

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: B0715A270013 – Strojní inženýrství
Studijní specializace: Průmyslové inženýrství a management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení lidských zdrojů ve vybraném průmyslovém podniku

Autor: Martin HORNÍK
Vedoucí práce: Ing. Alena LOCHMANNOVÁ, Ph.D., MBA

Akademický rok 2022/2023

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta strojní

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martin HORNÍK**
Osobní číslo: **S19B0303P**
Studijní program: **B0715A270013 Strojní inženýrství**
Specializace: **Průmyslové inženýrství a management**
Téma práce: **Řízení lidských zdrojů ve vybraném průmyslovém podniku**
Zadávací katedra: **Katedra průmyslového inženýrství a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Úvod a cíl práce
2. Specifika řízení lidských zdrojů v průmyslových podnicích
3. Analýza HR přístupů ve vybraném průmyslovém podniku
4. Návrh rozvoje uplatňování principů HR ve vybraném průmyslovém podniku
5. Zhodnocení předpokládaných přínosů návrhu
6. Závěr a vyhodnocení

Rozsah bakalářské práce: **30 – 40 stran**
Rozsah grafických prací: **0**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. HOLÁTOVÁ, Darja, Vlasta DOLEŽALOVÁ a Monika BŘEZINOVÁ. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: vybrané faktory, procesy a vztahy v řízení*. Žilina: Georg, 2018. ISBN 978-80-8154-260-2.
4. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
5. PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Alena Lochmannová, Ph.D., MBA**
Katedra záchranářství, diagnostických oborů
a veřejného zdravotnictví

Konzultant bakalářské práce: **Ing. Alena Lochmannová, Ph.D., MBA**
Katedra záchranářství, diagnostických oborů
a veřejného zdravotnictví

Oponent bakalářské práce: **Ing. Tomáš Broum, Ph.D.**
Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **19. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **26. května 2023**

L.S.

Doc. Ing. Vladimír Duchek, Ph.D.
děkan

Doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne:

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Aleně Lochmannové, Ph.D., MBA za ochotu, čas, cenné rady, odborné vedení a pomoc při zpracovávání bakalářské práce.

Poděkování patří také průmyslovému podniku a všem jeho zaměstnancům za poskytnutí cenných informací a podkladů k tvorbě této práce.

ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

AUTOR	Příjmení Horník	Jméno Martin	
STUDIJNÍ PROGRAM	B0715A270013 Strojní inženýrství		
VEDOUCÍ PRÁCE	Příjmení (včetně titulů) Ing. Lochmannová, Ph.D., MBA	Jméno Alena	
PRACOVIŠTĚ	ZČU - FST – KPV		
DRUH PRÁCE	DIPLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ	Nehodící se škrtněte
NÁZEV PRÁCE	Řízení lidských zdrojů ve vybraném průmyslovém podniku		

FAKULTA	strojní	KATEDRA	KPV	ROK ODEVZD.	2022
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	75	TEXTOVÁ ČÁST	62	GRAFICKÁ ČÁST	0
---------------	----	---------------------	----	----------------------	---

<p style="text-align: center;">STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK)</p> <p>ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY</p>	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů v průmyslovém podniku. V teoretické části jsou shrnuty základní principy a metody zvolené oblasti. Praktická část práce je zaměřena na analýzu a návrh rozvoje v konkrétním průmyslovém podniku. V závěru jsou zmíněny jednotlivé návrhy a představeno zhodnocení přínosů pro průmyslový podnik.</p>
<p style="text-align: center;">KLÍČOVÁ SLOVA</p> <p style="text-align: center;">ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE</p>	<p>řízení lidských zdrojů, průmyslový podnik, motivace, stimulace, spokojenost, analýza, personální řízení</p>

SUMMARY OF BACHELOR SHEET

AUTHOR	Surname Horník	Name Martin	
STUDY PROGRAMME	B0715A270013 Mechanical Engineering		
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) Ing. Lochmannová, Ph.D., MBA	Name Alena	
INSTITUTION	ZČU - FST - KPV		
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR	Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	Human resources management in selected industrial enterprise		

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	KPV	SUBMITTED IN	2022
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	75	TEXT PART	62	GRAPHICAL PART	0
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	The bachelor thesis focuses on human resource management in an industrial company. The theoretical part summarizes the basic principles and methods of the chosen field. The practical part of the thesis is focused on the analysis and development proposal in a specific industrial enterprise. Finally, the individual proposals are mentioned and an evaluation of the benefits for the industrial enterprise is presented.
KEY WORDS	human resource management, industrial enterprise, motivation, stimulation, satisfaction, analysis, staff management

Obsah

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Přehled použitých zkratk a symbolů.....	11
Úvod a cíl práce.....	12
1 Specifikace řízení lidských zdrojů v průmyslových podnicích.....	14
1.1 Definice pojmů a charakteristika oblasti lidských zdrojů	14
1.1.1 Lidské zdroje, pracovní zdroje pracovní síla a personál	14
1.1.2 Personalistika	14
1.1.3 Pojem řízení lidských zdrojů.....	14
1.2 Řízení lidských zdrojů	15
1.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	15
1.2.2 Cíle řízení lidských zdrojů	15
1.2.3 Strategie řízení lidských zdrojů.....	16
1.2.4 Modely řízení lidských zdrojů.....	16
1.2.5 Trendy 21. století.....	17
1.3 Plánování lidských zdrojů	18
1.3.1 Potřeba plánování lidských zdrojů	18
1.3.2 Důvody pro plánování lidských zdrojů	18
1.3.3 Problémy plánování lidských zdrojů.....	18
1.3.4 Plánovací proces k zajištění pracovníků	19
1.3.5 Plánování personální činnosti.....	19
1.3.6 Metody pro odhad potřeby pracovníků	20
1.4 Získávání a výběr pracovníků.....	21
1.4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	21
1.4.2 Specifikace požadavků na zaměstnance.....	21
1.4.3 Volba zdrojů nábory.....	21
1.4.4 Postup procesu získávání a výběru zaměstnanců	22
1.4.5 Volba metod získávání pracovníků	22
1.4.6 Metody výběru pracovníků	24
1.4.7 Sběr dat pro přehled fluktuace v podniku	25
1.5 Přijímání a adaptace pracovníků.....	25
1.5.1 Přijímání pracovníků	26
1.5.2 Pracovní smlouva a uzavření pracovněprávního vztahu	26

1.5.3	Pracovněprávní poměr.....	27
1.5.4	Adaptace pracovníků.....	28
1.5.5	Cíl adaptace	28
1.5.6	Tři roviny adaptačního procesu.....	28
1.5.7	Uvolňování z organizace	29
1.6	Řízení pracovního výkonu a motivace	30
1.6.1	Proces motivace a základní teorie	30
1.6.2	Pracovní motivace	31
1.6.3	Shrnutí významu procesu motivace	32
1.6.4	Řízení pracovního výkonu	32
1.6.5	Cíle a účely efektivního řízení pracovního výkon	33
1.6.6	Problémy řízení pracovního výkonu	33
1.7	Hodnocení a odměňování pracovníků	34
1.7.1	Hodnocení zaměstnanců.....	34
1.7.2	Základy pro tvorbu systému hodnocení	34
1.7.3	Metody hodnocení pracovníků.....	35
1.7.4	Chyby hodnocení.....	36
1.7.5	Řízení odměňování v organizaci	37
1.7.6	Strategie odměňování.....	37
1.7.7	Systém odměňování	37
1.8	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	38
1.8.1	Definice a cíl vzdělávání	39
1.8.2	Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	39
1.8.3	Metody vzdělávání	40
2	Analýza HR přístupu ve vybraném průmyslovém podniku	43
2.1	Popis zvoleného průmyslového podniku.....	43
2.2	Metody použité pro analýzu průmyslového podniku	44
2.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	44
3	Návrh rozvoje uplatňování principů HR ve vybraném průmyslovém podniku	69
4	Zhodnocení předpokládaných přínosů návrhu	72
	Závěr a vyhodnocení	73

Seznam obrázků

Obr. 1: Foto prostředí výrobní haly [vlastní zpracování].....	43
Obr. 2: Rozdělení pohlaví zaměstnanců na základě výsledků z šetření [vlastní zpracování] ..	45
Obr. 3: Věkové rozmezí zaměstnanců v podniku na základě výsledků z šetření [vlastní zpracování]	46
Obr. 4: Délka působení v podniku na základě výsledků z šetření [vlastní zpracování].....	47
Obr. 5: Pracovní úsek zaměstnance na základě výsledků z šetření [vlastní zpracování].....	48
Obr. 6: Informace o pracovním místě na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování].....	49
Obr. 7: Způsob přijetí zaměstnance na základě výsledků z šetření [vlastní zpracování].....	50
Obr. 8: Absence informací na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování].....	51
Obr. 9: Spokojenost s přijímacím řízením na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]	52
Obr. 10: Seznámenost s náplní práce na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]	53
Obr. 11: Spokojenost s náplní práce na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování].....	54
Obr. 12: Proškolenost a seznámení na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]	55
Obr. 13: Motivovanost na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování].....	56
Obr. 14: Forma motivace na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování].....	57
Obr. 15: Spokojenost s podmínkami na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]	58
Obr. 16: Spokojenost s kolegy na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování].....	59
Obr. 17: Spokojenost s přístupem nadřízených na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]	60
Obr. 18: Změna zaměstnání na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování].....	61
Obr. 19: Spokojenost s pracovní dobou na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování] ..	62
Obr. 20: Zpětná vazba na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]	63
Obr. 21: Spokojenost s platovým ohodnocením na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]	64
Obr. 22: Umožnění vzdělávání na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování].....	65
Obr. 23: Doporučení podniku na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování].....	66
Obr. 24: Návrhy na změny na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]	67
Obr. 25: Pozitiva zaměstnání na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování].....	68

Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled metod vzdělávání [5]	40
Tab. 2: Výsledky otázky 1. Jaké je Vaše pohlaví? [vlastní zpracování]	45
Tab. 3: Výsledky otázky 2. Jaký je Váš věk? [vlastní zpracování].....	46
Tab. 4: Výsledky otázky 3. Jak dlouho působíte v tomto podniku? [vlastní zpracování]	47
Tab. 5: Výsledky otázky 4. Na jakém pracovním úseku pracujete? [vlastní zpracování]	48
Tab. 6: Výsledky otázky 5. Kde jste se dozvěděl/a o pracovním místě? [vlastní zpracování]	49
Tab. 7: Výsledky otázky 6. Jakým způsobem probíhalo přijetí do firmy? [vlastní zpracování]	50
Tab. 8: Výsledky otázky 7. Chyběli Vám informace při přijímání? [vlastní zpracování]	51
Tab. 9: Výsledky otázky 8. Byl/a jste spokojen/a s přijímacím procesem? [vlastní zpracování]	52
Tab. 10: Výsledky otázky 9. Jak jste byl seznámen s náplní práce? [vlastní zpracování].....	53
Tab. 11: Výsledky otázky 10. Jste spokojen/a s náplní své práce? [vlastní zpracování]	54
Tab. 12: Výsledky otázky 11. Byl/a uchazeč/ka proškolen? [vlastní zpracování]	55
Tab. 13: Výsledky otázky 12. Jste motivován k lepšímu výkonu? [vlastní zpracování]	56
Tab. 14: Výsledky otázky 13. Jakou formu motivace byste ocenil/a? [vlastní zpracování]	57
Tab. 15: Výsledky otázky 14. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami? [vlastní zpracování]	58
Tab. 16: Výsledky otázky 15. Jak jste spokojen/a s kolegy? [vlastní zpracování]	59
Tab. 17: Výsledky otázky 16. Jak byste ohodnotil/a přístup nadřízených? [vlastní zpracování]	60
Tab. 18: Výsledky na otázku 17. Uvažoval jste o změně zaměstnání? [vlastní zpracování]... ..	61
Tab. 19: Výsledky na otázku 18. Jste spokojen/a s pracovní dobou? [vlastní zpracování]	62
Tab. 20: Výsledky na otázku 19. Dostáváte zpětnou vazbu? [vlastní zpracování]	63
Tab. 21: Výsledky na otázku 20. Jste spokojen s platovým ohodnocením? [vlastní zpracování]	64
Tab. 22: Výsledky na otázku 21. Umožňuje vám podnik se vzdělávat? [vlastní zpracování].	65
Tab. 23: Výsledky na otázku 22. Doporučil byste podnik jiným lidem? [vlastní zpracování]	66
Tab. 24: Výsledky na otázku 23. Co vám v podniku chybí nebo vadí? [vlastní zpracování] ...	67
Tab. 25: Výsledky na otázku 24. Proč chodíte rádi do zaměstnání? [vlastní zpracování].....	68

Přehled použitých zkratk a symbolů

3D	Trojdimenzionální
AC	Assessment centrum
CV	Curriculum vitae
DC	Development centrum
HR	Human Resources
VR	Virtuální realita
ZPr	Zákoník práce

Úvod a cíl práce

Pojem řízení lidských zdrojů je jednou z hlavních oblastí systému pro správný chod organizace. Tento termín souvisí s anglickým označením „human resources“. Týká se jak malého rodinného podniku, který čítá pouze několik desítek osob, tak celosvětově známé organizace, jako je například podnik zabývající se velkosériovou výrobou automobilů. V každé této organizaci by měl být kladen důraz na to, aby oblast zaměřující se na management řízení a vedení lidí nebyla zanedbávána, a to bez ohledu na hlavní činnosti podniku. Linioví manažeři a manažeři lidských zdrojů jsou v praxi průmyslových podniků nejčastěji označováni jako HR manažeři, vykonávají činnost, která bývá vedle pojmu řízení lidských zdrojů též označována jako personální řízení spadající pod obor personalistika. Je známo, že zaměstnanci jsou nedílnou součástí organizace, bez nich by žádný byť technologicky vyspělý průmyslový podnik nemohl být konkurenceschopný, pokud by právě zaměstnanci nebyli dostatečně kvalifikovaní a správně rozmístěni na příslušné pracovní pozice.

Je možné namítnout, že v posledních letech je snaha o nahrazení lidských zdrojů umělou inteligencí v podobě robotů, automatů či některých dalších zařízení, ale pokud se nad takzvanou „robotizací“ zamyslíme, tak nakonec dojdeme ke zjištění, že i přesto bude ve firmě potřeba pracovníků, kteří budou zajišťovat distribuci, kvalitu nebo nákup potřebného materiálu. Pokud bychom se podívali na výrobní halu, bude nutné mít k dispozici několik servisních techniků, kdyby některý z robotů měl technický problém. V předešlé větě je zmíněno slovo kvalita, jenž je zásadní pro spokojeného zákazníka a není zrovna levná záležitost pořídit přístroje, které by si sami díl podaly a zkontrolovaly požadované parametry v rámci tolerancí, natož aby případně danou součást dle požadavku zkalibrovali a znovu přeměřili. Proto je zřejmé, že lidé budou mít na trhu práce stále svoje místo. Podniky by měly své pracovníky rozvíjet, zaškolovat, motivovat i odměňovat. V případě, že vedení dokáže správně vybírat kvalifikované a schopné zaměstnance, je velký předpoklad pro hladké fungování organizace, spokojenost zákazníků, zaměstnanců i zaměstnavatele.

Do oblasti řízení lidských zdrojů patří samotný výběr pracovníků jejich adaptace na nové pracovní prostředí a obeznámení s jeho hodnocením pracovního výkonu. Dále sem také spadají problémy spjaté s faktory ovlivňující efektivitu práce, kde rozlišujeme externí a interní faktory. Komunikace jako prostředek, kterým může být myšlen vztah mezi lidmi na pracovišti nebo vztahy k nadřízeným manažerům, kteří se snaží předat podřízeným dostatečně srozumitelné informace o nezbytných úkolech. Proto nedílnou součástí je nutno získat zpětnou vazbu a informovat vedení podniku, jak je zaměstnanec s pracovními podmínkami spokojen, zda stihá zakázky dokončit v konkrétním časovém termínu. V případě, kdy nastane situace zanedbání zpětné vazby a následné nespokojenosti ze strany zaměstnance, může dojít k ukončení spolupráce, a tedy rozvázání pracovního poměru ze strany pracovníka. Je velmi klíčové neopomenout žádnou z výše jmenovaných činností, protože sebemenší chyba v řízení a vedení podniku může vést ke ztrátě zisku z prodeje nebo stagnaci na trhu a tím si připravit problém i na poli působnosti samotné organizace.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat řízení lidských zdrojů v konkrétním průmyslovém podniku a získat potřebné informace z oblasti personalistiky. Bude též směřována pozornost na analýzu HR přístupu v rovině řízení vybraných činností v konkrétním průmyslovém podniku a dán návrh nástrojů, které umožní zvýšit úroveň řízení lidských zdrojů a rozpoznat základní činitele daného podniku pro růst v oboru.

Metody analýzy daného problému budou probíhat pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace a též polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem průmyslového

podniku. Na základě provedené analýzy bude zhodnocen stav úrovně řízení lidských zdrojů v daném podniku a navržen a doporučen rozvoj uplatňování principů HR pomocí vhodně zvolených nástrojů řízení lidských zdrojů. Následně bude provedeno shrnutí, co by tyto návrhy do konkrétního průmyslového podniku mohly přinést a jaký budou mít efekt.

1 Specifikace řízení lidských zdrojů v průmyslových podnicích

Na začátku teoretické části práce bude věnována pozornost pojmům z oblasti řízení lidských zdrojů. Nutné je seznámit se s několika důležitými definicemi pro pochopení problematiky.

