí otázka, co všechno se tedy odměňuje? Mezinárodní úřad práce z toho důvodu vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování pracovníků měly být brány v úvahu. Tento seznam faktorů je tvořen tzv. vnitřními mzdovotvornými faktory organizace, které lze rozdělit do tří skupin:

1. Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa,
2. Úroveň výkonu,
3. Pracovní podmínky.

Podnik však musí při odměňování pracovníků brát v úvahu i tzv. vnější mzdovotvorné faktory jako situaci na trhu práce a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání (Koubek, 2011).

2.4.6 Vzdělávání pracovníků

Podnik, který chce být konkurenceschopný, musí pečovat o systematické vzdělávání svých zaměstnanců. Podmínky na trhu se neustále mění, konkurence se stále rozrůstá. To vše vytváří soustavný tlak na zvyšování kvalifikace a rozvoj znalostí pracovníků. Firmy však často zapominají na to, že právě jejich zaměstnanci jsou hlavním faktorem, který přímo ovlivňuje kvalitu služeb a produktů dané společnosti. Systematickým procesem vytváření pozitivního prostředí a podmínek k rozšiřování kvalifikace zaměstnavatel zvyšuje motivaci a loajalitu svých zaměstnanců. Zvyšuje také dovednost, znalostní potenciál firmy a současně s tím i spokojenost zaměstnanců. Aby bylo možné systematicky plánovat koho a jakým způsobem školit, musí být přesně specifikováno, co přesně je pro dané pracovní místo zapotřebí a co konkrétní pracovník ve skutečnosti umí (Koubek, 2011).

Podle Dvořákové rozlišujeme čtyři tradiční oblasti vzdělávání (Dvořáková a kol., 2007):

- Orientace – krátké zapracování zaměstnance při nástupu do zaměstnání či přeřazení na jiné místo;
- Prohlubování kvalifikace – zaměstnanec je dále vzděláván v oboru, ve kterém pracuje;
- Rozšiřování kvalifikace – zaměstnanec získává nové znalosti a dovednosti, a proto dokáže zastat i jiné pracovní místo;
- Profesní rehabilitace – nutná z důvodu delší absence zaměstnance na pracovišti (nemoc, mateřská dovolená), kdy zaměstnanec nemohl vykonávat své zaměstnání.

2.4.7 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Úspěšná organizace dbá na spokojenost svých zaměstnanců. Jednou z cest jak této spokojenosti docílit je péče o zaměstnance formou zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody (benefity, požitky) jsou definovány jako dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zvýhodňují pracovníka, zvyšují jeho spokojenost s prací a posilují jeho vztahy s organizací. Aby byl zajištěn příznivý efekt na motivaci pracovníků, je třeba poskytovat takové zaměstnanecké výhody, které preferují zaměstnanci organizace. Ty mohou být poskytovány individuálně nebo plošně. V Evropě jsou zaměstnanecké výhody rozdělovány do tří skupin:

- Výhody sociální povahy (životní pojištění, penzijní připojištění, půjčky, dovolená, podpora kulturního a sportovního vyžití, příjemné pracovní prostředí, péče o děti).
- Výhody vztahující se k práci (příspěvky na ubytování, stravování, jízdné, firemní vzdělávání apod.).
- Výhody spojené s postavením pracovníka v organizaci (služební vůz, nadstandardní vybavení kanceláře, služební byt, příspěvky na oděv, mobilní telefon, notebook apod.).

Protože každý zaměstnanec preferuje jiný druh zaměstnaneckých výhod, nabízí organizace volitelný systém zaměstnaneckých výhod tzv. cafeteria systém, kdy si zaměstnanec zpravidla vybírá z několika nabídek zaměstnaneckých výhod. Nevýhodou pro organizaci je administrativní náročnost (Koubek, 2009).

2.4.8 Skončení pracovního poměru

Řízení lidských zdrojů předpokládá i aktivity související s uvolňováním zaměstnanců jakožto nutné součásti formování adekvátního pracovního potenciálu. K ukončení pracovního poměru může dojít z důvodu:

- odchodu zaměstnance na základě vlastního rozhodnutí,
- propouštění vyvolaného globální restrukturalizací podniku, špatnou ekonomickou situací, změnou organizační struktury, odstavením neefektivních výrob apod.,
- odchodu do důchodu,
- úmrtí zaměstnance či zániku podniku (Vaverčáková, 2006).

2.4.9 Motivace

Motivace je psychologický proces, který aktivuje lidské chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí člověka k uspokojení vlastních nenaplněných potřeb, k dosažení osobních i organizačních cílů. Je to tedy vůle něčeho dosáhnout. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty (Hájek, 2007).

Deiblová (2005) rozděluje formy motivace, pro pochopení pracovní motivace, do tří skupin:

- vědomá a nevědomá motivace;
- primární a sekundární motivace;
- vnitřní a vnější motivace.

Urban (2008) rozlišuje dva základní způsoby motivace, jsou jimi odměna a trest. Pracovní motivace je vždy určitou kombinací motivace pozitivní (odměny, uznání, pochvaly, získání důležitě znějící funkce apod.) a negativní, tj. donucení na základě obavy z trestu, například snížení platu, přesunu na jinou pracovní pozici či dokonce propuštění.

Armstrong (2007) říká, že motivace je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují pracovníky, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace jsou:

- Směr – předmět pracovní činnosti,
- Úsilí – s jakou pílí je pracovní činnost prováděna,
- Vytrvalost – jak dlouho je činnost prováděna.

Armstrong (2007) uvádí následující typy motivace:

- Vnitřní – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- Vnější – motivační prvky přicházející zvenčí a působící na zaměstnance. Tvoří je odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Podle Bělohlávka (2005) se motivy lidí různě liší. Mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že jedinou motivací jejich podřízených je finanční ohodnocení. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš

nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- peníze;
- osobní postavení;
- pracovní výsledky, výkon;
- přátelství;
- jistota;
- odbornost;
- samostatnost;
- tvořivost.

3 Praktická část

3.1 Profil společnosti

TSE spol. s r.o. je společnost působící v oboru elektroniky, zdravotní techniky a strojírenství.

Od roku 1992 sídlí v Českých Budějovicích a v současnosti zaměstnávají zhruba 200 pracovníků.

V oboru elektroniky se specializuje na osazování desek plošných spojů, ve zdravotní technice jsou její doménou přístroje pro neonatologii, ve strojírenství pak výroba nástrojů a městského mobiliáře.

Zákazníkům nabízí komplexní služby – vývoj, výrobu formou subdodávek či finálních výrobků, dodání, instalaci, zaškolení i poprodejní servis. Více než 25 let zkušeností a tradice ve výrobě elektrotechniky využívá k neustálému zdokonalování nejen výrobních procesů, ale také všech poskytovaných služeb.

TSE spol. s r.o. implementovala systém řízení jakosti podle norem ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 13485 a ISO 14001.

Významné milníky společnosti TSE s r.o.