1.1 Definice pojmů a charakteristika oblasti lidských zdrojů

1.1.1 Lidské zdroje, pracovní zdroje pracovní síla a personál

Označení personál, pracovní zdroje nebo pracovní síla jsou v dnešní době stále používané termíny, však vývojem doby a moderním pojetím se začíná do podvědomí postupně dostávat spíše označení HR, z anglického překladu „human resources“, což znamená lidské zdroje. Tento výraz se používá především v komunikaci řízení firmy, a nejen v odborné literatuře. Je nutné uvést, že o přesném znění definice jsou stále vedeny diskuse, proto je na lidské zdroje nahlíženo ze třech směrů. První směr pojednává o snaze zajistit, vybrat, vzdělávat a odměňovat pracovníka ve firmě. Druhý směr ukazuje pojetí funkční jednotky, tedy personálního útvaru. Třetí pohled říká, že to jsou „personalisté“, kteří jsou zaměstnanci dané firmy a starají se o řízení lidí v podniku. [4]

1.1.2 Personalistika

Někdy tento pojem nese označení personální práce. Jedná se o řízení organizace v oblasti, která je spojena s lidmi. Hlavním úkolem je řízení a vedení lidí. Pokud půjdeme do detailů, rozumíme tím zabezpečení, aby firma měla dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců. Tyto činnosti jsou v menších průmyslových firmách přiděleny manažerům. Ovšem pro průmyslové organizace s vyšším počtem pracovníků je mnohem pohodlnější přenechat tyto činnosti personalistům. Pokud průmyslová firma splňuje požadavky stavu a motivace pracovníků, ve velké míře dokáže plnit strategii a cíle, které si vytyčila a chce je dosáhnout v časovém horizontu. Vše pak už závisí na výše postavených manažerech, kteří mají ve svých pravomocích dát podniku směr, jenž se budou snažit docílit. Pokud bychom měli stručně shrnout, co je náplní práce personalisty, je to činnost zaměřená a spojená se vztahem k člověku v pracovním procesu. Měli bychom zde pozorovat větší přístup při plánování rozvoje zaměstnance. [4, 6]

1.1.3 Pojem řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování efektivity průmyslové organizace prostřednictvím lidí. Je nebo by mělo být také zaměřeno na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami. [2, s. 43]

Lidé většinou nejsou ztotožněni s označením „lidské zdroje“, proto v textu také bude zohledňován pojem „řízení lidí“. Pod tento výraz spadají činnosti, týkající se řízení kapitálu, určování strategie organizace, společenská odpovědnost, a hlavně zabezpečování lidských zdrojů (příjem, motivace, vzdělávání, odměňování zaměstnanců). [2]

Pokud půjdeme do historie samotného pojmu řízení lidských zdrojů, mohli jsme spíše slyšet označení řízení práce nebo řízení pracovních sil, později ve 20. století se začal užívat pojem „péče o pracovníky“. Vývoj doby se nezastavil, a proto dnes užíváme nejčastěji pojem „personální řízení“. Obrovský význam k přístupu řízení lidí dosáhl Elton Mayo, známý jako zakladatel školy lidských vztahů a „Hawthornské studie“, která je pojmenována podle města, kde tento experiment proběhl. Výzkum probíhal v továrně, kde byly zkoumány pracovní podmínky, které mohou ovlivnit výkon práce. Výsledkem experimentu byl překvapující,

protože výkon na všech pracovištích vzrostl, a to i po ukončení měření. Dokázal tedy u zaměstnanců vzbudit pocit důležitosti a tím přenést značnou míru motivovanosti do jejich pracovního nasazení. Elton Mayo poukázal na to, že je důležité vytvářet vhodné osobní i pracovní vztahy pro zvýšení efektivity. Později byl tento výsledek označen jako „Hawthornský efekt“. [4]

1.2 Řízení lidských zdrojů

V současné době je řízení lidských zdrojů směřováno na potřebu uplatnění strategického a systematického řízení, které v průmyslové organizaci produkuje hodnotu účelným a účinným využitím lidských zdrojů. V návaznosti na tento fakt bylo objeveno několik nových přístupů, například jak zvýšit oddanost, řízení založené na schopnostech, vytváření systémů zaměřených na vysokých výkonech nebo odměňování podle výkonu. [2]

Řízení lidských zdrojů představuje základní činnosti v jakékoli průmyslové organizaci zaměstnávající a využívající lidi k dosahování požadovaných výsledků. Je poměrně iracionální zpochybňovat nutnost účelného a účinného řízení lidských zdrojů, když žádná organizace nemůže přežít a růst bez rozumného systému organizace práce a řízení lidí. [2, s. 55]

1.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem lidských zdrojů je co nejlépe využít pracovní sílu v průmyslové organizaci. Dokázat nabírat potenciální zaměstnance, zabývat se tím, zda uchazeč o pracovní pozici bude opravdu nejvhodnější variantou na danou pozici. Nejedná se o lehký úkol, protože požadavky na pracovní místo se neustále mění a vyvíjí. Nezbytné je, aby zaměstnanec byl schopný využívat plně své dovednosti v rámci jeho vzdělání. V podstatě musíme usilovat o zdravé mezilidské vztahy v průmyslovém podniku, efektivně dokázat vést lidi, rozvíjet schopnosti pracovníků, vytvářet příznivé podmínky pro práci a dopomoci ke kariéernímu růstu jedinců. [4]

1.2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Jedná se o souhrn metod a rozhodování, kde hlavním cílem je řídit a rozvíjet potenciál v průmyslových organizacích. Na cíle řízení lidských zdrojů je nahlíženo ze dvou rovin. Z prvního pohledu je důležité, přizpůsobit řízení organizace potřebám a očekáváním pracovníků. Však z druhého hlediska by mělo být cílem vést průmyslovou organizaci takovým směrem, aby dosahovala optimální výsledky. Jako příklady dílčích cílů si můžeme uvést rozvoj kultury průmyslové organizace, zabezpečovat talenty, snažit se dosáhnout důvěry mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci atd. [4]

Armstrong (2015, s. 55) ve své knize říká, že mezi cíle lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů průmyslové organizace, vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- přispívat k rozvoji kultury organizace zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí. [2]

1.2.3 Strategie řízení lidských zdrojů

Někdy je také označována jako personální strategie. Jde o strategický přístup z hlediska řízení lidí, který je vázán na celkovou strategii průmyslového podniku. Důležitým faktorem je snaha o dosažení strategických cílů. Strategie řízení lidských zdrojů nám definuje dlouhodobou koncepci zaměstnanců. Tedy ideální způsob nabírání nových pracovníků, rozvoj a řízení na pracovišti a docílení požadovaného výkonu.

Platí, že strategie řízení lidských zdrojů ze strategie organizace vychází, sama však tvoří její integrální součást. [4, s. 16]

Rozlišujeme dvě základní skupiny strategií:

- Měkké strategie se vyznačují tím, že je kladen značný důraz na lidské vztahy, komunikaci v průmyslové organizaci a zapojení zaměstnanců do rozhodování.
- Tvrdé strategie jsou značným opakem měkkých. Hlavní myšlenkou je, zda investice do lidských zdrojů přinesou nějaký užitek. Právě na užitek je kladen velký důraz.

V rámci seznámení se s přístupy strategického řízení zdrojů, by měly být jmenovány 3 principy, s kterými se setkáváme nejčastěji. Řízení zaměřené na výkon, jenž je možné brát v dlouhodobém nebo krátkodobém horizontu. Díky záznamům hodnocení je po určité době možné aplikování algoritmů pro lepší optimalizaci s ohledem na požadavky průmyslové firmy. Samozřejmě důležitou roli hraje čas a vývoj, který nezaručuje předešlý úspěch znovu zopakovat. Mezi další přístupy lze považovat řízení zaměřené na míru oddanosti zaměstnanců, či řízení zaměřené na zapojení pracovníků do rozhodování. [4]

Pokud shrneme základní charakteristiky strategie, tak by se mělo jednat o směřování dopředu, kdy strategie určuje cíl. Naučit se využívat potřebné zdroje a respektovat schopnosti účelného používání zdrojů. [1, 2]

1.2.4 Modely řízení lidských zdrojů

I. Model shody

Mezi první modely je považován model shody (souladu). Byl vytvořen Fombrunem a dalšími zakladateli Michiganské školy (r. 1984). Jak už z názvu vyplývá, je založen na shodě systému řízení lidských zdrojů a struktury organizace, která by měla být v souladu se strategií podniku. Byl zde poprvé vysloven tzv. cyklus lidských zdrojů, který byl charakterizován čtyřmi po sobě jdoucími procesy. Pokud je seřadíme chronologicky, jednalo se o výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj.

II. Harvardský model

Beer a kol. (1984) představili významný model řízení lidských zdrojů, který byl postaven na předpokladu, jak zmiňuje Armstrong (2015, s. 53), řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a činnosti manažerů, která ovlivňují vztahy mezi organizací a zaměstnanci.

Tento model upozornil na dva typické znaky, linioví manažeři mají velkou zodpovědnost za zabezpečení strategie konkurenceschopnosti a propojení personální politiky. Druhý se týká personálního útvaru, kde by měla být snaha o uplatňování a realizaci personálních činností, které povedou k vzájemnému prohlubování vztahů mezi organizací a zaměstnanci.

Tento systém ukázal velký potenciál v teorii i praxi lidských zdrojů. Poukázal na to, že je nutné více strategicky i komplexněji nahlížet na situaci v oblasti lidských zdrojů. Hlavní

myšlenkou bylo, že řízení lidských zdrojů nestojí pouze na procesech personálního útvaru a samotných personalistů, ale týká se všech manažerů.

III. 5-P model

O formulaci se postaral Schuler (1992). Již z názvu modelu plyne, že hlavní princip je postaven na základních pěti prvcích. Model tvoří pojetí lidských zdrojů, tím je myšleno přístup podniku k lidským zdrojům, jejich roli a filozofie z pohledu celkového úspěchu organizace. Dalším prvkem je politika a program, ty mají za úkol prosazovat usměrňovat potřebné změny k dosažení strategických cílů. Čtvrtým prvkem se dostáváme k praxi, která reprezentuje kroky k naplňování právě politiky a programu organizace. Pojednává o řízení výkonu, odměňování, vzdělávání, rozvoji a není ani opomenuto zabezpečení pracovních vztahů. Poslední součástí modelu zahrnuje procesy lidských zdrojů, tedy vše spojené s postupy k uskutečnění plánů v oblasti.

IV. Evropský model

Je považován jako jeden z novějších, tento model vymezil Brewster (1993). Zohledňuje od ostatních modelů vliv právního prostředí. Klade důraz na společenskou odpovědnost a podíl na rozhodování. Uvažuje o soustavném vzdělávání nebo multikulturní organizaci. [2, 4]

1.2.5 Trendy 21. století

Pokud bude pozornost věnována období zhruba od 90. let minulého století až do naší současnosti, lze pozorovat několik zásadních trendů řízení lidských zdrojů:

- Linioví manažeři přebírají činnosti, které dříve byly čistě vykonávány personalisty neboli personálním útvarem. Tudíž je k vidění do značné míry pozorovat změnu dělby práce mezi personalisty a manažery.
- Projevují se změny v průmyslové organizační struktuře personálního útvaru. Již ze zmíněných informací v prvním bodě, můžeme konstatovat, že útvary zabývající se personální činností jsou podstatně zmenšovány. Velká část činností je zajišťována externím dodavatelem.
- S vývojem doby především vlivem vnějšího prostředí jsou personalisté nuceni flexibilně a dynamicky jednat. Přibývá jim obsah jejich činností např. řízení v multikulturním prostředí, specifikovat řízení pro mladší a starší zaměstnance.
- Podstatný úsek zastávají personální činnosti strategického charakteru a začíná se upouštět od personální administrativy. Toto označení představuje zájem o oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků v průmyslové organizaci a také práce s talenty.

Tyto body mohou být jednoduše charakterizovány, jednoznačně mají cíl se podílet na co nejlepším výsledku personální práce. Není žádný univerzální přístup, jak toho docílit, každá průmyslová organizace se určitým způsobem liší. Za důležité faktory jsou považovány např. personální politika, organizační uspořádání, struktura zaměstnanců, velikost organizace nebo pozici na trhu práce.

Cílem řízení lidských zdrojů je vykonávat všechny personální činnosti tak, aby co nejvíce přispívaly ke zvýšení hodnoty podniku. [5, s. 9]

Vedle představení důležitých bodů, které se staly trendy dnešní doby, je potřebné se seznámit s pojmem outsourcing, který již byl nejmenovitě zmíněn výše v druhém bodu. V dnešním období hojně využívaná činnosti v oblasti lidských zdrojů. Z anglického překladu se dozvíme, že jde o využívání cizích zdrojů. V pojetí naší problematiky nám říká tento výraz, že jde o zajištění činnosti externím dodavatelem. Pro lepší představu to může být hledání nových zaměstnanců do průmyslového podniku, vzdělávání nebo oblast zpracování mezd. V tomto případě se o činnost stará externí agentura, která se stará o celý proces. Hlavním důvod je takový, aby nemusela organizace zbytečně vynakládat velké úsilí a náklady. Důležitost hraje především soustředění se na hlavní činnosti samotné průmyslové organizace. [4]

1.3 Plánování lidských zdrojů

Každý průmyslový podnik musí vědět kolik a jaké zaměstnance potřebuje k provozu a naplňování požadovaných činností. Proto nedílnou součástí podnikového systému je plánování. V této kapitole je pojednáváno o důvodech, proč je plánování tak důležité a s tím spojené problémy, které mohou nastat. Bude definováno několik základních metod plánování. [2]

1.3.1 Potřeba plánování lidských zdrojů

Potřebnost plánování je základním kamenem pro úspěšnost průmyslové organizace, z definice vyplývá, že plánování lidských zdrojů patří k stěžejním procesům, který nám dokáže pomoci s formováním strategie průmyslové organizace a určením správného počtu zaměstnanců. Ti však musí být adekvátně vzděláni, pro přidělený pracovní výkon. Můžeme na plánování nahlížet z krátkodobého hlediska nebo dlouhodobého, vše záleží na konkrétním podniku a za jaké situace ke plánování prováděno. [2, 4]

1.3.2 Důvody pro plánování lidských zdrojů

Armstrong ve své knize hovoří o výzkumu Institute for Employment Studies (Reilly, 1999), tento výzkum odhalil 3 důvody, proč je důležité se zabývat plánováním lidských zdrojů.

- Plánování z praktického hlediska, dokázat eliminovat chyby při rozhodování, včas dokázat odstranit problémy, uspět v co nejvyšším využití lidských zdrojů a flexibilně se rozvíjet.
- Plánování z pragmatických důvodů, pro dosažení úspěchu v budoucnosti je potřeba pochopit současnost. Zároveň umět věci přijmout a zhodnotit rozhodnutí z předešlého období a snažit se získat celkový přehled. Nejčastější chybou se stává důraz na krátkodobé záměry průmyslové organizace, kde dlouhodobé záměry jsou druhořadé.
- Plánování z organizačních důvodů, lze pochopit jako takzvané spojení plánu lidských zdrojů s plány průmyslové organizace. Důležitým faktorem je dodržování těchto plánů, komunikace, kontrola, přijímání rozhodnutí a koordinace činností. [2, s. 264]

1.3.3 Problémy plánování lidských zdrojů

Zde narážíme na problém s časem a snahou předvídat budoucnost. Proto se většina organizací uchyluje spíše ke krátkodobému přístupu k plánování lidských zdrojů. Měla by být tedy snaha plány upravovat a přizpůsobovat situaci a požadavkům. Vždy bude hrát značnou roli, jak se zachovají konkurenční organizace. Proto je často řečeno, plánování lidských zdrojů je spíše umění než věda. [2]

1.3.4 Plánovací proces k zajištění pracovníků

Postup plánování lidských zdrojů vždy musí hledět na strategii průmyslové organizace a chce vyústit v plánovaný zisk a také se snaží nenarušit rovnováhu zaměstnanců. Jako příklad je uvedeno plánování pomocí scénářů, tato metoda pochází z období druhé světové války. Hlavní myšlenkou je snaha vytvořit několik budoucích verzí, které mohou nastat, aby bylo jasné, jak případnou situaci vyřešit či se zachovat v daný moment. Jde zde o jisté snížení míry nejistoty. Tato metoda vychází z pěti kroků:

- 1. krok – na začátku je nutné si určit cíl nebo účel pro tvorbu konkrétních scénářů,
- 2. krok – následuje hlubší výběr základních otázek a tedy konkretizování,
- 3. krok – vytvoření různých variant scénářů,
- 4. krok – pomocí pravděpodobnostního výpočtu určit, do jaké míry mají jednotlivé scénáře šanci se stát realitou a následná analýza pozitivních vlivů či negativních důsledků,
- 5. krok – v závěru by měla být na řadě důkladná příprava na jednotlivé scénáře a jejich popis.

Jednoznačně můžeme říci, že velký vliv má povaha průmyslové organizace. Proto není možné konstatovat, že systematický přístup k vytváření strategie zabezpečení lidských zdrojů bude mít vždy jasný úspěch.

Samotné plánování pracovníků má za úkol zajistit v průmyslové organizaci takový počet zaměstnanců, aby v současné i budoucí chvíli odpovídal potřebě. Klíčový je odhad potřeby pracovníků, na druhou stranu i odhad pokrytí. K základním faktorům patří směr rozvoje ekonomické a sociální politiky, směr vývoje obyvatelstva, který je spojen se vzděláním a kvalifikací. Jako poslední faktor je zmíněn směr mezinárodní ekonomiky. Všechny tyto faktory nám ovlivňují především vývoj nabídky a poptávky, spotřebu zboží a kupní sílu. [4]

1.3.5 Plánování personální činnosti

Na plánování personální činnosti, je nutné nahlížet jako na plánování odlišných oblastí. Mezi ně patří: plánování získávání a výběru pracovníků, vzdělávání v podniku, plány na rozmístování a odměňování pracovníků, plány na hodnocení nebo rozvoj zaměstnanců.

- a) Plány na získávání a výběr pracovníků by měly být schopny zodpovědět otázky ohledně pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů, v případě vyčerpání těch vnitřních. Průmyslová organizace řeší, zda potřebuje cílit na absolventy škol nebo zkušené odborníky, částečný nebo plný úvazek, na dobu určitou nebo neurčitou nebo také požadavky na uchazeče.
- b) Plány vzdělávání zaměstnanců sdělují, jak podnik bude přistupovat k potřebě vzdělávání. Určení prioritní skupiny, zvolení varianty vzdělávání a vyhodnocení následné efektivity.
- c) Plány na rozmístění mají snahu každému zaměstnanci na základě jeho schopností a vzdělání určit nejvíce optimální pozici. Hledat tedy takovou funkci, aby obě strany byly do jisté míry uspokojeny. Pracovník by měl být dostatečně zodpovědný za funkci, do které je jmenován.
- d) Plány odměňování, jejichž cílem je motivovat potenciální zájemce do průmyslové organizace. Významné je ustálení žádoucího výkonu na pracovišti. Produktivita práce je definovaná jako hodnota výstupu na jednotku pracovního vstupu, přičemž údaje o produktivitě charakterizují efektivnost zaměstnanců.
- e) Plánování rozvoje pracovníků úzce souvisí se vzděláváním a reálnými potřebami průmyslového podniku. Hlavní myšlenkou rozvoje je právě překonávání rozdílů

schopností, které vykazuje zaměstnanec a požadavky, které jsou po něm vyžadovány. Rozvoj zaměstnanců, ale nevychází pouze ze samotného vzdělávání. Na velké části se podílí ještě hodnocení pracovního výkonu, s kterým je spjatá zpětná vazba. Cílem plánu je zajistit a popsat činnosti, které pomohou zaměstnancům odstranit nedostatky kvalifikací. [4, s. 25]

1.3.6 Metody pro odhad potřeby pracovníků

Jednotlivé metody jsou rozděleny do dvou kategorií, první skupinou jsou metody intuitivní, jako například metoda delfská nebo kaskádová. Do druhé skupiny patří metody, které označujeme za kvantitativní. Intuitivní metody si zakládají na znalostech mezi úkoly průmyslové organizace a pracovní silou. V případě kvantitativních metod, někdy označené jako vědecké, je zakládáno na používání principů matematiky a statistiky. Jedná se většinou o analýzy nebo metody, které se opírají o korelaci a regresi. Tato kategorie je známa tvorbou modelů či simulací. Pro praxi je účinné využít kombinaci metod. Málokdy je použita pouze jedna metoda samostatně.

- Delfská metoda

Jde o expertní metodu. Skupina expertů je pověřena, aby analyzovala budoucí potřebu pracovních sil v podniku a došla k shodnému názoru. Pokud je rozebrána struktura skupiny expertů, mělo by se jednat o mistry, vedoucí pracovníky, manažery napříč organizací a tím zajistit nezávislost názorů. Dle výzkumů metoda vykazuje spolehlivost předpovědi na období následujících jednoho roku až dvou let.

- Kaskádová metoda

Tato metoda vyhodnotí odhad potřeby pracovních sil jako u předešlé metody delfské, ale i pokrytí potřeby z vnitřních zdrojů. Jedná se o složitý proces, kdy jsou úkoly organizace rozepisovány až na nejnižší organizační úroveň. Pracovník označovaný jako mistr, má velkou zodpovědnost, protože na základě jeho zkušeností musí odhadnout počet pracovní síly, která bude nutná pro dokončení úkolů. Tento odhad následně předá výše a postup se opakuje. Hlavní roli tedy hrají vedoucí pracovníci.

- Metoda založená na analýze vývojových trendů

Zde se jedná o kvantitativní metodu. Je mnoho faktorů, které potřeby pracovníků ovlivňují. Proto je určen jen hlavní faktor s nejsilnější schopností ovlivnit tyto potřeby. Je zkoumán jeho vývoj vzhledem k vývoji počtu pracovníků. Jedná se o matematický postup a použití extrapolace. Závěrem metody by měl být ukazatel objemu výkonu na jednoho pracovníka, který se porovnává s odhadem.

- Metoda poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků

Přibližuje se k předešlé metodě, rozdíl je v odvětví, kde se používá. Většinou jde o oblasti s obsluhou lidí, jako je zdravotnictví nebo školství. Zkoumá například ideální počet žáků na jednoho učitele. Druhý vstup je perspektivní odhad počtu studentů. Tyto dva parametry jsou dostačující pro odhad potřebných pracovníků.

V praxi většinou platí, pokud je snaha najít co nejreálnější výsledek, mělo by se jednat o jednoduchou a srozumitelnou metodu. [8]

1.4 Získávání a výběr pracovníků

1.4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Nábor je proces objevování a následného výběru kandidáta. Uchazeč může být z řad interních nebo externích zdrojů. Tento proces zahrnuje uzavírání smluv, koordinaci nástupu nového zaměstnance do organizace. Proces získávání a výběru zaměstnanců je hlavní funkce personálního oddělení, které je zodpovědné za zvolení správné a nejlépe kvalifikované osoby. Tento proces zahrnuje systematický postup od vyhledávání až po organizaci a vedení pohovorů a následné zařazení uchazeče do průmyslové organizace. [9]

1.4.2 Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance neboli specifikace pracovního místa určují, jaké požadavky budou nutné pro vykonávání určité práce. Nejedná se zde jen o požadované schopnosti a dovednosti, ale i o příslušné dokumenty, které od uchazečů budou požadovány pro ověření daných požadavků. Nejčastěji se jedná o životopis, často z latiny znám pod zkratkou CV, v překladu znamená „běh života“. Ověření požadavků může podnik vyžadovat ve formě kopie dokumentu o dosaženém vzdělání nebo zkoušce. Mezi konkrétní požadavky můžou patřit:

- Dovednosti a schopnosti, aby budoucí pracovník byl schopen na daném místě práci vykonat.
- Znalosti a vzdělání, představuje soubor informací, které musí uchazeč vědět pro výkon dané práce.
- Praxe, odborná příprava a výcvik, jsou činnosti, odpovídající výcvik a dosažené výsledky, které by uchazeč měl mít, aby mu umožnily vykonávat danou práci úspěšně.
- Specifické nebo zvláštní požadavky, do této kategorie spadají požadavky, které mohou být spojeny s budoucím rozvojem podniku, ale také se mohou týkat změn místa výkonu práce, pracovních cest aj.

V souvislosti s požadavky na zaměstnance je důležité, aby se průmyslová organizace vždy snažila tyto požadavky vhodně nastavit. Vysoké nároky na zaměstnance mají často negativní následek při snaze přilákat potenciální kandidáty. [1, 2]

1.4.3 Volba zdrojů nábora

Existují především dva hlavní zdroje nábora. Jaký způsob je zvolen, záleží čistě na konkurenceschopnosti organizace a situaci na trhu. Rozlišujeme tedy interní nebo externí variantu.

- a) Vnitřní neboli interní nábor je nákladově efektivnější, snaží se také podpořit morálku a spokojenost zaměstnanců v organizaci. Do řad stávajících pracovníků se dostávají informace o volných místech, obvykle se jedná o kvalifikovanější pozice. Tímto způsobem je dosavadním zaměstnancům umožněn kariérní růst. Proto by interní komunikace měla předcházet před externí. Nic není větší zklamání než, když dlouholetý zaměstnanec tvrdě pracuje na tom, aby byl povýšen a organizace nehledí na jeho výsledky a raději do pozice hledá někoho z externích uchazečů. Obsazení pracovní pozice již stávajícím pracovníkem nese firmě řadu výhod. Často to bývá jednodušší a rychlejší proces obsazení, hlavně stávající zaměstnanec už zná prostředí podniku, proto není problém s jeho adaptací. Naopak interní nábor pracovníků nese do jisté míry i své problémy, tím jsou například omezený výběr uchazečů, ze strany kolegů může dojít k rivalitě, která má negativní vliv.

- b) Vnější nábor, který je také označován jako externí. Pokud průmyslový podnik nemůže obsadit pozici z vnitřních zdrojů, obvykle se o pozici začnou ucházet kompetentní uchazeči ze zdrojů externích. Nábor z vnějších zdrojů je pro organizaci velmi prospěšný, protože dokáže do organizace přinést nové dovednosti, nápady a zkušenosti. Některé společnosti doporučují spíše externí nábor, protože nový zaměstnanec přemýšlí jinak a nejsou tolik „zdeformováni“ jako ti, kteří v organizaci mají v paměti několik let. Nový zaměstnanec příliš nepřemýšlí o vysokém platu nebo bonusech, které vyžaduje za navíc odvedenou práci. Na druhou stranu vzniká problém při nadměrném zájmu uchazečů, stoupá složitost celého procesu výběru, tudíž finanční náročnost u této varianty hraje velkou roli, a to i v případě, že je tento proces zajištěn personální agenturou. Pokud zaměstnanec uvažuje o změně zaměstnání, vzniká u něj nejistota, zda bude schopen zvládnout přechod do nové firemní kultury a seznámení s novým prostředím. [5, 9]

1.4.4 Postup procesu získávání a výběru zaměstnanců

Již bylo zmíněno, že nábor zaměstnanců je hlavní funkcí personálního oddělení, je to první krok k tomu, aby se zaměstnanec stal součástí organizace. Vzhledem k tomu, že podniky přechází od zaměření na produkt k zaměření na zákazníky a zaměstnance, je nutné mít pracovníky se správnými dovednostmi pro správné úkoly. Proces zahrnuje vyhledávání kandidátů, popis a specifikace požadavků nebo pracovního místa, jak bylo stručně popsáno výše. Nábor a výběrový proces se může v podnicích lišit, nicméně základní kroky jsou dány obecně pro všechny.

Když nebude uvažován proces plánování lidských zdrojů, ale přejdeme přímo k cílům zmiňovaného procesu, je snahou, aby byl podnik uspokojen z hlediska získání dostatečného množství kvalitních pracovníků na požadované pozice za minimální vynaložené prostředky. [4, 10]

Fáze procesu získávání a výběru zaměstnanců jsou:

- 1) 1. fáze – analýza pracovního místa, snaha o podrobné popsání požadavků a specifikace pracovního místa a podmínek zaměstnání,
- 2) 2. fáze – vzbudit zájem v řadách uchazečů, analýza a vyhodnocení vnějších a vnitřních zdrojů,
- 3) 3. fáze – volba uchazeče je chápána jako třídění uchazečů, pomocí pohovorů nebo testů, na základě, kterých jsou zájemci hodnoceni. Následně je ideálnímu uchazeči, který splnil podmínky výběru, připravována pracovní smlouva. [4, s. 34]

Předpoklad pro efektivní proces získávání pracovníků je podrobná znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které jsou součástí personálního plánování. [8, str. 131]

1.4.5 Volba metod získávání pracovníků

Zvolení vhodné metody, jak dát zájemcům vědět o volném pracovním místě, by mělo vycházet především z rozhodnutí, zda cílit na pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů. Metoda by měla oslovit co nejvíce vhodných kandidátů a vzbudit v nich zájem o ucházení se o dané pracovní místo. Volba správné metody také záleží na situaci trhu a kolik je vynaloženo prostředků, což souvisí s tím, jak rychle má být pracovní pozice v organizaci obsazena. Platí, že průmyslová organizace volí několik metod a neomezuje se pouze na jednu konkrétní. Mezi nejvíce používané metody patří:

- 1) Uchazeč se nabídne sám. Organizace v průmyslovém odvětví nevyvíjí žádnou cílenou aktivitu, pouze svojí prestiží, dobrou pověstí nabízí dobré platové ohodnocení. Výhodou je nulová nákladnost. K řadě nevýhod patří nepřesná a nedostačující představa o potřebách na pracovní pozici. Omezený výběr z množství uchazečů. Proto je tato metoda používána zřídka.
- 2) Přímé oslovení, které je založeno na principu tzv. scouting. Jde o aktivitu především výše postavených manažerů a vedoucích. Ti mají za úkol sledovat potenciální pracovníky. Může se jednat o interní zaměstnance nebo i pracovníky jiných organizací. Vedoucí pracovníci využívají pracovní setkání. V této metodě je zajištěna ze strany uchazeče dostatečná kvalifikace v daném oboru, naopak může nastat zhoršení vztahů mezi podniky, které může vyústit v negativní rivalitu.
- 3) Letáky, vývěsky nebo inzerce. Tyto metody jsou považovány za relativně finančně méně náročné. Jsou zvoleny vývěsky, které se nachází na místech, kde je velká frekvence veřejnosti. Letáky jsou vyhazovány do schránek nebo umísťovány na místa s velkým výskytem potenciálních zájemců. Letáky by měly obsahovat základní popis pracovního místa a kontakt pro uchazeče. Důraz je kladen na vizuální vzhled. Všechny tyto metody většinou cílí na lokalitu, ve které se organizace nachází. S výjimkou inzerce, jenž se nejčastěji provádí pomocí novin místních nebo celostátních, různých časopisů, ale i radia a televize aj. Výhodou je jednoznačně rychlost a velké množství oslovených uchazečů. Ovšem pokud, je hledán odborný a specificky kvalifikovaný pracovník nejsou tyto metody vhodné. Používají se při snaze obsadit místo s nižší požadovanou kvalifikací.
- 4) Spolupráce průmyslové organizace se vzdělávacími institucemi, vědeckými společnostmi atd. Používání této metody je v dnešní době velmi na vzestupu. Spolupráce se středními a vysokými školami umožňuje studentovi po dokončení studia jeho uplatnění přímo v konkrétním podniku. Během studia je mu nabídnuta spolupráce ve formě například odborné praxe nebo brigády aj. Co se týká vědeckých společností, ty dokážou nabídnout velký výběr z řad odborníků. Tato metoda využívá především přehled a informovanost o uchazeči. Organizace dokáže dohledat studijní výsledky uchazeče nebo u vědeckých společností výzkumy, na kterých pracovník spolupracoval. Nevýhodou může být sezonní nástup studentů do zaměstnání nebo již získané zajímavé pracovní uplatnění v řadách odborníků.
- 5) Spolupráce s úřady práce, které slouží pro obě strany, jak osobám hledajícím zaměstnání, tak i podnikům, kteří chtějí obsadit volné pracovní místo. Náklady jsou hrazeny ze státních prostředků, proto je tato metoda velmi levná a výhodná pro obě strany. Organizace ale často dávají přednost jiné metodě výběru pracovníků a úřad práce volí jako jednu z posledních možností.
- 6) Používání webových stránek organizace, pracovní servery, profesní sociální síť a další sociální síť aj. V dnešní době existuje nepřehledné množství internetových adres, které nabízí databázi volných pracovních míst. Díky těmto nabídkám je lehké najít přímo webové stránky organizace, kde je možné získat podrobnější informace k volné pracovní pozici a požadavkům na zaměstnance, podmínkách přijetí do zaměstnání aj. Elektronická nabídka pracovního místa zjednodušuje a urychluje proces získávání zaměstnance, umožňuje oslovit širší okruh uchazečů a to například pomocí reklamních nabídek cíhající na každé stránce prohlížeče. Ale do jisté míry může být nevýhodou získání příliš mnoho nevyhovujících uchazečů, nerovnoměrné zasažení určitých skupin lidí, neboť ještě mnoho uchazečů stále využívá jiné způsoby hledání zaměstnání. Další nevýhodou této metody může být pro podnik zpoplatnění uveřejnění informací o volných pracovních místech.

- 7) Využívání zprostředkovatelské agentury. Zde se jedná o tzv. outsourcing. Agentury se zabývají předvýběrem zaměstnance, potom následuje konečné rozhodnutí přímo od organizace. Tyto agentury mají přehled na trhu práce a vlastní databáze, které jim ulehčují vyhledávání. Jde ale o finančně nákladnou metodu, ale je velmi efektivní. Dokáže uspořit čas získání vhodných zaměstnanců. [1, 8]

Outsourcing může pomoci podniku maximalizovat investice a vytvořit dlouhodobé konkurenční výhody na trhu. Jde tedy o externí získávání služeb na místo vlastních zdrojů. Při pokusu o outsourcing je důležité dosažení dlouhodobých cílů a záměru společnosti. Organizace se dokáže soustředit na hlavní činnosti a mít profesionální, odborné a kvalitní služby. [12]

Z těchto metod jsou v České republice nejvíce využívány vlastní webové stránky organizace, služby zprostředkovatelských agentur, pracovní weby (job.cz, práce.cz), inzerce a reklama, profesní sociální síť LinkedIn. Výběr a použití metod závisí především na konkrétním místě, které je nutné obsadit. [11]

1.4.6 Metody výběru pracovníků

Výběr začíná po náboru potenciálních zaměstnanců v průmyslové organizaci. Podle Maloneyho (2001) lze výběr považovat za proces, němž je vybrán nejlepší kandidát. Lze říci, že proces výběru můžeme považovat za jeden z procesů, kde organizace, případně určitý okruh pracovníků pověřených vedením, snaží najít nejvhodnější typ osoby pro pracovní místo. Výběr je nesmírně důležitý v oblasti organizační efektivnosti a pro zajištění výkonnosti.

1) Rozhovory

Metoda rozhovoru je nejpravděpodobnější z obecných metod používaných v rámci výběru. Obecně odhaluje kompatibilitu dané osoby s pracovním místem. Vše je založeno na mezilidské komunikaci. Po dobře strukturovaném rozhovoru, získává tazatel potřebné informace, včetně těch osobních. Rozhovor ale může být ovlivněn mnoha faktory, například nepříznivé informace je přikládána nadměrná váha, stereotypní povaha tazatele nebo unáhlené ukončení rozhovoru aj. I přes tyto rizika účinnost pohovoru je poměrně vysoká. [13]

2) Dotazník

Zpravidla je vyplňován ve všech větších organizacích. Jedná se o velmi jednoduchou metodu pro všechny kategorie prací. Většinou se používá v kombinaci s rozhovorem, kdy v návaznosti na dotazník je potom veden rozhovor. V poslední době se může jednat především o elektronické dotazníky.