1991 Založení TSE spol. s r.o. – elektrotechnika jako tradiční výrobní program

1992 Zahájení výrobní a obchodní činnosti v oboru elektroniky

Zahájení vývoje, výroby a prodeje zdravotní techniky

1996 ISO 9001

2003 Zahájení výroby pro odvětví automotive

2006 ISO /TS/ IATF 16949

2008 Zahájení výroby laboratorní techniky

2011 ISO 14001

2012 ISO 13485

2018 Roční obrat překročil 25 mil. EUR

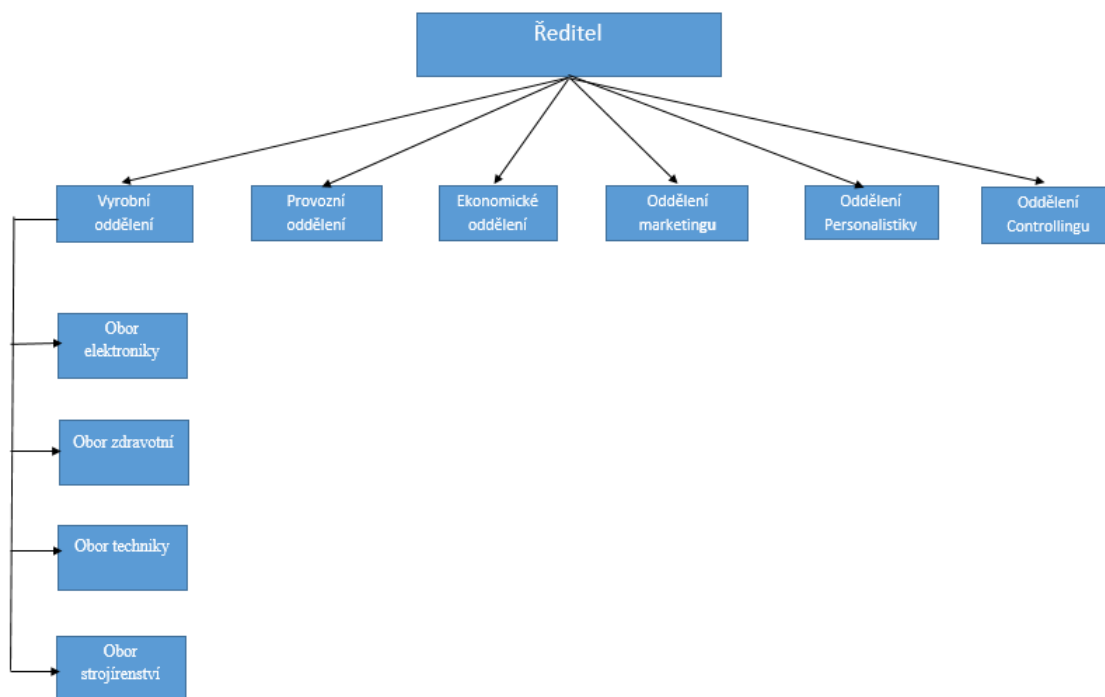
Exportují přes 80 % vlastní produkce

Výrobky TSE spol. s r.o. jsou používány ve více než 60 zemích světa.

3.1.1 Organizační struktura společnosti

Strukturu společnosti tvoří oddělení výrobní, provozní, ekonomické, marketingu, oddělení personalistiky a controllingu.

Obrázek č. 2 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Upraveno dle interních materiálů TSE spol. s r.o., 2019

3.2 Činnosti personálního řízení ve společnosti

TSE spol. s r.o. dnes zaměstnává 200 zaměstnanců. Personální oddělení se skládá z personálního manažera a třech personálních specialistů. Přestože je personální oddělení malé, má na starosti spoustu činností. Mezi hlavní činnosti personálního oddělení patří:

- Získávání a výběr pracovníků,
- Přijímání pracovníků,
- Hodnocení pracovníků,
- Odměňování pracovníků,
- Vzdělávání pracovníků,
- Skončení pracovního poměru.

3.2.1 Získávání a výběr pracovníků

Personální oddělení má na starosti vyhledávání nových zaměstnanců a zajištění dostatečného množství uchazečů s dostatečnou kvalifikací, požadovanými schopnostmi a zkušenostmi. Personální útvar uchazeče vybírá po doručení žádosti o obsazení pracovní pozice od vedoucího pracovníka, schváleného generálním ředitelem. Kritériem výběru uchazečů je popis pracovního místa a v něm obsažené údaje o pracovní pozici, kvalifikační požadavky na pracovníka a důležité schopnosti a dovednosti, kterými by měl uchazeč oplývat.

Volná pracovní místa ve společnosti vznikají rozvázáním pracovního poměru se stávajícím zaměstnancem, převedením zaměstnance na jiné pracovní místo, vytvořením nového pracovního místa nebo odchodem zaměstnance na mateřskou dovolenou, do důchodu apod.

Personální útvar získává uchazeče z různých zdrojů:

- z *interních* (stávající zaměstnanci organizace, kteří se o nabídce práce dozví na nástěnce personálního oddělení a od vedoucích pracovníků),
- *externích* (prostřednictvím inzerce na firemních webových stránkách, inzerce na personálním portálu www.hh.kz, zadáváním volných pracovních míst na úřadu práce).

Personalistka shromažďuje žádosti uchazečů o zaměstnání, jež při následném obsazování pracovních míst využívá. Zájemci o zaměstnání se často informují na volné pracovní pozice sami, případně se o nich dozvědí od lidí, kteří v podniku pracují. Společnost preferuje výběr uchazečů z vnitřních zdrojů, a to zejména při obsazování vyšších postů. Zaměstnanci firmu již dobře znají, je jim umožněn kariérní růst a firma šetří náklady, které by vynaložila na hledání vhodných uchazečů z vnějšku. Firmě jsou takoví zaměstnanci také známí a ví tedy, co od nich může očekávat. Zároveň i proces adaptace je u těchto pracovníků výrazně kratší. Z externích zdrojů jsou přijímáni především pracovníci na dělnické pozice.

Ve firmě existují dvě formy výběru zaměstnanců – přímý výběr (u dělnických profesí) nebo výběrové řízení (u technických a administrativních pracovníků), které je zpravidla dvoukolové, tříkolové pak u vedoucích pracovníků.

Pohovor se zájemcem o zaměstnání – dělnické profese

Personalistka nebo personální asistentka před pozváním na osobní schůzku uchazeči nejdříve zavolá a zeptá se orientačně na několik otázek. Cílem je zjistit, zda má vůbec smysl, aby se kandidát dostavil na osobní schůzku. Pokud ano, je uchazeč pozván na osobní schůzku, kde s ním vyplní personalistka nebo personální asistentka osobní dotazník, dostane základní informace o pracovním místě a všeobecný přehled o společnosti. Zde je kladen důraz na praxi, délku předchozích pracovních poměrů, vzdělání a případná zdravotní omezení uchazečů. Další část pohovoru mají v kompetenci vedoucí jednotlivých úseků, kteří s uchazeči absolvují prohlídku pracoviště (výrobního prostředí) a seznámí je konkrétně

s jejich budoucími úkoly. Uchazeči zde tak mají možnost zvážit své rozhodnutí. Jsou jim kladeny typické otázky – proč se uchází o toto pracovní místo, kde se o firmě dozvěděli, co vidí jako svůj přínos pro společnost, jaká mají pracovní a mzdová očekávání apod. Vedoucí pracovník se snaží zjistit povahu uchazeče a jeho vztah k práci. Přihlíží přitom také k informacím v dotazníku. Společnost se snaží co nejvíce zamezit předčasným odchodům zaměstnanců, proto je uchazečům podáno vyčerpávající vysvětlení, o jakou pozici se jedná i o všem, co je s ní spojené, jsou seznámeni s pracovní dobou, pracovní náplní, možnostmi dojíždění do zaměstnání a s kartou pracovní pozice. Na základě dohody mezi personalistkou a vedoucím pracovníkem dochází zpravidla ještě ten den k rozhodnutí o tom, zda bude pracovník přijat či nikoli. Na místě se také dohodne možný nástup pracovníka do zaměstnání a další postup při společném jednání.