3) Životopis a motivační dopis

Jednoznačně jde o základní a převážně využívanou metodou především v prvním kole výběru uchazečů, kdy nám jsou sděleny základní informace o osobě, jeho vzdělání a praxi. V motivačním dopise by měl uchazeč upoutat pozornost zaměstnavatele a odlišit se od ostatních zájemců o pracovní místo. [8]

4) Fyzické a psychické testy

Tyto testy lze považovat za komplexní typ testu, který je v mnoha organizacích povinný. Povaha této metody může být různá, od prosté fyzické prohlídky až po hodnocení fyzického výkonu za určitých podmínek nutných pro výkon práce. Hlavním účelem je otestovat uchazeče a předejít případnému neetickému nebo neefektivnímu výkonu práce. Správný typ lékařské prohlídky dává jasný obrázek o fyzickém či psychickém stavu uchazeče.

5) Reference

Úkolem metody referencí je ověření různých informací o uchazeči z více zdrojů. Informace, které uvedl uchazeč, například v životopise, motivačním dopise nebo dotazníku, mohou být nepravdivé. Proto reference slouží organizaci k ověření informací o uchazeči, než je uchazeč v rámci užšího výběru pozván na osobní pohovor. [13]

6) Assesment Centre-AC

Assesment centrum je skupinová metoda výběru pracovníka, kdy organizace, na základě životopisů, vybere nejvhodnější skupinu kandidátů na nabízenou pracovní pozici. Je použita řada hodnotících technik s cílem poskytnout co nejucelenější a vyvážený pohled na všechny jednotlivé uchazeče. Hlavním rysem této metody jsou simulace, které slouží k zachycení a posouzení výkonu jedinců nebo skupin. Kandidáti jsou testováni a musí zodpovídat požadované otázky. Výkonnost je hodnocena odlišnými měřítky, které mají snahu definovat kariérní úspěch v organizaci. Do procesu hodnocení je zapojeno několik vyškolených hodnotitelů a pozorovatelů, aby byla zvýšena kvalita a objektivnost testování. [1, s. 262]

1.4.7 Sběr dat pro přehled fluktuace v podniku

Každá průmyslová organizace by měla vést alespoň základní statistické údaje o svém náboru a výběru zaměstnanců. Je totiž nutné procesy získávání pracovníků vyhodnotit, aby se zjistilo, zda jsou nákladově efektivní. Shromážděné informace a data mohou být klíčová pro další nábor. Je několik základních otázek, které by si měla organizace položit:

- Byly metody nákladově efektivní?
- Zachoval se požadovaný rozpočet?
- Bylo množství uchazečů dostatečně široké, aby byl proveden ideální výběr?
- Kolik uchazečů je nutné mít, aby byl vybrán kvalitní zaměstnanec?
- Jak dlouho trvalo obsazení pozice?
- Zůstávají noví zaměstnanci v organizaci?
- Jaká je fluktuace? [14]

Odchod pracovníků ve směru ven z organizace i do organizace je označován termínem pracovní fluktuace. Tento jev může mít pro organizaci negativní, tak i pozitivní efekt.

Z negativního hlediska se jedná o náklady, které vznikly za období, které strávil pracovník v organizaci. Tyto náklady jsou obtížně vyčíslitelné, protože nelze určit, zda se jednalo o přímé či nepřímé náklady. Psychické následky jsou také považovány za negativní, protože odchod zaměstnance může mít negativní vliv na okolí a může dojít k částečné demotivaci kolegů. V pozitivním smyslu chápeme odchod pracovníka v souvislosti s jeho špatným výkonem práce jako možnost ustálení žádoucího výkonu na pracovišti. [3, s. 73]

1.5 Přijímání a adaptace pracovníků

Na proces výběru pracovníka navazují bezprostředně další dva procesy, které se starají o příjem do organizace a adaptaci nového zaměstnance. Jako při výběru pracovníka mohou tyto dva procesy ovlivnit pověst průmyslového podniku. Proto by organizace měla cílit na profesionální přístup a komunikaci při tvorbě pracovní smlouvy a následné adaptaci pracovníka na určené pracovní místo. [5, 6]

1.5.1 Přijímání pracovníků

Přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání.

Účelem tohoto procesu je dosažení smluvního vztahu mezi organizací a zaměstnancem. [6, s. 91]

Základním právním předpisem tohoto procesu je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen ZPr), v novelizovaném znění. Zaměstnancem je dle § 6 ZPr fyzická osoba, která dosáhla 15 let. Jako den nástupu do práce však nesmí být sjednán den, který předchází ukončení povinné školní docházky. Zaměstnavatelem je dle § 7 ZPr fyzická osoba, která dosáhla 18 let nebo právnická osoba. [5, s. 105]

Nejdůležitější částí toho procesu je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. Tato smlouva zavazuje pracovníka k výkonu práce pro danou organizaci. Organizace po vypracování návrhu pracovní smlouvy seznámí pracovníka s jejím obsahem. Pracovník má právo se s obsahem seznámit a případně vyjádřit připomínky, tudíž se nejedná pouze o jednostranný akt. Úkolem personálního útvaru je seznámit nového zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývajícími z uzavření pracovního poměru. Ve většině organizací podpisu smlouvy ještě předchází vstupní lékařská prohlídka. Pokud nenastanou okolnosti, které brání podpisu pracovní smlouvy, je ze strany organizace a pracovníka podepsána a dochází k zařazení pracovníka do evidence podniku. U každého nově příchozího zaměstnance musí být doplněny potřebné osobních údajů. Ty se liší vzhledem k potřebám organizace.

Mezi základní údaje pracovníka patří:

- a) příjmení, jméno a titul,
- b) datum a místo narození,
- c) rodné číslo,
- d) rodinný stav,
- e) adresa trvalého bydliště,
- f) telefonní číslo,
- g) národnost/statní příslušnost,
- h) údaje o kvalifikaci (vzdělání, vyučení),
- i) datum vzniku pracovního poměru,
- j) pracovní zařazení a místo výkonu práce v organizaci.

Mezi další krok procesu přijímání pracovníka je jeho přihlášení, nejpozději do 8 dnů od vzniku pracovního poměru, k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. [8]

1.5.2 Pracovní smlouva a uzavření pracovněprávního vztahu

Pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vzniká pracovní poměr. Jde o formální stránku přijímání pracovníka a nejčastější způsob založení pracovního poměru. Pracovní smlouva musí splňovat určité formální a obsahové náležitosti. Především musí být uzavřena písemně a musí být vyhotovena a podepsána nejpozději v den, který je sjednán jako den nástupu do práce.

Pracovněprávní vztah se vyznačuje několika charakteristikami. Těmi jsou zákonná ochrana postavení zaměstnance, dostatečné a bezpečné pracovní podmínky, odměňování pracovníka, nediskriminace zaměstnance atd.

Něž dojde k podpisu pracovní smlouvy, je požadováno, aby zaměstnavatel seznámil pracovníka s následujícími skutečnostmi:

- s povinnostmi a právy, které musejí být dodrženy vzhledem k podpisu pracovní smlouvy,
- s pracovními podmínkami pro výkon práce a systémem odměňování,
- se zvláštními právními předpisy (například pracovním řádem aj.).

V pracovním smlouvě musí být uvedeny tři důležité, podstatné náležitosti, které jsou uvedeny v zákoníku práce (§ 34 odst. 1):

- Druh práce – zákoník práce neuvádí, do jaké míry je nutné pojmenovat a popsat druh práce. Více specifikovaným označením nastává riziko, že bude nutné vypracovat dodatek, který jednoznačně určí náplň práce.
- Místo nebo místa výkonu práce – většinou se do smlouvy uvádí místo tzv. pravidelného pracoviště. Zákoník práce nestanovuje, jak úzce nebo naopak široce může být místo výkonu práce vymezeno. Běžné je, aby místo výkonu práce bylo vymezeno jako jedna obec. Lze se dohodnout i na užším místě výkonu práce (například konkrétní adresa, na níž sídlí zaměstnavatel nebo jeho organizační jednotka), ale v odůvodněných případech i na širším místě výkonu práce (například u zaměstnanců cestujících po zákaznících v rozsahu příslušného regionu).
- Den nástupu práce – den vzniku pracovního poměru.
Pokud nejsou ve smlouvě uvedeny tyto nezbytnosti, pracovní smlouva se stává neplatnou. Pracovní smlouvu je nezbytné uzavřít na základě písemné formy ve dvou stejných provedeních a musí ji obě strany podepsat. Organizace i uchazeč musí mít k dispozici originální verzi. [4, 5]

Při uzavírání pracovní smlouvy je varianta uzavření na dobu určitou. Tato volba může způsobit snížení produktivity práce pracovníka, a to z důvodu nejistoty růstu v organizaci nebo horšímu přístupu k možnostem osobního rozvoje. Jestliže nasazení a pracovní výkon zaměstnance přesahuje požadovaná kritéria výkonu, organizace sáhne po druhé variantě, tedy navrhne pracovní poměr na dobu určitou.

Zásadním faktorem pro rozlišení poměru na dobu určitou a neurčitou je vymezení doby v pracovní smlouvě. Jestliže pracovní smlouva neobsahuje dobu trvání pracovního poměru považuje se pracovní poměr na dobu neurčitou. V případě sjednávání na dobu určitou nesmí tento poměr přesáhnout 3 roky.

Zkušební dobou v praxi nazýváme období, které slouží pro ověření dovedností a schopností nového zaměstnance. Tato doba není automatická, ale v dnešní praxi je obvykle sjednávána. Maximální délka může dosahovat tří měsíců. V případě že zaměstnanec zjistí pochybnosti o zvládnutí daného zaměstnání nebo zaměstnavatel dospěje k pochybnostem o pracovní kvalitě pracovníka, mohou smlouvu ukončit. [4]

1.5.3 Pracovněprávní poměr

Pracovník může kromě pracovní smlouvy uzavřít pracovněprávní vztah na základě prací konaných mimo pracovní poměr - tj. dle dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce.

- a) Dohoda o provedení práce umožňuje odpracovat maximálně 300 hodin v roce. Platí zde ustanovení o minimální mzdě. Organizace může uzavřít dohodu s neomezeným počtem uchazečů. Hlavní výhodou představuje možnost odměny až 10 000 Kč výdělku měsíčně bez snížení této částky o zdravotní a sociální pojištění. Pokud je tato částka překročena v daném měsíci, je třeba odvést obě pojištění.

- b) Dohoda o pracovní činnosti neomezuje počet odpracovaných hodin v roce, tudíž je možnost odpracovat více než 300 hodin v roce, ale zaměstnanec nesmí odpracovat víc jak polovinu pracovní doby jednoho týdne. Při přesáhnutí výdělku 2 500 Kč je nutné odvést zdravotní a sociální pojištění.

1.5.4 Adaptace pracovníků

Přidělování pozic novým zaměstnancům je jednou z funkcí řízení lidských zdrojů. Tento proces provádí personalisté s pomocí liniových manažerů. Aby po procesu přidělení zaměstnance na příslušnou pracovní pozici byl v nejkratší době využit potenciál pracovníka, bude nutné se zaměřit na proces adaptace. Nastup do nového podniku pro většinu pracovníků představuje období stresu, proto by se proces adaptace neměl podceňovat. Tento fakt potvrdil ve své publikaci i Armstrong. [15]

Proces adaptace nemůže být zopakován, protože první dojem může podnik udělat na zaměstnance jen jednou. Organizace se proto snaží zaměstnance co nejlépe a v nejkratším časovém období začlenit do pracovního, sociálního a kulturního prostředí průmyslové organizace. [5]

Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. [6, s. 109]

1.5.5 Cíl adaptace

Cílem adaptačního procesu je tedy přijmout stabilního a spokojeného zaměstnance v co nejkratší době. Pro splnění zmíněného cíle, je nutností organizace zajistit v první řadě seznámení s pracovním výkonem. Výzkumy uvádějí, že navázání kontaktu s novými spolupracovníky a seznámení s kulturou organizace je nedílnou součástí pro naplnění cíle. Délka adaptační doby pracovníka se může lišit. Je ovlivněna mnoha faktory, jako například motivace v podniku, schopnost jedince učit se, chování v cizím prostředí. Těchto faktorů je mnohem více, a proto je velmi obtížné proces formalizovat. [15]

1.5.6 Tři roviny adaptačního procesu

Adaptační proces byl rozdělen do 3 rovin (Palán, 2002). V rámci těchto úrovní je nutné zajistit vstupní školení a vzdělávání zaměstnanců vzhledem k potřebám celé průmyslové organizace. Dále jde o zapojení pracovníka do systému mezilidských vztahů na pracovišti. A v poslední třetí rovině je třeba pomoci pracovníkovi v orientaci v sociálních a výkonových normách. [15]

Tyto roviny jsou rozebrány a definovány takto:

- 1) Celopodniková adaptace, která začíná v den nástupu. Nejvhodnější je mít připravený tzv. adaptační plán. Jeho úkolem je především seznamování s kolegy. Přivítání nových zaměstnanců je pověřen ředitel firmy nebo někdo z pozice manažera. V proslovu hovoří, o strategii organizace, měl by dokázat seznámit s firemní kulturou. Neměly by chybět, alespoň stručné informace o mzdovém systému a benefitech. Tyto informace jsou sdělovány v průběhu společné prohlídky podniku.
- 2) Adaptace v útvarové jednotce nebo někdy označovaná jako týmová či skupinová orientace. Týká se seznámení s organizační jednotkou (skupinou), v níž jednotlivci

bude provádět pracovní výkon. Tato adaptace cílí, aby se nováček cítil v týmu pohodlně a začlenil se do něj. Součástí může být školení, které má pod dohledem manažer.

- 3) Orientace na konkrétní místo může zajišťovat mentor, který je určen vedoucím. Jedná se o člověka, který se nováčkovi věnuje v období zkušební doby, motivuje ho a předává mu cenné zkušenosti, společně pod jeho vedením dokáže nový zaměstnanec lépe řešit problémy. V případě nejasností, se pracovníkovi vše vysvětlí. Asistent hraje klíčovou roli, protože působí jako spolehlivý a dobrý zaměstnanec. [5,8]

1.5.7 Uvolňování z organizace

Propouštění nebo uvolňování zaměstnanců vzhledem ke změnám v plánování průmyslové výroby, týmu nebo řízení celého podniku nastává velmi často. Zřídka se stává, že organizace záměrně zatajuje potřebu propouštění určitého počtu lidí. Proto dochází k problémům s plánováním celého procesu. V kompetenci personalistů, by měla být snaha, jak minimalizovat snižování počtu zaměstnanců, ale některých případech není možné se propouštění vyhnout. Musí tedy být připraveni vést propouštěcí pohovory a starat se o kroky spojené s definitivním odchodem zaměstnance z organizace. [15]

Vzhledem k nutnosti snižování počtů se můžeme setkat s variantou, kdy podnik nabídne finanční odstupné zaměstnancům, kteří z organizace odejdou. Tímto způsobem může v podniku dojít k masivnímu odchodu kvalitních zaměstnanců a následné posílení konkurence. Proto by kvalitní a pracovití zaměstnanci měli dostat jistou odměnu. V této problematice zazní pojem outplacement. Jedná se o pomoc zaměstnancům, kteří byli propuštěni. Odborné poradenství pomáhá najít budoucího zaměstnavatele, který by měl o pracovníka zájem. Tento druh poradenství pomáhá se zpracováním životopisů, zvládnutí vstupního pohovoru do nového podniku nebo analýzu dosavadní kariéry.

Pracovní poměr může být ukončen dvěma způsoby. Dobrovolně, tedy ukončení pracovního poměru, kde je podána výpověď ze strany zaměstnance nebo ukončení pracovního poměru dohodu. O nedobrovolné variantě hovoříme v případě, kdy je podaná výpověď ze strany zaměstnavatele a následuje okamžité zrušení pracovního poměru.

- Ukončení pracovního poměru dohodu

Pokud se obě strany domluví sjednaným dnem, kdy dojde k podpisu písemných náležitostí, dochází k ukončení pracovního poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

- Ukončení pracovního poměru výpovědí

Opět ze zákona považujeme nutnost, aby výpověď měla písemnou podobu. Výpověď může zaměstnanec podat bez jakéhokoliv důvodu. Naopak zaměstnavatel má možnost dát výpověď jen ze zákonných důvodů jako např.: pro závažné porušení povinnosti, pokud zaměstnanec nespĺňuje požadavky pro výkon, lékařský posudek rozhodne o zákazu výkonu vzhledem ke zdraví zaměstnance nebo stane-li se zaměstnanec nadbytečným. Pracovní poměr končí až o uplynutí výpovědní lhůty toto období je dlouhé minimálně dva měsíce.

- Okamžité zrušení pracovního poměru

Jak z názvu vyplývá je okamžitým zrušením pracovního poměru a může nastat ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Může k tomuto způsobu dojít, když zaměstnanec poruší hrubě povinnosti vztahující se k vykonávané práci nebo byl odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok. Zaměstnanci dovolují

okamžitě ukončit pracovní poměr situace, kdy nebyla vyplacena mzda nebo plat do 15 dne od uplynutí období splatnosti nebo pokud rozhodne lékařský posudek o jeho neschopnosti nadále vykonávat pracovní výkon. [2,4]

1.6 Řízení pracovního výkonu a motivace

Hlavní myšlenkou řízení pracovního výkonu je zvýšit celkovou motivaci zaměstnanců. Lepší motivace zaměstnanců zajišťuje jasná očekávání ohledně odměn organizace, jako je mzda nebo povýšení. Dostatečné motivování pomáhá průmyslovému podniku plnit pracovní úkoly a naplňovat cíle, které se organizace vytyčila na základě strategie. Zde je vidět celkové propojení všech procesů. Navzdory tomu existují dva teoretické základy. První základ uvádí, že propojením organizačních odměn s výkonem motivuje zaměstnance k práci. Jiní odborníci však tvrdí, že řízení výkonu nemá žádné účinky. Tyto výroky mohou být v obou variantách pravdivé, protože vždy závisí na konkrétní situaci. [16]

1.6.1 Proces motivace a základní teorie

Snažit se objasnit výklad motivace je velice obtížné, jedná se o psychologický problém. Definicí motivace se zabírají učebnice psychologie. Proto v tomto textu je snaha vyložit výklad pracovní neboli lidské motivace. Studie ukazují, že vysoce motivovaní pracovníci, kteří jsou produktivní mohou dovést průmyslovou organizaci k požadovaným výsledkům na základě jejich úspěchů. Proto je nezbytné pochopit souvislost mezi motivací a výkonem. [7, 17]

Motivace je vnitřní proces, který vyjadřuje touhu vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení k subjektivně významného cíle a výsledku. [7, s. 55]

K pochopení konceptu motivace, bude nutné se seznámit se základními teoriemi a říct si základní informace o motivačním procesu, který má cyklický charakter.