Pohovor se zájemcem o zaměstnání – technicko-hospodářští pracovníci

Analýzu obdržených životopisů na pozice technicko-hospodářských pracovníků provádí personalistka, která poté vhodného uchazeče pozve na osobní pohovor. Administrativní pracovníci jsou vybíráni ve dvou kolech. V prvním kole uchazeč vyplní osobní dotazník, personalistka mu zprostředkuje základní informace o společnosti a ověřuje si pravdivost tvrzení, která o sobě uchazeč uvedl v životopise. Prodiskutuje s ním mzdové ohodnocení – zjistí požadavky uchazeče a sdělí mu výši mzdy nabízenou společností. Následně probíhá rozhovor s kandidátem, při němž se personalistka ptá na četné otázky, např. kde se o firmě dozvěděl, rozebírá se jeho praxe, důvod ukončení předchozího pracovního poměru, motivace uchazeče a představa o kariéře v této firmě. Pozvání do druhého kola výběrového řízení nebo rozhodnutí o nepřijetí je uchazečům oznámeno (telefonicky či emailem) do týdne. Druhé kolo výběrového pohovoru probíhá v přítomnosti personalistky a vedoucího úseku, na který má dotyčný pracovník nastoupit, čímž je zajištěna objektivita výběrového pohovoru. V případě pracovních míst, která vyžadují vysokou kvalifikaci a odbornou praxi, se využívají písemné testy, které sestavují vedoucí úseků a zjišťují tím znalosti uchazečů. Tímto se předchází pozdějšímu nákladnému doškolování zaměstnanců. Administrativní pracovníci musí prokázat znalost používaných programů (MS Office, SAP apod.) na praktickém úkolu. Pohovor může být veden jak v kazaštině, tak také v ruštině. Po skončení pohovorů se personalistka a vedoucí úseku sejdou, vyhodnotí testy a společně vyberou nejvhodnějšího uchazeče. Uchazeči jsou během následujících 14 dnů kontaktováni ve věci výsledku testů a výběrového pohovoru a je jim sdělen konečný výsledek výběrového řízení. Následně je dohodnut termín nástupu.

Pohovor se zájemcem o zaměstnání – vedoucí pracovník

Výběr vedoucích pracovníků má plně v kompetenci personální ředitel. Výběrové řízení na vedoucí pozici probíhá ve třech kolech. V prvním kole personální ředitel na základě zaslaných životopisů a ověření referencí od předchozích zaměstnavatelů zve vhodné uchazeče k osobnímu pohovoru, kde zájemci vyplní osobní dotazník, je jim prezentována společnost a vysvětleno, o jakou pracovní pozici se jedná. Personalistka podá uchazečům veškeré informace o pracovních podmínkách i o všem ostatním, co je s pracovní pozicí spojeno,

a to včetně mzdového ohodnocení. Vybraní uchazeči postupují do druhého kola výběrového řízení, při kterém je přítomen personální ředitel a odborník z oblasti, kterou se bude pracovník zabývat. Uchazeč musí absolvovat sérii písemných testů, aby se prověřily jeho kvalifikační znalosti. Absolvuje také osobnostní test, který vyhodnocuje personální ředitel. Z tohoto kola postupují dále většinou dva až tři kandidáti. Třetí kolo výběrového řízení je vedeno personálním ředitelem. V tomto kole už se probírají konkrétní vize pracovníka, jeho motivace, představa o kariéře a pracovní očekávání. Po závěrečné poradě je uchazečům konečný výsledek výběrového řízení sdělen do 14 dnů. Následuje opět dohoda ohledně možného nástupu do zaměstnání a dalšího postupu.

Personalisté mají právo vyřadit uchazeče okamžitě, pokud neprokáže dostatečnou kvalifikaci, praxi či další předpoklady pro výkon funkce. Vyřazení uchazeči jsou vždy o záporném výsledku výběrového řízení vyznamenáni písemně. Vhodné uchazeče, pro které ve firmě v danou chvíli není vhodné pracovní místo, si ponechávají personalisté v databázi, až se pro ně naskytne místo odpovídající dané kvalifikaci, požadavkům a praxi.

Personalistka vydá vybraným uchazečům potřebné formuláře na vstupní lékařskou prohlídku, předá jim seznam dokladů, které budou potřeba v den nástupu a potvrdí datum a hodinu nástupu. Nejdéle den před nástupem personalistka uchazeče kontaktuje a ověřuje si, zda skutečně nastoupí.

Seznam potřebných dokladů k nástupu zahrnuje následující položky:

- kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- výpis z rejstříku trestů,
- vstupní zdravotní prohlídku na formuláři společnosti,
- zdravotní průkaz,
- průkazy a oprávnění rozšiřující kvalifikaci,
- originál zápočtového listu ze zaměstnání za poslední rok,
- pokud byl uchazeč v mezidobí evidován na úřadu práce, pak originál dokladu, v jakém období byl v průběhu roku evidován,
- pokud je budoucí pracovník stále v evidenci úřadu práce, je potřeba doklad o vyřazení z evidence,
- platný občanský průkaz.

3.2.2 Přijímání pracovníků

Po přijetí je se zaměstnancem podepsána pracovní smlouva na dobu určitou. Pracovní smlouva je vyhotovena ve dvou originálech, jeden originál obdrží nový pracovník a druhý je uložen na personálním oddělení. V pracovní smlouvě je vymezena činnost a místo výkonu práce. Dále je ve smlouvě uvedeno trvání pracovního poměru a samozřejmě také informace o mzdovém ohodnocení či pracovních podmínkách.

Po nástupu do zaměstnání obdrží nový pracovník od personálního oddělení tzv. „Manuál zaměstnance“, který obsahuje informace potřebné k lepší orientaci ve společnosti, tj. základní údaje o společnosti, informace spojené s nástupem do zaměstnání a základní pracovní podmínky. Účelem tohoto manuálu je pomoci novým zaměstnancům co nejrychleji a s minimem komplikací zapojit se do běžného chodu firmy a usnadnit orientaci v kolektivu zaměstnanců společnosti. Dále obdrží Elektronický čip pro zajištění vstupu do objektu. Při nástupu pracovníka je také povinná vstupní zdravotní prohlídka.

Aby se pracovníci lépe seznámili s chodem společnosti, snaží se jim společnost poskytnout komplexní informace. Informace z oblasti personalistiky, běžného fungování firmy a informace potřebné přímo k pracovní činnosti mohou zaměstnanci čerpat z následujících informačních zdrojů:

- informační nástěnky, kterých využívá především personální oddělení a také se zde objevují kulturní a společenské informace,
- informační panely, které jsou umístěny v blízkosti pracoviště, poskytují informace nutné k výkonu práce, tj. různé rozpočty, evidence, návody aj.,
- podnikový časopis, který je k dispozici u ředitelů středisek, jenž poskytuje zaměstnancům všeobecné informace o činnosti firmy včetně aktualit a společenských a kulturních informací,
- týmové porady, které si každý útvar řeší individuálně. Nadřízený informuje pracovníka ihned při nástupu o termínech těchto týmových porad, při kterých získávají informace týkající se organizace a postupů v rámci pracovní činnosti,
- směrnice, které jsou k dispozici u přímých nadřízených, jež specifikují postupy, nařízení a pravidla týkající se pracovní činnosti, pobytu na pracovišti či bezpečnosti práce,
- kolektivní smlouva, která definuje například pracovní podmínky, mzdy atd.

Společnost se snaží komunikovat se svými zaměstnanci, váží si jejich názorů a dává příslib, že žádná připomínka či dotaz nezůstane bez odezvy.

Proces výběru nového zaměstnance plynule navazuje na jeho získávání. Úkolem vedoucího pracovníka je, aby seznámil nového pracovníka s chodem společnosti a s

kolektivem, ve kterém bude pracovat. Personalistka zajišťuje jen potřebnou administrativu. Společnost se snaží začlenit nové pracovníky do pracovního koloběhu co nejrychleji, s čímž nezbytně souvisí dostatečná pozornost věnovaná novým pracovníkům nejen ze strany personalistky, ale také jejich nadřízených a kolegů. Zaměstnanci je díky poskytnutým materiálům a informacím proces adaptace co nejvíce ulehčen. Ačkoliv organizace nemá vypracovaný podrobný plán procesu adaptace nového pracovníka, tento proces probíhá zcela formálně pod vedením vedoucího oddělení, který se snaží o to, aby novému zaměstnanci byly poskytnuty základní informace a aby se mohl co nejlépe a nejrychleji zorientovat ve společnosti.

3.2.3 Hodnocení pracovníků

Účelem hodnocení je poskytování pravidelné a včasné zpětné vazby, zlepšování výkonu a eliminování ztrát a nedostatků. Způsob hodnocení pracovníků se liší podle toho, zda se jedná o dělníky či o technicko-hospodářské pracovníky a vyšší management.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků u dělnických profesí se ve firmě provádí zejména pomocí měřitelných kritérií, konkrétně se jedná o kritéria množství práce (počet ušitých předložek za den) a kvalita odvedené práce.