1. Stav nedostatku nebo nadbytku v nás vyvolá motivační napětí, pokud k tomu dojde snaží se jedinec odstranění nerovnováhy a obnovit stav rovnováhy.
2. Motivační napětí vyústí v subjektivní účelné chování, aby k němu došlo musí být motiv dostatečně silný a viditelný.
3. V třetím kroku jednotlivec nachází opět stav rovnováhy díky dosaženému cíli
4. Posledním dílem procesu je redukce motivace, tedy uspokojení potřeby

Tento cyklus je znovu obnovován na základě nového motivu. [7]

- Maslowova pyramida potřeb

Je to jedna z prvních teorií, která popisuje proč lidé mají různé potřeby. Maslow vyslovil pět základních potřeb. Ty nejjednodušší potřeby jsou fyziologické, jako je voda, jídlo, oblečení, sex a přístřeší. Vzhledem k pracovním motivacím jsou tyto potřeby uspokojovány pomocí platu. Potřeby bezpečí např.: ochrana před fyzickou újmou nebo nepřítomnost bolesti. Tyto potřeby organizace zajistí prostřednictvím bezpečnostního programu nebo vybavení na pracovišti. Třetí potřebou je zmiňováno potřeba přátelství a náklonosti. V rámci podniku dochází k uspokojení přes sociální spolupráci na pracovišti. Potřeba úcty je chápána jako touha po moci nebo postavení. Důležitým procesem ve firmě je oceňování nebo zpětná vazba. Na samém vrcholu se nachází seberealizace, kterou dokáže zaměstnanec uspokojit pocitem ze zvládnutí, stanovení a dosažení cílů. [17]

- Teorie X-Y

Zakladatelem je Douglas McGregor (1960), který dokázal objasnit dva možné pohledy na člověka. Teorie X je klasickým staromódním pohledem manažerů na pracovníky, kteří se zaměřují pouze na práci. Pracovníci ve firmě jsou nedostatečně odhodláni, snaží se vyhybat odpovědnosti, a proto je třeba je kontrolovat, usměřňovat a trestat. Naproti tomu Teorie Y vnímá zaměstnance jiným způsobem. Uvažuje o tom, že pracovníka práce baví. Základem je pochopit spojení závazků a odměn za jejich dosažení.

- Teorie vnitřních a vnějších potřeb

Mnozí vědci tvrdí, že motivace může být vyvolána zevnitř jedince, pokud má snahu dosáhnout konkrétního cíle, lze tedy pochopit vnitřní motivaci jako formu seberealizace. Motivování sama sebou bez nenávaznosti na peněžní nebo hmotnou odměnu. Ovšem motivace může vzniknout i z vnějšího prostředí, tedy příchod do pracovního podniku, který zajistí finanční zabezpečení.

- Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Herzberg rozšířil Maslowovu práci a vytvořil více specifikovanou teorii pracovní motivace. Zjistil, že pocity uspokojení z práce souvisejí s pracovním obsahem práce. Jak vyplývá z názvu, teorii dvou faktorů chápeme, jako rozlišení faktorů na motivátory a hygienické faktory. Hygienické faktory lze zhruba přirovnat k Maslowovým potřebám nižší úrovně a motivátory právě k těm vyšším.

Těmito teoriemi se zabývá odborná literatura mnohem podrobněji, pro naši oblast problematiky bylo důležité zmínit ty nejznámější a základní poznatky. Tyto teorie byly vytvořeny na základě výzkumů nebo pozorování. Studie prokazují vysokou úspěšnost průmyslových organizací, na základě správné motivační strategie. [17,18]

1.6.2 Pracovní motivace

Zbývá ještě definovat základní pojem motivace k pracovní činnosti, někdy označován právě jako pracovní motivace. Tento pojem nám vyjadřuje vztah zaměstnance k práci nebo ochotě pracovat. Pracovní motivace vyplývá z takzvaných motivů, které je důležité rozdělit do dvou skupin:

- a) Přímé (vnitřní) motivy, tím nejznámějším může být právě snaha seberealizace, touha být povýšen, potřeba komunikace nebo motiv pracovního výkonu.
- b) Nepřímé (vnější) motivy, jsou například finanční ohodnocení (mzda), potřeba jistoty nebo potvrzení vlastní důležitosti.

Oba druhy motivů se mohou navzájem kombinovat a prolínat. Člověk, který chodí do zaměstnání, v němž se cítí dobře a baví ho (vnitřní motiv) dostává za něj ještě zapláceno (vnější motiv). Pokud je motivace v zaměstnání nedostatečná musí se použít podněty, pro zvýšení, případně použít stimuly. Avšak za stimuly můžou být považovány finanční prostředky. Ty však mohou být jen krátkodobým činitelem. V souvislosti s motivací se musí rozlišit pozitivní a negativní motivace. Manažer by měl být schopen rozeznat, kdy je ta správná doba zvolit konkrétní formy motivace. Nebát se použít prostředky negativní motivace, kdy je potřeba trestat a více kontrolovat. Základní záležitosti byly popsány v teorii Douglase McGregora, která je zmíněna výše. [7]

1.6.3 Shrnutí významu procesu motivace

Výzkum ze začátku 21. století prokázal, že zaměstnanci stačí zhruba 25 % svých schopností a znalostí na to, aby si bezpečně udržel svoji pracovní pozici. Naopak u motivovaných jedinců dosahovaly hodnoty využitých schopností a znalostí k 85 %. Tak razantní vliv má správná motivace na jedince. Proto v dnešní době začaly fungovat takzvané motivační programy, které mají svým systematickým působením namotivovat zaměstnance. Vedou k větší angažovanosti a zvýšení aktivity spojené s řídicími aktivitami a tím nám pomáhají docílit vysokých pracovních výkonů. Mezi používané programy patří např.: People Acknowledgement Programs (PAP) nebo Quality of Working Life (QWL). Tyto programy nepodporují nejen motivaci pracovníka, ale rozšiřují a pomáhají v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Konkrétní faktory ovlivňující pracovní motivace mohou být:

- náplň práce a vytyčení požadovaných cílů,
- míra zapojení zaměstnance do rozhodování v souladu cílů organizace,
- odpovědnost za pracovní výkon,
- zpětná vazba, vzájemné komunikace a porozumění s manažery,
- informovanost a možnost kariérního rozvoje v organizaci,
- spravedlivý systém odměňování na základě hodnocení výkonu zaměstnance.

Schopný manažer, by měl být schopen používat ideální nástroje při komunikaci a práci se svými spolupracovníky. Jak postupovat při motivování:

1. Nejdříve je stěžejní poznat své spolupracovníky do hloubky. Vytvořit základní motivační profil a uplatnit ho při tvorbě motivačního systému.
2. Propojit potřeby jedinců s možnostmi organizace, na základě motivačních teorií.
3. Osvojit si používání motivačních teorií v praxi
4. Propojit systémy firmy, které mohou souviset s motivací zaměstnanců.
5. Vytvořit zaměstnancům dostačující pracovní podmínky a nespoléhat vždy na motivaci.
6. V posledním bodě myslet také na sebemotivace a klíčovou pozici manažerů, kteří by měli být vzory pro ostatní. [7]

1.6.4 Řízení pracovního výkonu

Tento proces, je nástrojem pro dosahování lepších výsledků organizace, hlavní roli mají linioví manažeři. Nastavit cíle a průběžně je kontrolovat je právě podstatou činnosti liniového manažera. Zaměstnanci by měli znát množství požadované práce, kvalitu a termín, který se od nich v rámci pracovního úkonu očekává.

Definice řízení pracovního výkonu jsou různé:

Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaných pracovních výkonů. [6, s. 112]

Řízení pracovního výkonu lze vnímat jako systematický proces, který směřuje ke kontinuálnímu zlepšování výkonu organizace skrze zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců a pracovních týmů. [4, s. 60]

Pokud je rozebrán proces řízení pracovního výkonu, lze ho rozdělit do čtyř kroků, v kterých je velmi důležité efektivní a neustála komunikace mezi pracovníkem a manažerem. Pracovník by měl mít možnost kontaktovat kdykoliv svého nadřízeného vzhledem k nejasnostem pracovního výkonu. Manažer nesmí zapomínat na zpětnou vazbu, kterou by měl sdělit pracovníkovi na základě jeho provedených činností.

Mezi fáze procesu se řadí:

- Uzavření dohody nebo písemná smlouva o pracovním výkonu.
- Vytvoření plánu výkonu a rozmach pracovníka.
- Řízení pracovního výkonu v časovém období.
- Závěrem pracovníkovo hodnocení.

Proces řízení pracovního výkonu je mnohem širší, než se může zdát. Tento proces je spojován s hodnocením. Na rozdíl od hodnocení se zaměřuje na budoucí rozvoj průmyslové organizace. [4]

1.6.5 Cíle a účely efektivního řízení pracovního výkonu

Jak je zmíněno v úvodu, řízení pracovního výkonu složí k lepšímu výkonu na pracovišti a tím větší úspěšnost při plnění přidělených cílů. Snaha je rozvíjet zaměstnance to nejen v jejich schopnostech, ale i dokázat naplnit potenciál průmyslové organizace, prostřednictvím vymezených a následně uskutečněných dílčích cílů. Účely pracovního výkonu vymezil Shields (2007).

Čtyři oblasti účelů:

1. Budování vztahů – důležité propojení mezi manažery a zaměstnanci, tím upevňovat vztahy.
2. Strategická komunikace – informovat pracovníky o dobře odvedené práci a seznamovat je s přínosy.
3. Rozvoj jedinců – dát příležitost zaměstnancům v osobním růstu, analyzovat jejich silné a slabé stránky. Snažit se je odstranit a udělit zpětnou vazbu.
4. Hodnocení pracovníků – odměňovat podle výkonu.

Cíle, které jsou zaměstnancům zadány, by měly být měřitelné podle kritérií. Proto se pro správně nastavení cílů v praxi používá metoda SMART:[2]

- Specific (specifický, významný) – každý cíl by měl být jasně definovaný.
- Measurable (měřitelný, smysluplný) – v průběhu konání cíle, by měl být měřitelný.
- Achievable/Acceptable (dosažitelný, proveditelný) – měl by být pro zaměstnance dosažitelný v časovém období.
- Realistic (reálný, relevantní) – vzhledem k prostředkům, které jsou pro jeho naplnění potřebné.
- Timed (časově ohraničený) Z časového hlediska by měl být stanoven konkrétní termín pro jeho dokončení. [5, 6]

1.6.6 Problémy řízení pracovního výkonu

Předcházet problémům v oblasti řízení není vůbec snadná věc, protože nedostatečný výkon může být zaviněn přímo samotným pracovníkem, vycházet z nedostatků u manažerských pozic nebo vyplývá ze složitosti procesu napříč průmyslovou organizací. Pokud směřuje pozornost k jedinci, nedostatečný pracovní výkon může nastat, pokud zaměstnanec dostatečně nedokázal pochopit, jak práci vykonávat. V tomto případě následuje komunikace s nadřízeným a následné odstranění nedostatků. V případě, pokud pracovník nevykazuje

dostatečné znalosti a chybí mu schopnosti pro konání pracovního výkonu nastává větší problém, který je nutný řešit. Variantou řešení může být doplnit nedostatky vhodným vzděláním, nebo koučováním. Bohužel tyto problémy pramení z nesprávného procesu v oblasti přijímání a následné adaptace zaměstnance. Mnohé studie ukazují, na nedostatky spíše u manažerských pozic. Nejčastěji právě manažeři nemají odvahu vést diskuzi o pracovním výkonu.

Analýzy ukazují na čtyři největší procesy řízení pracovního výkonu:

- linioví manažeři nedisponují dostatečnými schopnostmi,
- linioví manažeři se nevěnují dostatečnému přezkoumávání pracovního výkonu,
- proces řízení pracovního výkonu je chápán jako personální proces,
- špatné stanovení cílů.

Tyto problémy mohou vyústit v nedostatečné zabezpečení individuálních cílů a tím ohrozit klíčové cíle organizace, které jsou propojeny s ukazatelem výkonu průmyslového podniku. [2, 4]

1.7 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hlavním účelem hodnocení a odměňování je vzbudit v zaměstnanci snahu se neustále zlepšovat. Přesto výsledkem může být spíše snížení výkonu. Mezi příčiny tohoto jevu patří přesvědčení zaměstnanců, že jsou hodnoceni nesprávným způsobem, tedy neobjektivně. Tudíž hodnocení není spravedlivé. Proto je hodnocení a odměňování důležitou základní činností personalistiky. Nedílnou součástí hodnocení musí být i zpětná vazba, která je v mnoha ohledech v průmyslových podnicích upozaděna. [4, 19]

1.7.1 Hodnocení zaměstnanců

Podstatou hodnotícího procesu je systematické zjišťování výsledků, hodnocení, informací a zpětné vazby vzhledem k požadovanému pracovnímu výkonu na pracovišti i mimo něj. Pomocí rozhovoru jsou tyto skutečnosti předávány nejbližšímu nadřízenému, s kterým je hovořeno o způsobu zlepšení výkonu a pracovních podmínkách nutných pro vytvoření požadované inovace na pracovišti. Rozlišeny jsou dvě formy hodnocení. Neformální hodnocení analyzuje výkon zaměstnance v konkrétním časovém období, které bývá zpravidla namátkově nebo v případě kdy manažer uzná za vhodné. Je zde snaha o včasné odstranění odchylek a docílení požadovaného výkonu. Naopak formální hodnocení se provádí pravidelně formou hodnotícího rozhovoru. Z praxe vyplývá větší přínos zvolit právě formální variantu, neboť při periodizaci procesu dokáže organizace vypracovat vhodný hodnotící systém. [4, 6]

1.7.2 Základy pro tvorbu systému hodnocení

V podnikové praxi jsou systémy velmi různé a může se jednat o jejich kombinaci. Před tím, než je spuštěn proces, který má za úkol vytvořit systém hodnocení zaměstnanců v organizaci. Je nutné, aby tvorbě předcházela dostatečná příprava, vzhledem k nalezení odpovědí na následující otázky:

- Proč hodnotit?
- Co a jak hodnotit?
- Kdo bude provádět hodnocení?
- Jak často časté hodnocení je nutné?
- Jakým způsobem budou sděleny výsledky?

Pokud nenajde průmyslová organizace odpověď na tyto otázky, musí směřovat pozornost zejména na stěžejní a klíčové oblasti hodnocení pracovníků.

Zmiňovanými oblastmi jsou:

- zvýšení výkonnosti a motivace zaměstnanců,
- poskytovat zpětnou vazbu,
- kariérní rozvoj a identifikace vzdělávacích potřeb,
- řešení pracovních problémů.

Správné nastavení hodnocení pracovníků je základním kamenem pro další rozvoj jedinců i organizace. Ovšem vzhledem k důležitosti jiných procesů v oblasti řízení lidských zdrojů je velmi obtížné zhodnotit, jak velkou roli hraje právě dostatečné věnování pozornosti této oblasti. Lze pokládat řízení lidských zdrojů v průmyslovém podniku za komplexní soubor činností, kde jsou všechny procesy provázány. [5, 6]

1.7.3 Metody hodnocení pracovníků

Odborná literatura uvádí, že metody mohou být dvojího druh, a to podle zaměření na minulost nebo na budoucnost. Obecně však hovoří o posuzování a zkoumání pracovního výkonu zaměstnanců. Metody zaměřující se na minulost, hodnotí výkon a chování. Na základě těchto výsledků vytvářejí podněty pro budoucí rozvoj.

Metody orientované na minulost:

1) Hodnocení podle stanovených cílů

Základem této metody jsou dosažitelné a dostatečné motivující cíle dle již zmíněné SMART formy cílů. V podniku se jeví tato metoda velice srozumitelná pro myšlení zaměstnanců. Tento model je uveden na příkladu pracovníka obráběcího stroje, kterému je zadán požadovaný počet kusů a kvalita. Je obeznámen také s bezpečností práce, kterou musí během plnění objednávky dodržovat. Právě stanovené cíle jsou vyhodnoceny po konci lhůty. Vzhledem k postavení zaměstnance ve firmě platí, čím menší postavení, tím častější kontroly.

2) Hodnocení podle stanovených norem

Tato metoda je svým způsobem zastaralá, a proto je u konkrétních podniků jen velmi obtížně aplikována. Většinou se používá pro hodnocení dělníků a řídí se tzv. průměrem práce na pracovišti. Tento druh hodnocení najde uplatnění nejvíce v průmyslovém podniku, který se zabývá jen několika pracovními operacemi, pokud se organizace vykonává velké množství komplexních činností spojené s produkcí nebo výrobou, je tato metoda neefektivní. Pokud chce průmyslový podnik metodu implementovat, měla by brát v potaz, že právě stanovení standartního výkonu je problém vzhledem k pracovním zkušenostem jedinců. Není možné použít stejné standarty pro dlouholetého zaměstnance a nováčka zároveň.

3) Hodnocení pomocí stupnice

Neboli hodnocení pomocí dotazníku. Jedná se o univerzální metodu, která se používá i v sebehodnocení zaměstnanců. Kritéria pracovního výkonu jsou zapsané do tabulky, kde následně zaměstnanec používá číselnou stupnici, slovní hodnocení nebo kombinaci k posouzení. Mezi kritéria patří např.: přístup k práci, množství práce, kvalita práce atd.