Při hodnocení pozice technicko-hospodářských pracovníků se posuzují především jejich vlastnosti, dovednosti a znalosti, ale i sociální chování, kam beze sporu patří ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům apod.

Na rozdíl od dělnických profesí, kde hodnocení probíhá na základě plnění norem, u technicko-hospodářských pracovníků a managementu dochází k hodnocení za pomoci předem stanovených cílů. Tyto cíle jsou stanoveny při hodnotícím rozhovoru. Takový rozhovor probíhá jednou za rok a účastní se ho kromě konkrétního pracovníka také zástupce nejvyššího managementu či přímo majitel firmy. V obou případech existuje v rámci formálního hodnocení i zpětná vazba, která je velmi důležitá. Silnou stránku lze spatřit ve způsobu stanovování cílů, neboť pracovníci mají možnost se na formulaci jednotlivých cílů sami podílet, což jednoznačně podporuje jejich motivaci a chuť zapojit se do práce.

3.2.4 Odměňování pracovníků

V podniku je v platebním výměru pracovníkovi stanovena základní mzda podle vykonávaného druhu práce. Dělníkům je stanovena základní hodinová mzda a technickým pracovníkům a managementu základní měsíční mzda. Tato mzda je stanovena individuálně. U dělnických profesí se do základní mzdy promítá především dosažená kvalifikace a náročnost pracovních výkonů na jednotlivých pracovních pozicích. U technických

pracovníků a managementu se do mzdy odráží stupeň kvalifikace, délka působení v oboru a praxe.

Mzda se může na základě hodnocení pracovníků zvýšit po zkušební době. Úroveň tohoto navýšení není pevně stanovena, odvozuje se od výše nástupního platu, také toho, jak se pracovník ve své zkušební době osvědčil a jak je jeho profese hodnocena ve firmě i jak je poptávána na trhu práce. Navýšení mzdy je možné v období 6tého až 12tého měsíce. Po šesti odpracovaných měsících dostává pracovník 50 % průměrné měsíční mzdy jako prémie na dovolenou nebo Vánoce.

Mzda zaměstnance obsahuje následující mzdové složky:

- základní mzda stanovená na základě zhodnocení kvalifikace, odpovědnosti, namáhavosti a spolehlivosti vykonávané práce,
- příplatky ke mzdě (za práci odpoledne a večer, za práci v noci, za práci přes čas, za práci ve svátek, za namáhavou práci a za práci na pracovišti s extrémním znečištěním),
- prémie (nenárokovaná část mzdy stanovená na základě zhodnocení výsledků vykonávané práce přímým nadřazeným vyplácená měsíčně nebo čtvrtletně, například prémie za naplnění stanoveného fondu pracovní doby, za flexibilitu zaměstnance apod.),
- mimořádné prémie (před dovolenou, Vánoci, za splnění stanovených úkolů, dosažení dobrého hospodářského výsledku apod.).

Benefity, které jsou poskytovány všem zaměstnancům, jsou přidělovány bez ohledu na to, na kterém pracovním místě zaměstnanec pracuje.

Benefity nabízené společnostmi jsou:

- 1) Bonusy/prémie,
- 2) Sleva na podnikové výrobky,
- 3) Příspěvek na penzijní/životní pojištění,
- 4) Flexibilní začátek/konec pracovní doby,
- 5) 5 týdnů dovolené,
- 6) Vzdělávací kurzy, školení,
- 7) Stravování,
- 8) Zvýhodněné půjčky zaměstnancům,

- 9) Společnost pravidelně pořádá (minimálně jednou ročně, většinou před Vánoci) firemní společenskou akci, na níž ředitel společnosti poděkuje za celoroční spolupráci a seznámí zaměstnance s dosaženými výsledky a záměry na další rok.

3.2.5 Vzdělávání pracovníků

Ve sledovaném podniku neprobíhá systematické plánování kurzů vzdělávání před začátkem kalendářního roku. Nově přijímaní zaměstnanci prochází zaškolením, jehož délka a konkrétní náplň je závislá na funkci, kterou mají zastávat. Každému nově přijatému zaměstnanci je vedením firmy přidělen zkušený zaměstnanec, který zaškolení vede. Ten také vypracuje zaškolovací plán, jehož plnění následně vyhodnocuje vedení firmy.

V organizaci jsou dále zavedeny tyto vzdělávací programy:

- Periodický vzdělávací program – účastní se jej ti zaměstnanci, kteří si pravidelně musí obnovovat odborné znalosti a zkoušky. Kurz vyplývá z technických požadavků pracovního místa.
- Školení zaměstnanců v oblasti ochrany životního prostředí – v souvislosti s rozhodnutím vedení společnosti minimalizovat negativní vlivy svých činností na životní prostředí a zdraví osob bylo rozhodnuto o zavedení a udržování systému environmentálního managementu podle normy ISO 14001:2004. V návaznosti na tento program se vedení společnosti rozhodlo periodicky vzdělávat a školit všechny zaměstnance v oblasti požadavků na ochranu životního prostředí.

Vzdělávací programy, které společnost nabízí, podporují individuální rozvoj zaměstnance. Zaměstnanci jsou vzděláváni v rámci pracovní pozice a souvislosti se současnou situací a potřebou. Všem zaměstnancům je poskytnuta možnost zúčastnit se vzdělávacího kurzu anglického jazyka, který je částečně hrazen společností a zaměstnancem.

3.2.6 Skončení pracovního poměru

Pracovní poměr lze ukončit pouze za podmínek stanovených Zákoníkem práce. Ustanovení o rozvázání a skončení pracovního poměru upravuje § 48 Zákoníku práce.

Možnosti ukončení pracovního poměru:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,

- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby.

TSE spol. s r.o. se řídí Zákoníkem práce a dané předpisy dodržuje.

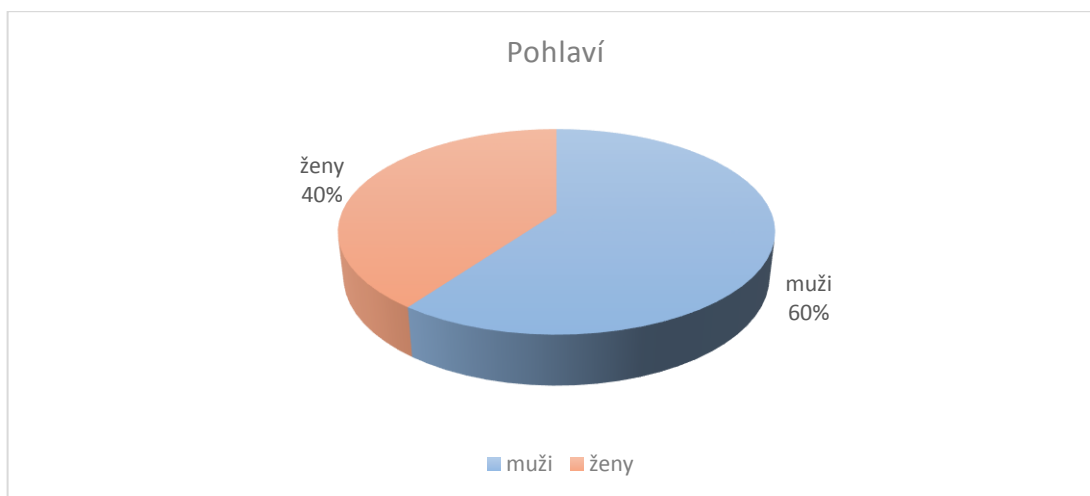
3.3 Analýza dotazníkového šetření

Dotazník byl sestaven ze dvanácti otázek (viz příloha č. 1). Otázky byly cíleny na získání názoru zaměstnanců na aktuální stav řízení lidských zdrojů, tedy například odměňování, hodnocení a vzdělávání.

Dotazník byl zodpovídan anonymně. Povinné bylo napsat osobní údaje jako pohlaví, věk a dosažené vzdělání. Celkem se dotazování zúčastnilo 50 zaměstnanců.

Z grafu č. 3 je vidět, že se zúčastnilo 20 žen a 30 mužů.

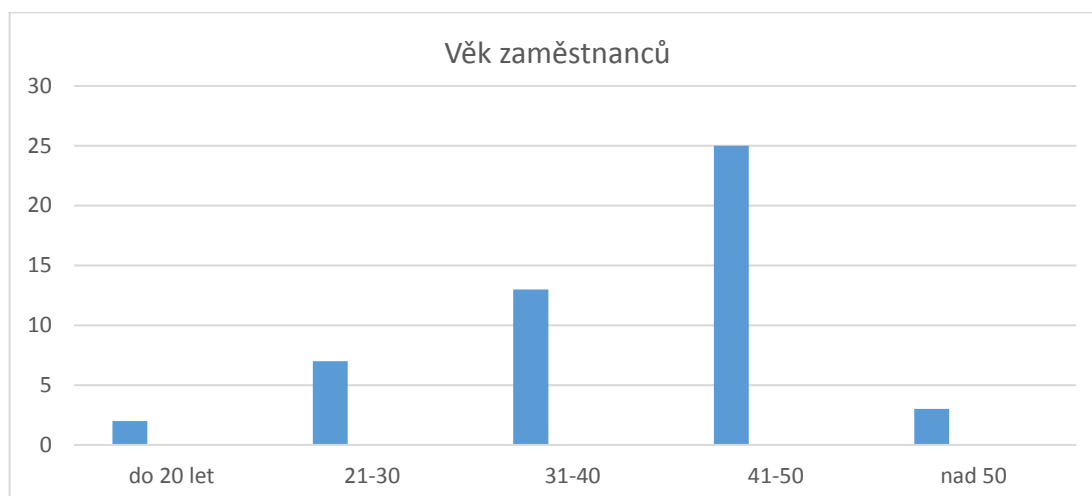
Graf č. 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Druhá otázka se týkala věku zaměstnanců. Z grafu č. 2 je možné zjistit, že odpovídalo nejvíce pracovníků ve věku 41–50 let (25 osob). Ve věku do 20 let to byly 2 osoby, ve stáří 21–30 let 7 osob a v kategorii 31–40 let se jednalo o 13 dotázaných, nad 50 let pak byli 3 dotázaní.

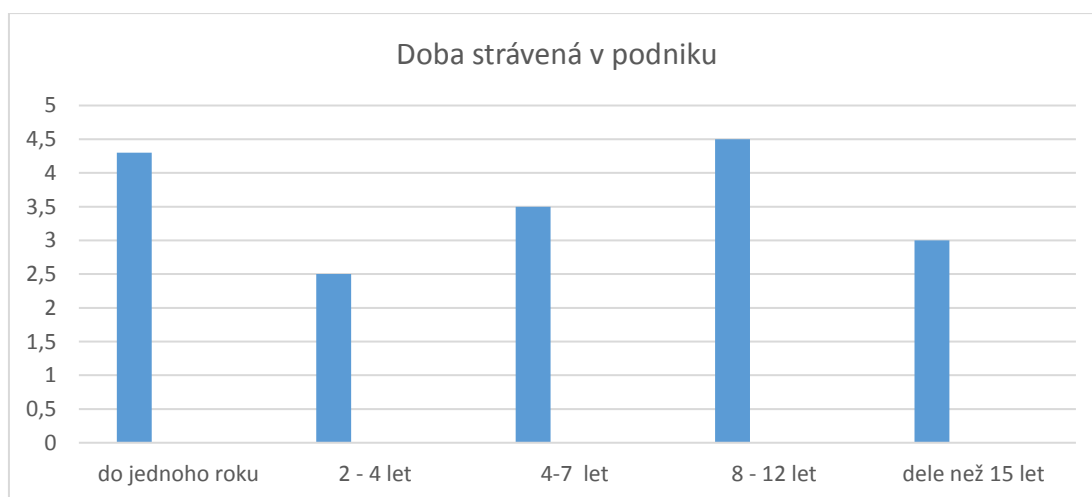
Graf č. 2 Věk respondentů



Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Z následujícího grafu č. 3 vyplývá, že nejvíce dotázaných zaměstnanců pracuje ve firmě po dobu 8–12 let (11 pracovníků). Do jednoho roku pracuje v podniku 10 dotázaných, 2–4 roky zde pracují 4 pracovníci, 4–7 let ve společnosti pracuje 12 pracovníků. Déle než 15 let ve firmě pracují 3 dotazovaní pracovníci.

Graf č. 3 Doba strávená v podniku



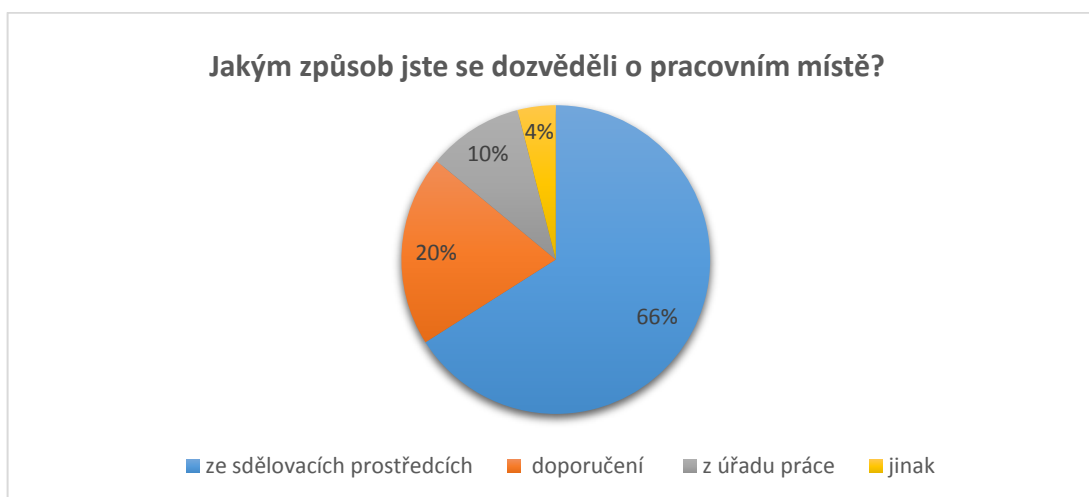
Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Dotazníkové šetření řízení lidských zdrojů

Otázka č. 1: Jakým způsobem jste se dozvěděli o pracovním místě?

Na první otázku z oblasti řízení lidských zdrojů nejvíce pracovníků odpovědělo, že se o pozici dozvědělo ze sdělovacích prostředků (35 osob), na doporučení přišlo 10 osob a z úřadu práce bylo do firmy posláno 5 osob. Po rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že sdělovací prostředky představuje především internet.

Graf č. 4 Jakým způsobem jste se dozvěděli o pracovním místě?

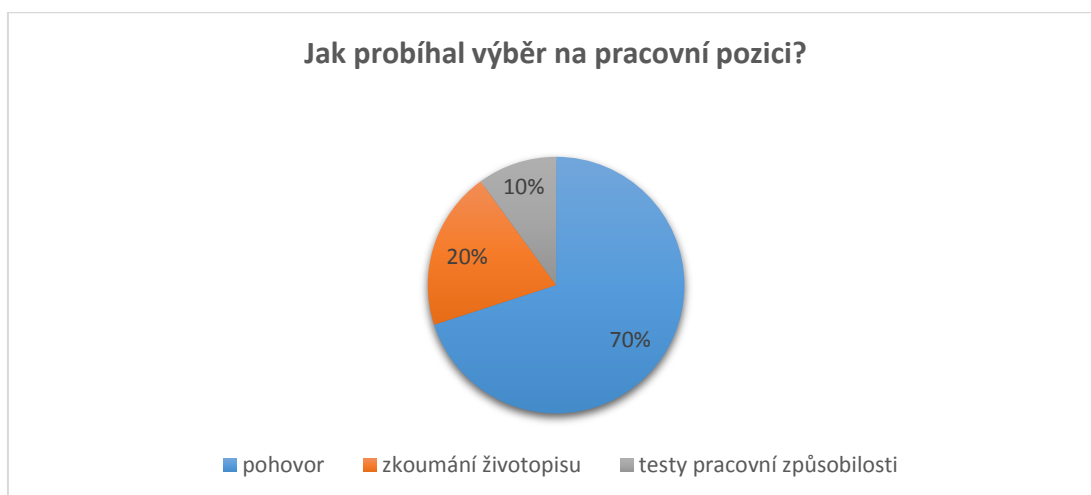


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Otázka č. 2: Jak probíhal výběr na pracovní pozici?