4) Srovnávání pracovníků

Při použití této metody hodnocení zaměstnance se porovnávají jednotlivé výkony pracovníků navzájem. Tato metoda může být do jisté míry ovlivněna osobou, která hodnocení provádí, protože tlak na osobu může vyústit v subjektivní pohled na jedince. V této metodě se hodnotí pracovní výkon i chování zaměstnance. Uplatnění tohoto hodnocení je viděno při potřebě snížit počet zaměstnanců v průmyslové firmě.

Volba správné metody orientované na minulost závisí na mnoha faktorech vykonávané práce, proto na seznámení bylo použito jen několik konkrétních metod. Vzhledem k náročnosti a rozmanitosti výběru. Častým krokem průmyslového podniku je najmutí externí agentury, která vykoná kompletní analýzu průmyslové firmy a vyhodnotí nejlepší variantu. [5, 6]

Do druhé skupiny, tedy metod orientovaných na budoucnost patří:

5) Sebehodnocení

Hlavní členem této metody je právě hodnotitel přímo zaměstnanec. On sám má nejlepší přehled o svých úspěšně dokončených nebo nedokončených cílech. Jeho úkolem je nejprve zhodnotit sám sebe a následně je ohodnocen od svého nadřízeného. Posléze dochází k diskusi nad výsledky, které z hodnocení vplynuly. Obvyklým problémem se nachází právě u hodnocení zaměstnance, který má tendenci sebe podcenit nebo přecenit. Proto je nutná větší vyspělost podniku i samotných zaměstnanců. Obě strany by v této metodě měli být schopni vést diskuzi, kde cílem je zamyšlení pracovníka na svoji vykonanou práci.

6) 360° zpětná vazba

Označována jako vícezdrojová zpětná vazba. Právě pohled z celé šířky okolí tedy od svých nadřízených, kolegu i podřízených dokáže odstranit zkreslení, které může u jiných metod nastat. Právě tato metoda je využívána až 90 % firem z prestižního žebříčku Fortune 1000. Klíčovým jevem metody je, že každý zdroj pozoruje zaměstnance z různého pohledu. Tato metoda probíhá formou elektronického dotazníku, kde doporučený počet hodnotitelů na jednoho zaměstnance je minimálně 8. Právě dostatečný počet hodnotitelů dokáže prozradit i jeho silné a slabé stránky, proto není nutná žádná další analýza. [5, 19]

7) Development Centrum-DC

Principem se shoduje s Assessment Centrem, které se využívá u stanovování potřeb. Jde tedy o diagnostickou metodu, která identifikuje silné a slabé stránky zaměstnance, pomocí modelových situací. Situace mohou být určeny pro jednotlivce nebo skupiny jako v AC. S vydatným využitím se organizace setkají při analýze vzdělávacích potřeb nebo posouzení potenciálu jednotlivce. Informace a poznatky jsou následně využívány při tvorbě programů práce v oblasti lidských zdrojů. Výhodou je komplexní posouzení testované osoby. [5, 20]

1.7.4 Chyby hodnocení

Hodnocení se týká vždy dvou účastníků, ovšem osobnost hodnotitele zde má důležitější funkci. Před samotným procesem by si měl hodnotitel uvědomit, že hodnotící proces by měl zaměstnance motivovat a ocenit jeho přínos pro podnik, když jeho pracovní výsledky odpovídají očekáváním. V praxi je vidět, že obě strany se procesu hodnocení bojí. Nelze zpochybnit, že se jedná o složitý úkon, v kterém je těžké po celou dobu zachovat objektivní přístup.

Proto mezi nejčastější chyby patří:

- Nedostatečná příprava, nedostatek času a nevhodné prostředí.
- Subjektivní hodnocení a nedostateční podklady pro hodnocení.
- Zanedbání zpětné vazby.
- Hodnotitelovy nároky a nestejnoseměrnost.

V souvislosti těchto chyb, může zaměstnanec cítit nenávisť k hodnotiteli a mluvit o diskriminaci, která může vyústit až k opuštění průmyslové organizace zaměstnancem. Ale v případě, pokud zaměstnanec odvede neuspokojivé množství práce měl by vždy být schopen přijmout negativní a osobní kritiku. Pokud se podnik začne více věnovat těmto záležitostem může v dostatečné míře zabezpečit vztahy mezi pracovníky a manažery. [4, 5]

1.7.5 Řízení odměňování v organizaci

Odměnou se rozumí finanční a nefinanční kompenzace, která je poskytnuta zaměstnanci za práci v průmyslové organizaci. Podnik určením výše odměny oceňuje zaměstnancovu výkonnost a úsilí při pracovním výkonu. Odměny jsou často vnější nebo vnitřní, mezi vnější spadá mzda, bonusy a třeba povýšení zaměstnavatelem. Naopak vnitřní vzbuzují u pracovníka pocit potěšení a uspokojení, jako když zaměstnanec vykoná požadovaný úkol. Řízení odměňování se zaměřuje na systém odměňování, který se stará o uspokojování potřeb podniku i jejich zaměstnanců. Organizovaný systém odměňování pracovníky motivuje a dodává jim energii při pracovním výkonu. Odměňování tedy úzce souvisí s motivací zaměstnanců. Cílem řízení je vytvořit maximálně efektivní strukturu odměňování. [21, 22]

1.7.6 Strategie odměňování

Strategie odměňování je východiskem pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování za účelem dosahování tří hlavních cílů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlivosti. Strategie odměňování poskytuje odpovědi na dvě základní otázky: 1) Co musíme udělat, aby naše politiky a postupy odměňování naplňovaly účel odměňování? 2) Jak to zamýšlíme udělat? [2, s. 416]

Pro určení správné strategie je nutné pochopit potřeby organizace i zaměstnanců. Klíčovým cílem je usměrnit budoucí cestu, kterou se průmyslový podnik vydá. Armstrong (2015) zmiňuje, že strategie je nutné sledovat vzhledem její stále měnící se povaze. Rovněž považuje strategii odměňování pouze za obecný návod, pro správné řízení v oblasti odměn. [2]

1.7.7 Systém odměňování

Úkolem systému odměňování nejen v průmyslové organizaci je získat a udržet kvalitní zaměstnance a v rámci jejich kariéry přispívat k růstu jejich produktivity, a to vše při současném respektování nutnosti zajištění nákladové konkurenceschopnosti organizace. [4, s. 80]

Systém odměňování souvisí s penězi, zbožím a službami, které dostávají pracovníci na základě svojí práce, v širším pojetí mluví o hodnocení na, kterém je následně založeno na určování různých odměn ze strany zaměstnavatele. Správný systém dokáže do průmyslové organizace přilákat kvalifikované pracovníky a udržet je v organizaci. Pokud podnik dokáže ideálně nastavit odměňování, sníží tím rapidně procento fluktuace. Cíl systému nemusí být přesně charakterizován v strategii odměňování, ale vždy zde jsou vypsány alespoň obecné cíle.

Několik častých cílů strategie odměňování:

- Sjednotit zájmy a cíle jednotlivců s organizačním cílem.
- Navrhnout dokonalou kulturu vysokého výkonu.
- Motivovat zaměstnance a udržet je v průmyslovém podniku.
- Zajistit vnější i vnitřní spravedlivost zaměstnanců.
- Určit hodnoty odměňování zaměstnanců.

Systém nese další řadu úskalí, kterou musí manažeři při volbě řešit. Může se jednat o rozhodování managementu o způsobu odměňování, zda se bude jednat pouze o jeden systém nebo důležitou roli hraje minimální mzda, určování přesčasové mzdy a řada zákonů i předpisů. [4, 23]

Mezi složky systému odměňování patří:

1) Peněžní odměny

Jedná se o základní typ odměny, který zahrnuje peníze (mzda, plat), ale peněžní odměny založené na hodnotě prací a lidech. Tento typ odměny je považován za nejběžnější a nejlepší. K peněžním odměnám může patřit také zaměstnanecké výhody a penze.

Řízení peněžních odměn zahrnuje:

- Určování výše odměny – na základě hodnocení práce nebo naplnění očekávání od zaměstnance je rozhodnuto o výši odměny k jeho prospěchu.
- Základy peněžních hodnot – určení struktury a kategorizace vyplácených odměn vzhledem k určité odměňované skupině.
- Doplnkové odměny – poskytnou doplňující část odměny na základě chování, přínosu, efektivity nebo době trvání zaměstnání.

2) Nepeněžní odměny

Ocenění zaměstnance manažerem můžeme chápat jako nepeněžní odměnu. Stejně jako poděkování nebo uznání od kolegu. Jedná se o odměny, které zlepšují kvalitu mezilidských vztahů v průmyslovém podniku nebo balanc mezi osobním a pracovním životem. Studie a mnozí autoři uvádí, že právě nepeněžní odměny jsou krátkodobé, a nevedou k dlouhodobým závazkům vůči firmě.

Kombinace obou těchto složek vzniká celková odměna, cílem by nemělo být pouze uspokojování potřeb pracovníků, ale především motivace k budoucímu růstu, vzdělávání, a především dát potenciálním novým zaměstnancům důvod, proč právě si zvolit tento průmyslový podnik. [2, 22]

Závěrem lze prohlásit, že systém odměňování působí na zaměstnance, aby podávali lepší výkony na pracovišti a zvyšovali produktivitu. Při nevhodně zvolené strategii nastává demotivace zaměstnanců, které se podnik snaží zamezit a snížit procento fluktuace. Existuje mnoho studií, které se zabývají návrhy pro ideální nastavením a propojením s procesem motivace. Z těchto analýz vyplývá, že existují dva druhy odměňování a těmi jsou motivační pobídky a osobní růst. [22, 23]

1.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Udržet a stále rozvíjet znalosti a dovednosti zaměstnance je hlavním požadavkem v moderní průmyslové organizaci. Je nutné neustále rozvíjet a vzdělávat, aby úroveň organizace a ekonomiky rostla. Pracovníci, kteří prokazují ochotu se vzdělávat a získávat nové dovednosti v oboru mají obvykle velký zájem o cíl organizace, strategii a jsou považováni za schopné jedince.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu průmyslového podniku však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. [8, s. 252]

Období, kdy stačilo tradičním způsobem vzdělávat své zaměstnance způsobem např. zácviků nebo přeškolení už skončila. V moderní době je kladen důraz na širší spektrum dovedností spojené s požadovanými dovednostmi a schopnostmi. Právě tento typ hraje klíčovou aktivitu při reagování na změnu. [8, 24]

1.8.1 Definice a cíl vzdělávání

Pokud je činnost vzdělávání rozebrána více do podrobnosti, je zjištěno, že vykazuje několik aktivit:

- a) Základní aktivitou je přizpůsobování zaměstnance požadavků na schopnosti vzhledem k pracovnímu místu, kde působí.
- b) Při úspěšné zvládnutí výše zmíněného bodu může následovat rozšíření nebo zvyšování pracovní flexibility, tedy rozšiřování pole působnosti pracovníka na další pracovní úkony.
- c) Pokud v organizaci nastane zánik některé pracovní pozice, úkolem vzdělávacího procesu může být přeškolení nebo rekvalifikace pracovníka na novou místo, které podnik potřebuje obsadit
- d) V okamžik, kdy do podniku přichází nový zaměstnanec bývá nutné proškolení nebo přímo adaptace na odlišnosti, vzhledem k jeho předešlému zaměstnání. Tato aktivita je souhrnně označena orientací pracovníka.
- e) K poslední zmiňované aktivitě patří formování pracovních schopností, které je důležité pro mezilidské vztahy a motivaci zaměstnance.

Jak je vidět vzdělávání je velice obsáhle a má významné souvislosti s dalšími personálními činnostmi. [8]

Cíl vzdělávání, není pouhý rozvoj ve smyslu získávání nových znalostí a dovedností, ale dokázat změnit směr myšlení a chování zaměstnanců. Tato změna je důležitá pro další rozvoj firmy. Proto z řad odborníků je diskutováno o vzájemném propojení:

- motivace („chtít se učit“),
- schopnosti osvojení („umět se učit“),
- možnost zapojit se do vzdělávání („moci se učit“).

V odborné literatuře se může zdát dosažení cíle vzdělávání velmi snadné, paradoxně v praxi hraje roli mnoho dalších lidských i organizačních důvodů, které mohou nepříliš obtížný postup narušit a zkomplikovat. [7]

1.8.2 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Nejefektivnějšího vzdělávání zaměstnanců dosáhneme ideálním a systematickým vzděláváním. Jedná se o stále dokola opakující se cyklus, který vychází z cíle strategie a politiky organizace. Cyklus začíná identifikací potřeb, následně probíhá fáze plánování, kde se řeší kolik prostředků chce firma vynaložit na úsilí, obsah a metoda vzdělávání. Po rozhodnutí o těchto aspektech nastává samotný proces vzdělávání. Závěrečným krokem cyklu je zhodnotit účinnost a zvolené metody programu. V souvislosti systémem vzdělávání jsou rozlišeny dva typy aktivit:

- a) Tréninkové (výcvik nebo školení) aktivity, které se zaměřují na specifické znalosti a dovednosti.

- b) Rozvojové (kurzy nebo programy) aktivity, dávají důraz na budoucí potřeby, tedy seberealizaci pracovníka.

Pokud průmyslová organizace upřednostní systematické vzdělávání, které je určeno na základě strategie celého podniku. Dokáže těžit následně z několika výhod:

- Ve vlastních řadách objevuje postupem času odborně zajištěné zaměstnance a tím se může vyhnout hledání pracovní síly z externích zdrojů.
- Nemusí řešit nedostatečné schopnosti pracovníků.
- Organizace pozoruje celkové zlepšení chování, dovedností i znalostí.
- Větší efektivita pracovního výkonu a lepší kvalita.
- Náklady bývají menší než u jiného způsobu vzdělávání.
- Zlepšení pracovních vztahů na pracovišti.
- Větší motivace zaměstnanců.
- Stabilizace podniku a zvýšení atraktivity na trhu práce.

Koubek (2015, s. 261) říká, že v rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení tři fáze-identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. [7, 8]

1.8.3 Metody vzdělávání

Výběr správné metody v rámci vzdělávání lidských zdrojů v organizaci má vliv na kompletní realizaci činnosti vzdělávání. Výběr varianty závisí, komu je program vzdělávání určen, co bude obsahem programu i finanční investice, kterou podnik chystá utratit za vzdělávání.

Metody vzdělávání jsou děleny do dvou skupin:

- a) Metody vzdělávání v rámci pracoviště během pracovního výkonu. (instruktáž, asistování, koučing, mentoring)
- b) Metody vzdělávání mimo pracoviště, které se uskutečňují mnohdy mimo prostory organizace a jedná se o více početní akce. (přednáška, seminář, outdoorové studie)

Nejčastěji v dnešní době je použita kombinace obou skupin. Ovšem za specifickou skupinu je považována metoda e-learningu (elektronické vzdělávání), která využívá multimediálních vzdělávacích programů, které může zaměstnanec absolvovat pomocí svého osobního počítače. Zaměstnanec může studovat z pohodlí domova, a to v jakémkoliv čase on sám uzná za vhodné. Aplikace pouze hlídá uživatele, aby dokončil jednotlivé kapitoly a dokáže mu podat i zpětnou vazbu s hodnocením jeho pokroků. [5, 6]

V následující tabulce jsou rozlišeny právě metody na pracovišti (on-the-job training) a mimo pracoviště (off-the-job training). Rozdělení přehledně zpracovala ve své knize Personální řízení autorka Palíšková (2021, s. 184).

Tab. 1: Přehled metod vzdělávání [5]

Metody vzdělávání na pracovišti	Metody vzdělávání mimo pracoviště
Asistování (Assisting)	Assessment Centre
Koučování (Coaching)	Brainstroming
Konzultování (Counselling)	Brainwriting

Mentoring	E-learning
Porada týmu (Briefing)	Hraní rolí
Práce na projektu	Přednáška
Pracovní porada (Business Meetings)	Řešení případové studie (Case Study)
Prověření úkolem (Task Entrust)	Seminář
Rotace práce (Job Rotation)	Simulace
Stínování (Sheduling)	Workshop

Zvláštní pozornost bude věnována několika používaným metodám napříč všemi průmyslovými organizacemi. Zde jsou představeny:

1) Koučování

Osobní styl podpory v posledních letech, zaznamenal velký nárůst. Právě koučování a mentoring obsazuje první příčky v metodách vzdělávání, díky rostoucímu počtu manažerů a účinným výsledkům v praxi. Koučování pochází z oblasti sportu, kde je tento pojem na denní bázi. Hlavními rysy jsou akce a výkonnost. V prostředí manažerů je hlavním principem pomoci jim učit, nikoliv učit přímo manažery. Dvě myšlenky koučování jsou uvědomění a odpovědnost, rozhodně se nejedná o kontrolování manažerů. Koučování je styl, který pomáhá rozvíjet lidem své znalosti a dovednosti.

2) Mentoring

Tento pojem vznikl ze vztahu zkušenějšího a méně zkušeného zaměstnance, právě starší a zkušený zaměstnanec se snaží rozvíjet mladšího a předat mu cenné informace. Mentor dokáže připravit zaměstnance na budoucí řešení problémů a úkolů. Oproti koučingu jde o dlouhodobější metodu. Společně s koučováním tvoří dvojici flexibilních forem, které lze přizpůsobit komukoliv. Jsou sice velmi časově náročné, ale pro manažerské a vedoucí pozice velmi hojně využívané.

3) E-learning

Vznik se datuje v 90. letech 20. století, v počátku se jednalo o vzdělávání na pracovišti pomocí počítače. Výhodou je možnost využít metodu mnoha zaměstnanci napříč organizací. E-learning se nejvíce projevil v podnicích, které se zaměřovali na digitální komunikaci nebo IT obor. Dnes už je tato metoda rozšířena napříč všemi oblastmi. Tato vzdělávací metoda se zaměřuje na jedince, který sám sobě určí, jak intenzivně bude naplňovat svoje cíle. Umožňuje také vybrat zaměstnanci okruh, který uspokojí jeho potřeby. Naopak nevýhodou je nutnost stále inovace programů pro vzdělávání. Někteří odborníci přirovnávají E-learning spíše k samostudiu, s tím může souviset problém s motivací uchazeče. [2, 25]

4) Simulační metody

Simulování, je chápáno jako konkrétní vymodelování situace, která může v rámci výroby nastat. Tato situace z praxe je připravena na základě dohodnutých scénářů. Například: Zaměstnanec výroby je vystaven nebezpečné situaci, kdy dojde k úrazu na pracovišti. Osoba se musí správně rozhodnout a zvolit nejlepší postup pro vyřešení dané situace. Cíl těchto simulačních metod je naučit jedince zvládat složité, stresové nebo složité situace z hlediska určování a plánování priorit. Tato metoda je velmi nákladná, ale efektivní.[5]

5) Přednášky a semináře

Hlavním článkem této metody je školitel nebo učitel, který hovoří na konkrétní téma. Zaměstnanci mohou v případě nejasnostem kdykoliv položit dotaz nebo se zapojit do diskuze. Tento styl můžeme vidět u průběhu semináře, oproti tomu v přednášce má hlavní slovo pouze školitel. V některých případech jednostranný výklad může znamenat snížení motivace posluchačů. Proto je v dnešní době snaha zapojit účastníky nějakou interakcí nebo aktivitou. Přednášky i semináře jsou ideální volbou pro sdílení dovedností nebo předávání informací, které byly zjištěny v rámci studií.[6]

6) Virtuální realita

Tato metoda vzdělávání v posledních letech je velmi na vzestupu, především v oblastech vzdělávání průmyslového podniku. VR nebo také rozšířená realita nám pomocí interakcí a dynamického přístupu dokáže namodelovat virtuální prostředí v, kterém si uživatel dokáže natrénovat a zdokonalit své pracovní postupy. Pomocí tohoto virtuálního prostředí je uživatel vystaven i některým nebezpečným situacím, s kterými se může ve svém pracovním prostředí setkat. Vzhledem k nákladnosti simulací do reálného prostředí je tento model vytvořen na základě skutečných hodnot a rozměrů. Vzdělávání ve virtuální realitě se stalo natolik dostupným, že se nejen využívá na samotné vzdělávání, ale i k sledování pracovních výkonů a sledování vzniku zranění a rizik. [26]

Snaha organizace o smíšené učení, nemusí vždy dopadnout dobře. Proto není důležité zahltnit pracovníka několika programy, ale zvolit jen ty potřebné pro efektivní vzdělávání. Přehlcení informacemi může vést k demotivaci zaměstnance a vyústit až k odchodu z organizace. Mnoho moderních příruček, uvádí ideální výběr v závislosti na časových i finančních prostředcích, kterými zaměstnanec a firma disponuje. Při pohledu na směry moderních trendů dnešní doby, se první směr zaměřuje spíše holistickým způsobem, tedy na průmyslovou firmu jako celek a systematicky působí na všechny zaměstnance. Druhý směr klade důraz jen na nejcennější pozice, tím má na mysli manažery a vedoucí pozice podniku. [25]

2 Analýza HR přístupu ve vybraném průmyslovém podniku

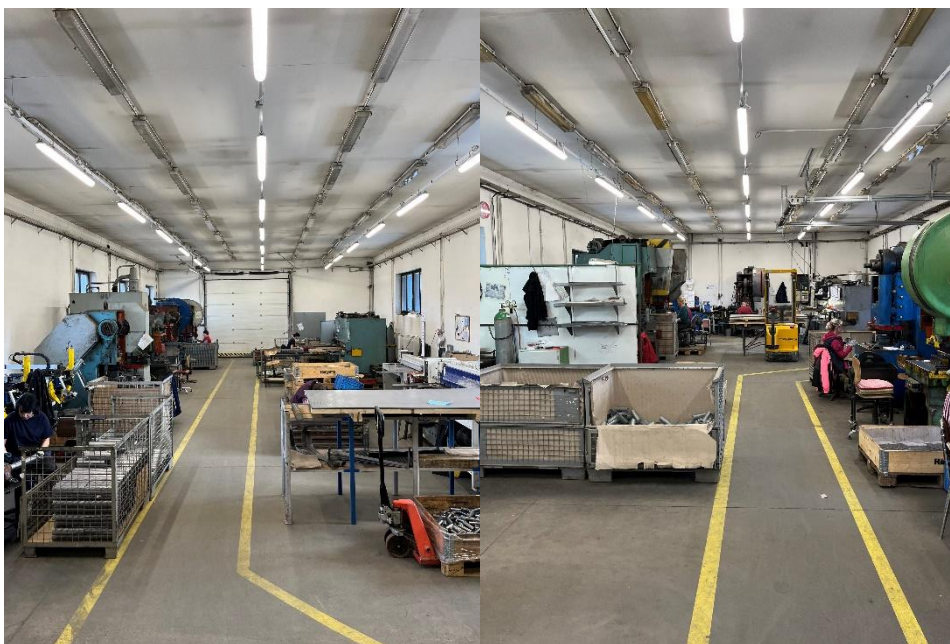
Vzhledem k informacím, které byly zmíněny v předchozí kapitole práce, je možné si všimnout, že řízení lidských zdrojů je velmi široká vědní oblast. Proto v této práci bude zaměřena pozornost na určité části tohoto oboru. Oblasti analýzy nebyly určeny dle preferencí autora práce, ale na základě komunikace s ředitelem průmyslového podniku. Na osobní schůzce ředitel podniku hovořil o problému, který se týkal dodržování stálého pracovního výkonu a nedostatečné motivace zaměstnanců. Na základě těchto informací bylo dohodnuto, že analýza bude zaměřena na téma: spokojenost zaměstnanců, motivace a stimulace zaměstnanců. Tyto oblasti jsou klíčové pro zajištění několika bodů:

- zlepšení výkonnosti zaměstnanců,
- pozitivní ovlivnění mezilidských vztahů,
- zvýšení loajality a snížení fluktuace,
- zlepšení pracovní atmosféry.

Stručně můžeme hovořit tedy o celkovém pozitivním vlivu na úspěch organizace a zvýšení konkurenceschopnosti.

2.1 Popis zvoleného průmyslového podniku

Pro praktickou část byl zvolen podnik REMONTA spol. s.r.o. (dále jen REMONTA). Jedná se o firmu, která se nachází na silničním tahu mezi Plzní a Příbramí, ve městě Rožmitál pod Třemšínem. Tento podnik byl založen v 90. letech minulého století, na počátku vzniku se jednalo pouze o mikropodnik čítající jen několik zaměstnanců, kteří byli tvořeni z velké části jen jako rodinní příslušníci majitele podniku. Postupem času se podnik rozrůstal až do dnešní podoby, kdy můžeme hovořit o malém až středním podniku s cca 50 zaměstnanci, stále majitel hovoří o rodinném podniku. Od samého počátku se podnik zabýval kovovýrobou, především na výrobu válcových filtrů z různých materiálů, povrchovou úpravou plechů a kooperací s místními podniky. Tyto filtry nejrůznějších rozměrů jsou rozváženy celosvětově. Největší část míří do Německa nebo USA do automobilového a leteckého průmyslu.



Obr. 1: Foto prostředí výrobní haly [vlastní zpracování]

2.2 Metody použité pro analýzu průmyslového podniku

Technikou sběru dat byl zvolen dotazník. Jedná se o vysoce efektivní techniku s možností postihnout větší počet jedinců. Poměrně snadno pokryje větší počet dotazovaných a k získání informací dochází v relativně krátkém čase. [27]

Dotazník je písemný způsob dotazování a patří mezi základní metodu kvantitativního výzkumu. Podstatou kvantitativního šetření je změření určitého počtu proměnných u vzorku populace použitím metody dotazníku vyplněného jednotlivými respondenty. Takto získaná data slouží pro zkoumání vztahů mezi proměnnými. Dotazník může být standardizovaný, částečně standardizovaný nebo nestandardizovaný. Nejčastěji se v rámci kvantitativního výzkumu využívá standardizovaný dotazník. Neměl by být příliš rozsáhlý, aby ho respondent mohl vyplnit maximálně do 20 minut. Výhodou dotazníků je malá finanční nákladnost, krátká časová náročnost, pocit anonymity u respondentů a dobře tříditelná data. K nevýhodám dotazníků patří malá návratnost a omezená validita. [28]

V práci byla též použita metoda rozhovoru (interview), polostrukturovaný rozhovor. Tato metoda patří mezi techniky pro získání kvalitativních dat. Rozhovor je metoda, během které získáváme data a pomocí slovního kontaktu můžeme korigovat vyjádření dotazované osoby. Tato metoda se používá ke zjištění skutečného stavu věcí a jevů, může hlouběji zkoumat motivy prožívání, chování i jednání. Důležitou funkcí každého rozhovoru je jeho konstantnost, orientace a poznání. V mnoha oborech rozhovor slouží k diagnostice, vysvětlování, konzultaci, přesvědčování nebo k edukaci. Můžeme rozlišovat volný nebo řízený rozhovor.

Řízený rozhovor standardizovaný má pevně stanovenou strategii kladení otázek a sběru odpovědí, kdy jsou dotázaným pokládány přesně formulované dotazy, které jsou zaznamenávány. Řízený rozhovor polostrukturovaný má také pevně danou strategii, ale taktika vedení je uvolněná. K využití této metody je důležitá zkušenost tazatele, který nenásilnou formou volí témata, respektuje rozpoložení dotazovaného. [29]

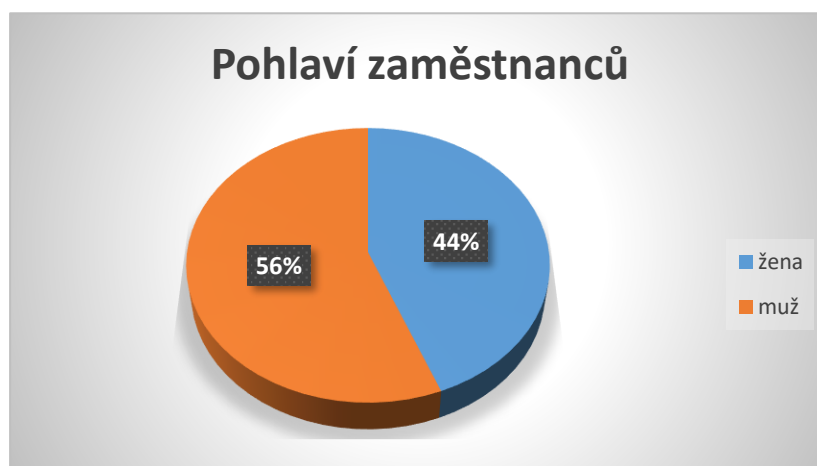
2.3 Výsledky dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci vybraného průmyslového podniku se podařilo získat 25 vyplněných dotazníků. Z 28 rozdaných dotazníků byla návratnost 89 %, tedy 25 zaměstnanců vyplnilo dotazník, který obsahoval 24 otázek. V úvodních otázkách dotazníku byly zjišťovány základní demografické informace o pohlaví a věku respondentů nebo jak dlouho v podniku působí. V následujících otázkách respondenti zodpovídali několik otázek k postupu přijímacího procesu ve vybraném průmyslovém podniku. Následovaly otázky na spokojenost v průmyslovém podniku, kde na stupnici od 1-5 hodnotili konkrétní faktory. Na úplný závěr mohli zodpovědět 2 otázky svými slovy a popsat problematiku dle svých slov. Po vyhodnocení dotazníkového šetření byl proveden polostrukturovaný rozhovor s ředitelem podniku, který odpovídal na otázky týkající se problematiky jako respondenti dotazníku. Otázky byli modifikovány, ale byl zachován vždy stejný smysl otázky, ředitel mohl tvrzení zaměstnanců vyvrátit nebo potvrdit. Na základě známých výsledků z dotazníkového šetření mu byly pokládány doplňující otázky.

Otázka 1. Jaké je Vaše pohlaví?

Tab. 2: Výsledky otázky 1. Jaké je vaše pohlaví? [vlastní zpracování]

Pohlaví	Počet	%
muž	11	44
žena	14	56



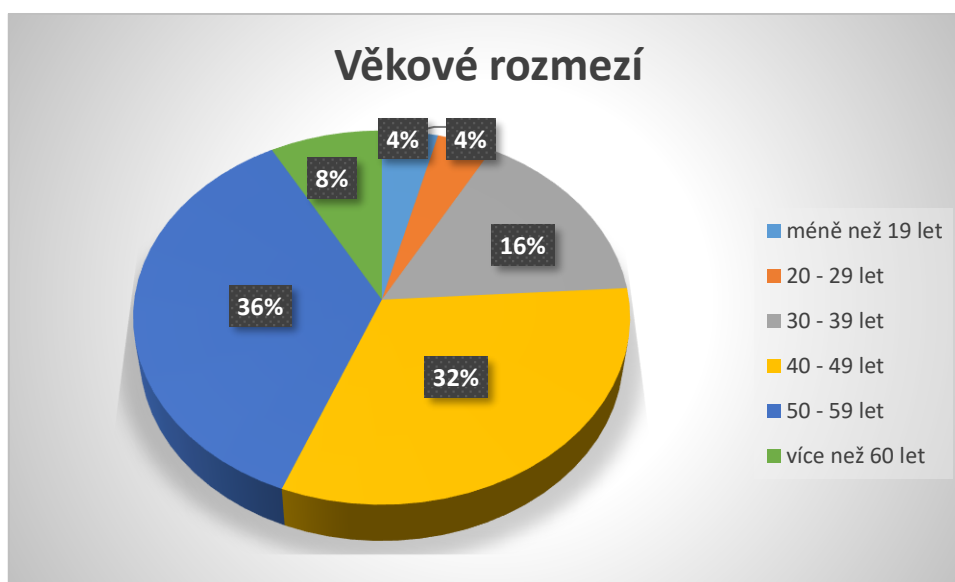
Obr. 2: Rozdělení pohlaví zaměstnanců na základě výsledků z šetření [vlastní zpracování]

V 1. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců převahovala odpověď, že dotazovaný je žena 14 (56 %) a 11 (44 %) označilo odpověď muž.

Otázka 2. Jaký je Váš věk?

Tab. 3: Výsledky otázky 2. Jaký je Váš věk? [vlastní zpracování]

Věkové rozmezí	Počet	%
méně než 19 let	1	4
20–29 let	1	4
30–39 let	4	16
40–49 let	8	32
50–59 let	9	36
více než 60 let	2	8



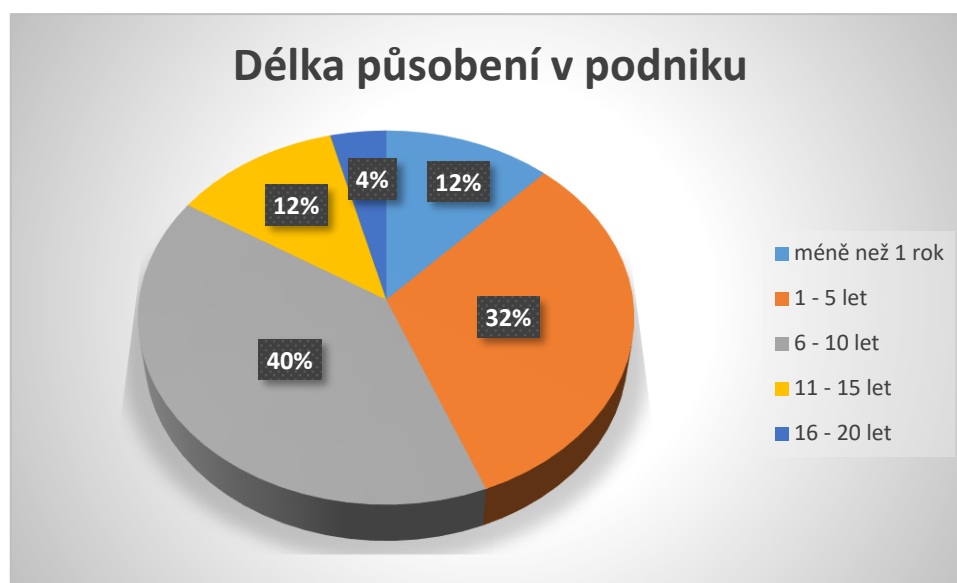
Obr. 3: Věkové rozmezí zaměstnanců v podniku na základě výsledků z šetření [vlastní zpracování]

V 2. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců převahovalo věkové rozmezí 50-59 let v 9 (36 %) případech, hned za touto odpovědí skončilo věkové rozmezí 40–49 let s počtem 8 (32 %). Na třetím místě se umístilo věkové rozmezí 30–39 let s počtem 4 (16 %). Věkové rozmezí více než 60 let označili 2 respondenti (8 %). Po jednom hlase získali odpovědi věkového rozmezí 20–29 let a méně než 19 let.

Otázka 3. Jak dlouho působíte v tomto podniku?