Z následujícího grafu č. 5 je zřejmé, že vstupní pohovor absolvovalo 35 dotázaných (70 %), zatímco odpověď „zkoumání životopisu“ označilo 10 respondentů. Testy absolvovalo 5 pracovníků.

Graf č. 5 Jak probíhal výběr na pracovní pozici?

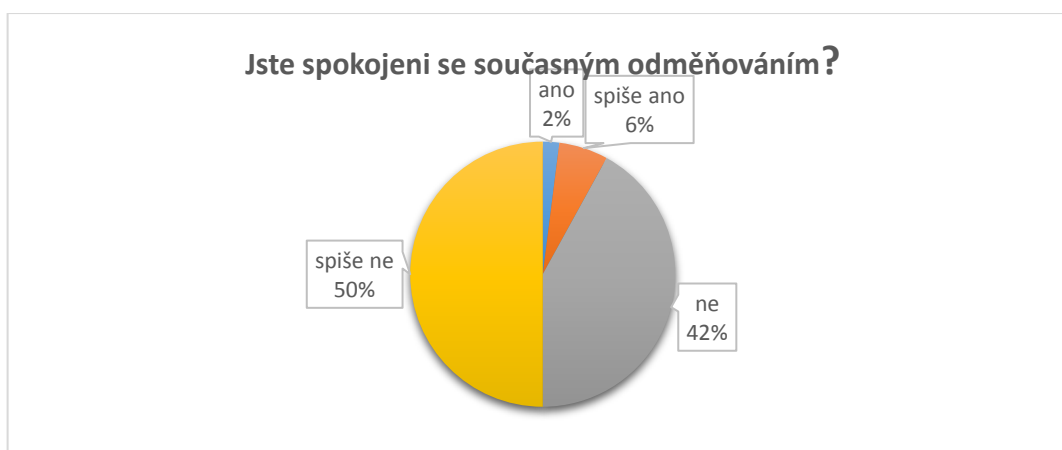


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Otázka č. 3: Jste spokojeni se současným odměňováním?

Z grafu č. 6 vyplývá, že na otázku, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným odměňováním, odpovědělo 50 %, že spíše ne a negativní odpověď „ne“ označilo dalších 42 % dotázaných. Spíše kladně odpověděly pouze tři osoby. Odpověď „ano“ označil pouze jediný pracovník.

Graf č. 6 Jste spokojeni se současným odměňováním?



Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Otázka č. 4: Co má pro vás větší význam?

Otázka č. 4 se zajímala o to, zda má pro pracovníky větší význam peněžní odměna, benefity nebo slovní pochvala. 49 pracovníků preferuje peněžní odměnu, jeden zaměstnanec upřednostňuje benefity a nikdo nepožaduje slovní pochvalu.

Graf č. 7 Co má pro vás větší význam?



Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Otázka č. 5: Je v podniku prováděno pracovní hodnocení zaměstnanců?

Na otázku č. 5, zda je v podniku prováděno pracovní hodnocení zaměstnanců odpovědělo 100 % respondentů kladně.

Otázka č. 6: Pokud ano, jakým způsobem?

V otázce č. 6 měli pracovníci uvést, jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců. 31 pracovníků odpovědělo, že hodnocení probíhá na základě plnění norem a ostatních 19 odpovědělo, že za pomoci předem stanovených cílů.

Otázka č. 7: Považujete povinná školení za důležitá?

Na otázku, zda zaměstnanci považují povinná školení za důležitá, většina odpověděla kladně. Nejčastější odpověď byla „spíše ano“ (20 dotázaných), „ano“ odpovědělo 10 respondentů a negativní odpověď uvedlo 20 pracovníků.

Graf č. 8 Považujete povinná školení za důležitá?



Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Otázka č. 8: Nabízí Vám firma možnosti dalšího vzdělávání?

Další otázka se týkala, zda pracovníkům firma nabízí možnost dalšího vzdělávání. 100 % dotázaných (50 osob) odpovědělo „ano“.

Otázka č. 9: Pokud ano, o jaké vzdělávací kurzy se jedná?

Tato otázka navazovala na jí předcházející. Pokud dotázaný uvedl odpověď ano, v otázce č. 9 měl doplnit, jaký kurz mu podnik nabízí. Pracovníci uváděli školení a kurzy prohlubující a rozšiřující jejich odborné znalosti i jazykové kurzy.

Otázka č. 10: O jaké další kurzy byste měli zájem?

Na otázku č. 10 zaměstnanci nenapsali žádnou odpověď.

Otázka č. 11: Máte při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti?

Obrázek č. 11 ukazuje, jak zaměstnanci vnímají možnost rozvoje svých profesních schopností. 17 dotázaných odpovědělo „ano“, 15 osob zvolilo variantu „určitě ano“. Někteří si však myslí, že nemají možnost profesního rozvoje. „Spíše ne“ označilo 10 osob a odpověď „určitě ne“ pak 8 osob.

Graf č. 9 Máte při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti?

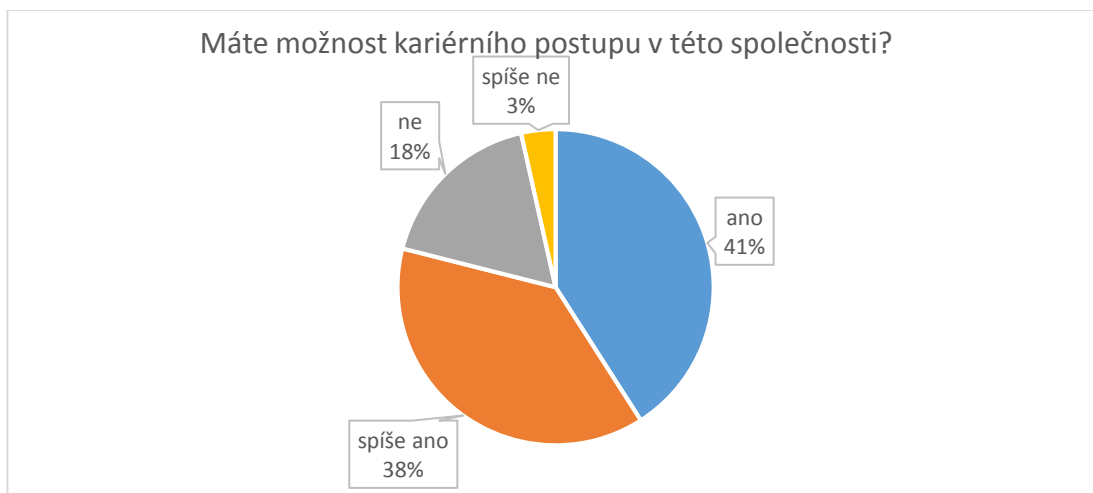


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Otázka č. 12: Máte možnost kariérního postupu v této společnosti?

Nejčastější odpovědí na otázku, zda mají zaměstnanci možnost kariérního růstu, byla odpověď „spíše ne“, odpovědělo tak 20 respondentů. „Určitě ne“ pak označilo 6 dotázaných. Kladnou odpověď „ano“ uvedlo celkem 14 osob, pro odpověď „spíše ano“ se rozhodlo 13 pracovníků.

Graf č. 10 Máte možnost kariérního postupu v této společnosti?



Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Informace o společnosti, kterou jsem analyzovala v praktické části své práce, jsem získala od personálního manažera podniku. Po rozhovoru s personálním manažerem bylo provedeno dotazníkové šetření. Společnost má celkem 200 zaměstnanců, přičemž dotazníkového šetření se zúčastnilo 50 z nich. Dle informace, kterou jsem dostala od personálního manažera podniku zde pracuje 132 mužů a 70 žen.

Informace získané od personálního manažera se částečně liší od výsledků dotazníkového šetření. Například v případě odpovědí na jednu konkrétní otázku v dotazníkovém šetření, a to jestli zaměstnanci mají možnost kariérního postupu v této společnosti. Personální manažer odpověděl, že určitě ano, neboť společnost preferuje výběr uchazečů na volná pracovní místa z vnitřních zdrojů z důvodů, že podnik již zaměstnance bude znát, a tedy i vědět nebo minimálně moci odhadnout, co od nich může očekávat i proto, že společnost tak šetří náklady, které by musela vynaložit při hledání uchazečů z vnějšku. Avšak dotazníkové šetření ukázalo, že většina respondentů tento názor nesdílí, neboť odpověděli, že možnost kariérního postupu nemají. Uvedený rozpor naznačuje, že společnost v tomto ohledu neposkytuje dostatečné informace svým zaměstnancům, což by společnost jistě měla vzít v úvahu a zpracovat na lepší informovanosti ohledně nových pracovních příležitostí uvnitř podniku.

Personální manažer dále vypověděl, že každý zaměstnanec má při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti. Dotazníkové šetření však ukázalo, že někteří zaměstnanci si myslí, že možnost profesního rozvoje nemají.

Personální manažer také uvedl, že společnost nabízí nejlepší možné benefity, ale dotazníkové šetření naznačuje, že pro zaměstnance má větší význam peněžní odměna než jakékoli jiné bonusy. Z výsledků dotazníkových šetření, je vidět, že benefity nabízené společností nemají váhu pro dané zaměstnance.

Personální manažer mne informoval, že společnost získává zaměstnance prostřednictvím inzerce na firemních webových stránkách, inzerce na portálu jobs.cz a zadáváním volných pracovních míst na úřadu práce. Z dotazníku jsem zjistila, že nejvíce pracovníků se o své pozici dozvědělo ze sdělovacích prostředků a z úřadu práce. Odpovědi na tuto otázku se tedy shodují.

Dále personální manažer uvedl, že u dělnických pracovníků probíhá hodnocení na základě plnění norem, u technických pracovníků a manažerů pomocí vyhodnocování míry dosažení předem stanovených cílů.

Tato informace se také shoduje s odpověďmi zaměstnanců, kteří v dotazníku zaznačili, že společnost provádí pracovní hodnocení zaměstnanců.

4 Návrhová část – návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace

V rámci výzkumu bylo provedeno dotazníkové šetření a rozhovor s personálním manažerem, týkající se personálním řízením ve společnosti TSE spol. s r.o.

Personální řízení v podniku by měla být věnována vysoká pozornost, protože lidé, tedy zaměstnanci, jsou rozhodujícím faktorem celé společnosti. Na lidské práci a přístupu k zaměstnancům závisí to, jak bude podnik úspěšný a konkurenceschopný.

TSE spol. s r.o. provádí personální činnosti nezbytné pro chod podniku, kterými jsou: získávání a výběr pracovníků, přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, skončení pracovního poměru. TSE spol. s r.o. klade nejvyšší důraz na výběr zaměstnanců, jelikož chybný výběr by mohl být pro firmu dosti nepříjemný, potažmo také spojený se zvýšenými náklady.

Při výběru a získávání pracovníků bych doporučila společnosti pokračovat v doposud zavedeném systému (inzerování na firemních webových stránkách, na portálu jobs.cz, také na nástěnce personálního oddělení a úřadu práce) a navíc využívat také pracovních agentur. Podle Koubka (2011) pracovní agentura je relativně snažším nástrojem výběru vhodných kandidátů na pozice vysokých manažerů.

Při získávání pracovníků bych společnosti dále doporučila využít sociálních sítí, které jsou v dnešní době jedním z nejvýznamnějších zdrojů společenského a pracovního dění. Sociální sítě jako například LinkedIn, Twitter, Facebook a jiné jsou již v současné době využívány mnoha firmami k získávání nových zaměstnanců.

- LinkedIn: pracovní-sociální síť, prostřednictvím které si lidé hledají práci nebo personalisté oslovují potenciální zaměstnance. Každý uživatel má svůj osobní profil s fotkou, kde uvádí své pracovní zkušenosti, dobrovolnické aktivity, certifikace a dovednosti. Potenciálním zájemcům o pracovní pozici tento portál poskytuje cestu k novým pracovním nabídkám. Společnost by měla vytvořit profil firmy, kde by se aktualizovaly nově nabízené pracovní pozice a současně zde bylo představováno dění ve firmě.
- Facebook: sociální síť; Navrhovala bych vytvořit na profilu společnosti příspěvek koncipovaný jako pracovní inzerát, avšak nezvykle, tak aby zaujal. Běžný psaný

inzerát by měl být nahrazen náborovým videem, které by obsahovalo krátké představení firmy a informace, koho právě hledají. Zároveň prostřednictvím tohoto videa odběratele by byli informováni o aktuálním dění ve firmě.

- Další sociální sítě jako je Instagram, Youtube, Twitter je také možné využít, byť již běžně nenesou takový efekt, jako tomu je u předcházejících dvou, které jsem popsala.

Z dotazníkového šetření je vidět, že v podniku nejvíce pracují lidé ve středním věku. Využití sociálních sítí by mohlo zaujmout také mladší věkové kategorie.

V TSE spol. s r.o. je management společnosti hodnocen za pomoci předem stanovených cílů. Tyto cíle jsou stanoveny při hodnotícím rozhovoru, který probíhá jednou za rok. Společnost by měla tento systém změnit. Například začít hodnotit způsob jednání a vystupování, manažerské řídicí schopnosti, schopnost efektivně motivovat pracovní kolektiv, ochotu získávání nových informací, využití pracovního času a doporučila bych také, aby hodnocení probíhalo pravidelně každé čtvrtletí.

Zaměstnanci v dotazníku uváděli, že pro ně má větší význam finanční odměna než slovní pochvala nebo jiné benefity a zároveň je znát jistá nespokojenost se stávající výší mzdy. Podnik by podle výsledků dotazníkových šetření měl zvýšit mzdy zaměstnancům.

Armstrong (2007) uvádí, že pozitivně motivovaný zaměstnanec může a je také ochotnější vykonávat zaměstnání na vysoké úrovni. Cílem společnosti je individuální a týmovou motivací vytvořit podmínky pro plnění všech firemních cílů, zlepšování výkonů a samozřejmě stabilizace klíčových zaměstnanců. Společnost se snaží motivovat své zaměstnance (bonusy, prémie). Aby zaměstnanci byli více motivovaní, navrhuji vytvoření klidové/relaxační zóny, kde by se zaměstnanci mohli sejít nebo si chvíli odpočinout po dobu pracovní přestávky, načerpat nové síly a pozitivně se naladit, což by mohlo přispívat k dobře vykonané práci. Společnost by taktéž mohla organizovat firemní večírek, den dětí pro rodinné příslušníky zaměstnanců atp.

Personální manažer mimo jiné uvedl, že společnost nabízí nejlepší možné benefity, ale dotazníkové šetření naznačilo, že pro zaměstnance má větší význam peněžní odměna než jiné benefity. Dle analyzovaných výsledků dotazníkových šetření, bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci s dosavadními benefity nespokojeni. Proto navrhuji zavedení nových benefitů, jako jsou:

- Příspěvek na letní dovolenou,

- Odměna za věrnost,
- Jednorázové příspěvky k významným životním událostem (narození dítěte, svatba, odchod do důchodu aj.).

Po konzultaci s personalistkou bylo zjištěno, že peníze na některé z uvedených benefitů mají peníze, a konkrétně na odměna za věrnost, jednorázové příspěvky k významným životním událostem.

Společnost nemá pevně stanovený adaptační program, a proto bych doporučila jeho vytvoření. V rámci procesu adaptace pracovníka do pracovního prostředí by mělo ve společnosti dojít k jasnějšímu nastavení požadavků řídicími pracovníky. Cíle a hodnocení adaptovaných pracovníků by mohly být zaznamenány v písemné formě. Adaptace by mimoto neměla být zaměřena pouze na nově příchozí zaměstnance, ale současně i na stávající pracovníky.

V systému vzdělávání bych dále doporučila změnit systém plánování kurzů a školení. Podle Koubku (2009) je nezbytné pravidelně, ideálně v ročním intervalu vytvářet plán kurzů a požadavků na školení zaměstnanců. V podniku také chybí hodnocení efektivnosti kurzů a školení.

Z analýzy dotazníkového šetření jsem zjistila to, že společnost v některých oblastech neposkytuje svým zaměstnancům dostatečné množství informace. Doporučila bych tedy vnést do podniku určitý systém, který by zaměstnancům zajistil aktuální informace o společnosti a nadto také ještě možnost vyjadřovat svůj názor na různé situace, které vzniknou.

Personální manažer mne informoval o tom, že každý zaměstnanec má při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti. Avšak dotazníkové šetření ukázalo, že někteří zaměstnanci jsou názoru, že tuto možnost nemají. Společnost by tedy měla zavést personální politiku. Jednalo by se o soubor stabilních transparentních zásad, kterými by se vedení podniku a personální odbor řídil v celé oblasti personální práce se svými zaměstnanci tak, aby jejich chování i jednání maximálně přispívalo k plnění záměrů podniku a zároveň naplňovalo osobní cíle zaměstnanců.

Ještě doporučila zavést koučinkovou formu jednání, při níž by vedoucí oddělení s jednotlivými zaměstnanci uskutečnil jednou měsíčně přímou osobní schůzku, kde by rozebrali výsledky práce a diskutovali by o výkonnosti zaměstnance.

5 Závěr

Cílem předkládané práce bylo analyzování a následné vyhodnocení personálních činností podniku TSE spol. s r.o., porovnání teorie týkající se této oblasti se skutečností. Záměrem bylo také vytvoření návrhů ke zlepšení personálních činností probíhajících v podniku.

V teoretické části této bakalářské práce byl poskytnut teoretický základ, který byl důležitý k vypracování analytické a návrhové části. Byla zde vysvětlena základní terminologie z oblasti řízení lidských zdrojů a popsány základní činnosti, které personální útvar v této oblasti řízení vykonává.

V praktické části bakalářské práce byly uvedeny hlavní personální činnosti, které podnik provádí. Pozornost byla zaměřena na tyto činnosti: získávání, výběr, přijímání zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, skončení pracovního poměru.

V literatuře Dvořákové a kol. (2012) je uvedeno třináct personálních činností, ze kterých je složen celkový proces personálního řízení. Jak bylo zjištěno, TSE spol. s r.o. neprovozuje všech těchto třináct činností, z čehož vyplývá, že rozsah personálních činností se může dle velikosti podniku lišit. V malých podnicích je realizován užší výčet činností, než je tomu v případě velkých organizačních struktur. Ve velkých podnicích je personálních činností mnohem vyšší počet a mnohé z činností jsou prováděny každý den.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, v Evropě jsou zaměstnanecké výhody rozdělovány zpravidla do tří skupin:

- Výhody sociální povahy (životní pojištění, penzijní připojištění, půjčky, dovolená, podpora kulturního a sportovního vyžití, příjemné pracovní prostředí, péče o děti),
- Výhody mající vztah k práci (příspěvky na ubytování, stravování, jízdné, firemní vzdělávání apod.),
- Výhody spojené s postavením pracovníka v organizaci (služební vůz, nadstandardní vybavení kanceláře, služební byt, příspěvky na oděv, mobilní telefon, laptop apod.).

Z informací v praktické části je jasně patrné, že TSE spol. s r.o. se snaží nabídnout všem svým zaměstnancům výhody z těchto skupin. Avšak je samozřejmé, že výhody poskytované dělnickým, technickým pracovníkům a manažerům se liší.

Michaelem Armstrongem (2007) byl definován pojem řízení lidských zdrojů jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů. Vedení podniku je chápáno řízení lidských zdrojů jako jednu z hlavních funkcí řízení a snaží se vytvořit svým zaměstnancům co nejlepší podmínky pro práci. Armstrong (2004) říká, že motivace je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se přímo týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali žádoucím způsobem. Proto TSE spol. s r.o. se stará různými způsoby motivovat své zaměstnance, avšak stále hlavní motivací pro většinu zaměstnanců zůstávají peníze.

Na základě výstupu z analýzy byly navrženy způsoby k vylepšení současné situace ve společnosti TSE spol. s r.o. Na základě vyhodnocení analýzy byl vytvořen názor, že společnost v oblasti řízení lidských zdrojů nemá větší mezery. Své zaměstnance považují za velký přínos a dle toho se k nim také chovají. Bylo doporučeno několik změn, které by snad situaci mohly ještě vylepšit.

Na závěr by bylo vhodné zmínit fakt, že vedení personální činnosti odpovídá teoretickému základu, který byl nastíněn v první, tedy teoretické části této práce.

Seznam použité literatury a zdrojů

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072265156.

HÁJEK, Martin. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*. [online]. 2007 [cit. 2019-02-23]. Dostupný z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69

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

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7040-581-3.

LUDLOW, Ron a Fergus PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. Nejlepší knihy nakladatelství Prentice Hall. ISBN 80-7169-252-2.

MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008. ISBN 0324542755.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

VAVERČÁKOVÁ, Marta. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2006. ISBN 978-80-082-088-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

WERNER, Rudolf. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. Západočeská univerzita v Plzni: 2001. ISBN 80-7082-839-0.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů	10
Obrázek č. 2 Organizační struktura společnosti	24
Graf č. 1 Pohlaví respondentů	32
Graf č. 2 Věk respondentů.....	33
Graf č. 3 Doba strávená v podniku	33
Graf č. 4 Jakým způsob jste se dozvěděli o pracovním místě?	34
Graf č. 5 Jak probíhal výběr na pracovní pozici?	35
5Graf č. 6 Jste spokojeni se současným odměňováním?.....	35
Graf č. 7 Co má pro vás větší význam?	36
Graf č. 8 Považujete povinná školení za důležitá?	37
Graf č. 9 Máte při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti?	38
Graf č. 10 Máte možnost kariérního postupu v této společnosti?	38

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance TSE spol. s r.o.	50
---	----

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance TSE spol. s r.o.

Dotazník pro zaměstnance TSE spol. s r.o.

Dotazník je anonymní a bude použit jenom k účelům mé bakalářské práce.

Děkuji za spolupráci a přeji hezký den.

Jsem: muž žena

Věk:

V TSE spol. s r.o. pracuji od roku:

1) Jakým způsobem jste se dozvěděli o pracovním místě?

Doporučení

Na úřadu práce

Ve sdělovacích prostředcích

Jinak

2) Jak probíhal výběr na pracovní pozici?

Pohovor

Dotazník

Zkoumání životopisu

Testy pracovní způsobilosti

3) Jste spokojeni se současným odměňováním?

ano spíše ano spíše ne ne

4) Co má pro Vás větší význam?

Peněžní odměna

Slovní pochvala

Benefity

5) Je v podniku prováděno pracovní hodnocení zaměstnanců?

ano ne

6) Pokud ano, jakým způsobem?

7) Považujete povinná školení za důležitá?

ano spíše ano spíše ne ne

8) Nabízí Vám firma možnosti dalšího vzdělávání?

ano ne

9) Pokud ano, o jaké vzdělávací kurzy se jedná?

10) O jaké další kurzy byste měli zájem?

11) Máte při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti?

ano spíše ano spíše ne ne

12) Máte možnost kariérního postupu v této společnosti?

ano spíše ano spíše ne ne

Datum:

Děkuji za Váš čas, který jste obětovali vyplnění tohoto dotazníku.