Tab. 4: Výsledky otázky 3. Jak dlouho působíte v tomto podniku? [vlastní zpracování]

Délka působení v podniku	Počet	%
méně než 1 rok	3	12
1–5 let	8	32
6–10 let	10	40
10–15 let	3	12
více než 16 let	1	4



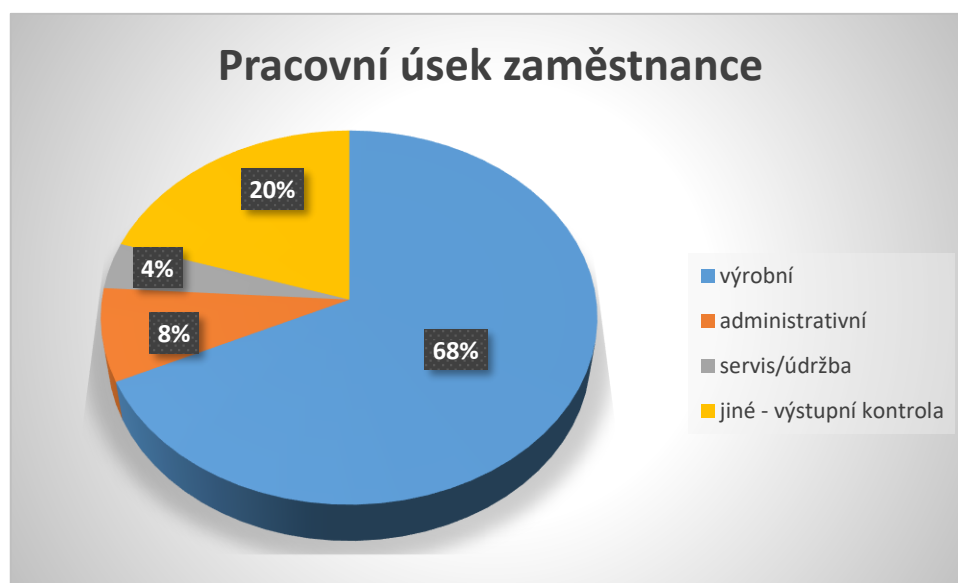
Obr. 4: Délka působení v podniku na základě výsledků z šetření [vlastní zpracování]

V 3. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců převažovala odpověď délky působení v podniku rozmezí 6-10 let v 10 (40 %) případech. O dvě odpovědi méně obdržela odpověď 1–5 let 8 (32 %). Se shodným počtem odpovědí se umístili méně než 1 rok a 10-15 let v počtu 3 (12 %) dotazovaných. Pouze jeden respondent uvedl, že působí v podniku více než 16 let.

Otázka 4. Na jakém pracovním úseku pracujete?

Tab. 5: Výsledky otázky 4. Na jakém pracovním úseku pracujete? [vlastní zpracování]

Pracovní úsek zaměstnance	Počet	%
výrobní	17	68
administrativní	2	8
údržba	1	4
výstupní kontrola a expedice	5	20



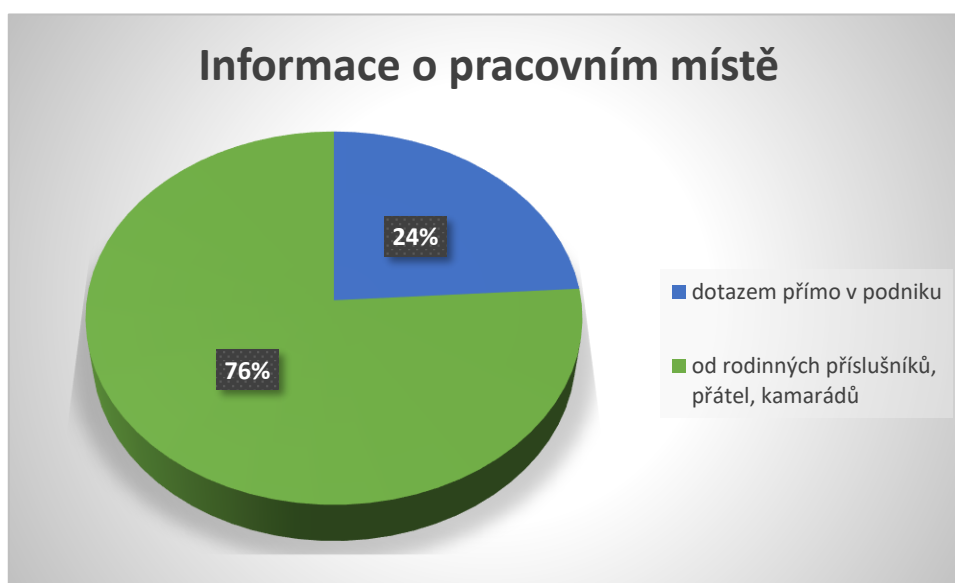
Obr. 5: Pracovní úsek zaměstnance na základě výsledků z šetření [vlastní zpracování]

V 4. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců převahoval výrobní úsek zaměstnance v 17 (68 %) případech. Úsek výstupní kontroly a expedice označilo 5 (20 %) dotazovaných. Na předposledním místě s 2 (8 %) hlasy skončil úsek administrativní. Pouze jeden respondent označil úsek údržby.

Otázka 5. Kde jste získal/a informace o možnosti pracovat na Vašem současném pracovním místě?

Tab. 6: Výsledky otázky 5. Kde jste se dozvěděl/a o pracovním místě? [vlastní zpracování]

Informace o pracovním místě	Počet	%
internet – soc sítě, web	0	0
úřad práce	0	0
agentura práce	0	0
inzerce, letáky	0	0
dotaz přímo v podniku	6	24
od rodiny, přátel	19	76



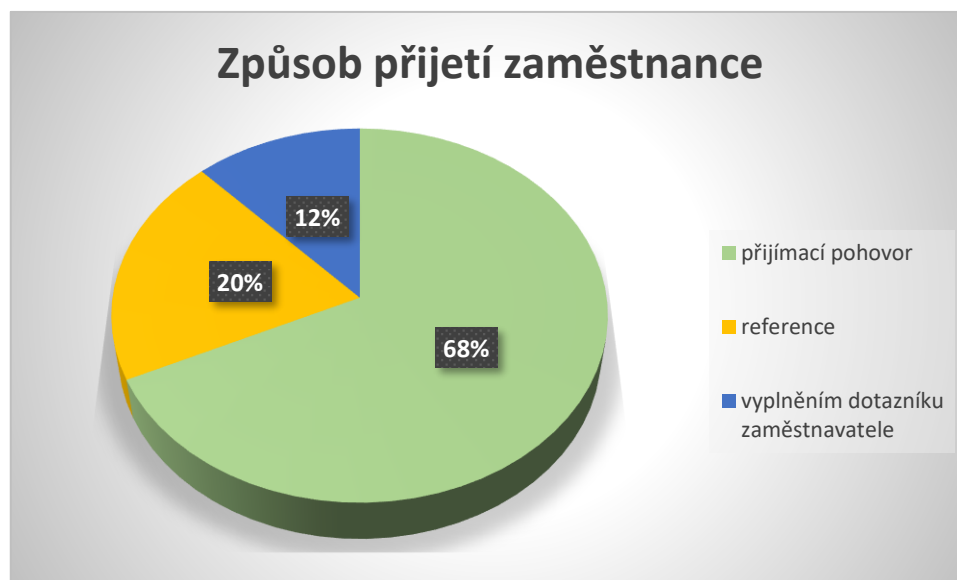
Obr. 6: Informace o pracovním místě na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 5. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců jasně převahovala odpověď, že stávající zaměstnanec se o pracovním místě dozvěděl od rodiny nebo přátel v 19 (76 %) případech odpovědí. Na druhé příčce se umístila odpověď dotazem přímo v podniku s počtem 6 (24 %) respondentů. Překvapivě se žádná z dalších možností ve výsledcích neobjevuje.

Otázka 6. Jakým způsobem probíhalo přijetí do Vašeho současného zaměstnání?

Tab. 7: Výsledky otázky 6. Jakým způsobem probíhalo přijetí do firmy? [vlastní zpracování]

Způsob přijetí zaměstnance	Počet	%
přijímací pohovor	17	68
životopis	0	0
motivační dopis	0	0
reference	5	20
vyplnění dotazníku	3	12
test (zručnosti, dovednosti)	0	0



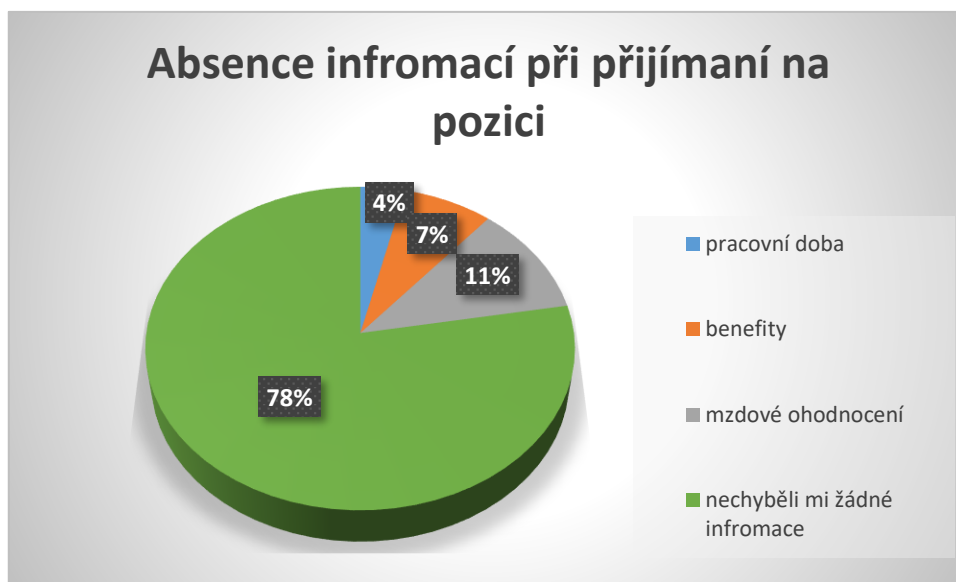
Obr. 7: Způsob přijetí zaměstnance na základě výsledků z šetření [vlastní zpracování]

V 6. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců odpovědělo 17 (68%) respondentů, že byli přijati na základě přijímacího pohovoru. Odpověď reference vybralo 5 (20 %) dotazovaných. Na třetím místě skončila odpověď vyplnění dotazníku 3 (12 %). Žádná další odpověď se neobjevila ve výsledcích otázky.

Otázka 7. Chyběli Vám informace ze strany zaměstnavatele při přijímání na Vaši pracovní pozici v některé z těchto oblastí?

Tab. 8: Výsledky otázky 7. Chyběli Vám informace při přijímání? [vlastní zpracování]

Absence informací při přijímání na pozici	Počet	%
pracovní doba	1	3,7
benefity	2	7,4
mzdové ohodnocení	3	11,1
dovolená	0	0
prostředí pracoviště (hluk)	0	0
nechyběli mi žádné informace	21	77,8



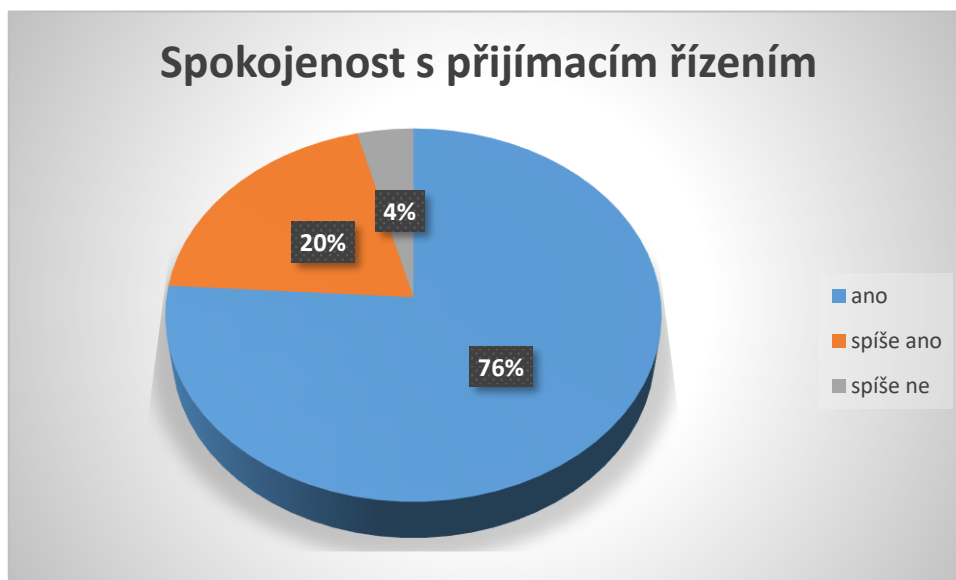
Obr. 8: Absence informací na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 7. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců odpovědělo 21 (77,8 %), že jim nechyběli žádné informace ze strany zaměstnavatele. Na druhém nejčastěji odpovídaném místě bylo uvedeno, mzdové ohodnocení 3 (11,1 %). Odpověď benefity uvedli 2 (7,4 %) respondentů a 1 dotazovaný uvedl pracovní dobu. Ostatní možné odpovědi se ve výsledcích neobjevili vůbec.

Otázka 8. Byl/a jste spokojen/a s průběhem přijímacího procesu na Vaši současnou pracovní pozici?

Tab. 9: Výsledky otázky 8. Byl/a jste spokojen/a s přijímacím procesem? [vlastní zpracování]

Spokojenost s přijímacím řízením	Počet	%
ano	19	76
spíše ano	5	20
spíše ne	1	4
ne	0	0



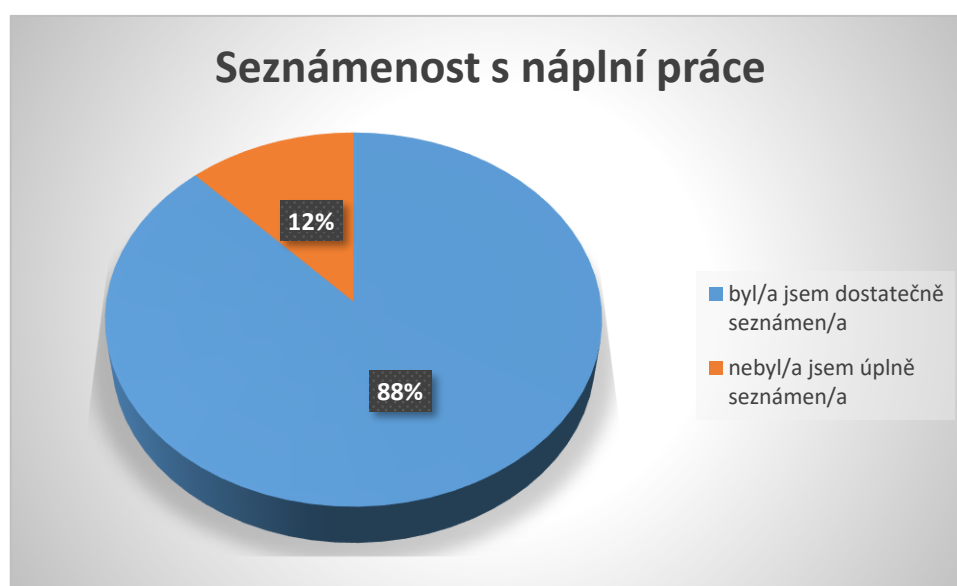
Obr. 9: Spokojenost s přijímacím řízením na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 8. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců převahovala odpověď ano 19 (76 %). Méně častou odpovědí bylo spíše ano 5 (20 %). Pouze jeden respondent zaškrtnl odpověď spíše ne.

Otázka 9. Jak dostatečně jste byl/a seznámen/a s náplní Vašeho současného místa?

Tab. 10: Výsledky otázky 9. Jak jste byl seznámen s náplní práce? [vlastní zpracování]

Seznámenost s náplní práce	Počet	%
byl/a jsem dostatečně seznámen/a	22	88
nebyl/a jsem úplně seznámen/a	3	12
nebyl/a jsem vůbec seznámen/a	0	0



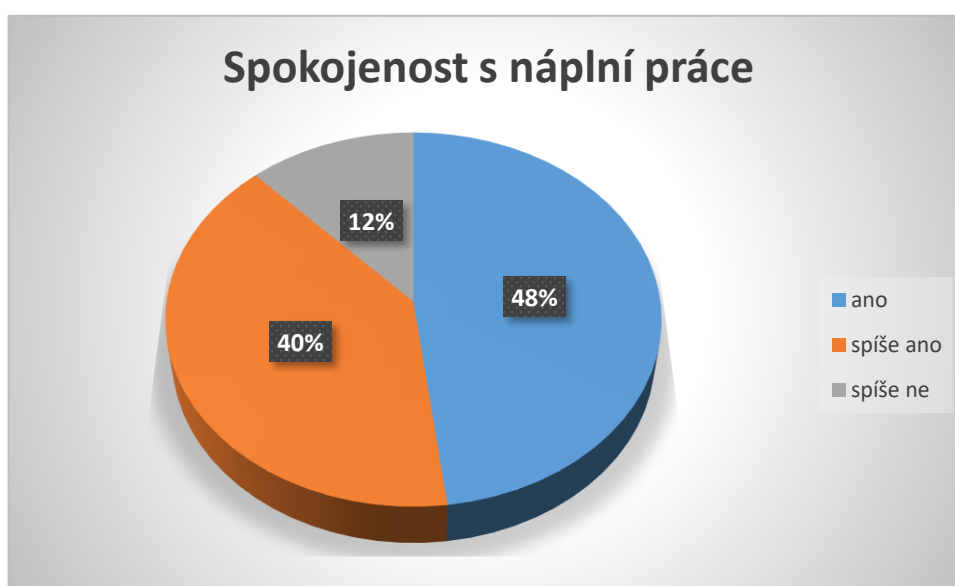
Obr. 10: Seznámenost s náplní práce na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 9. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců jasně převahovala odpověď byl/a jsem dostatečně seznámen/a 22 (88 %). Nebyl/a jsem úplně seznámen/a uvedli 3 (12 %) respondenti. Nikdo z dotazovaných nevedl odpověď nebyl jsem vůbec seznámen/a.

Otázka 10. Jste spokojen/a s náplní své práce?

Tab. 11: Výsledky otázky 10. Jste spokojen/a s náplní své práce? [vlastní zpracování]

Spokojenost s náplní práce	Počet	%
ano	12	48
spíše ano	10	40
spíše ne	3	12
ne	0	0



Obr. 11: Spokojenost s náplní práce na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 10. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců převahovala odpověď ano 12 (48 %) a spíše ano 10 (40 %). Nejméně dotazovaných uvedlo spíše ne 3 (12 %). Ve výsledcích otázky se odpověď ne, neobjevila ani jednou.

Otázka 11. Byl/a jste po přijetí na současné pracovní místo dostatečně proškolen/a a seznámen/a s chodem nového pracovního prostředí, normami, předpisy a s novými spolupracovníky?

Tab. 12: Výsledky otázky 11. Byl/a uchazeč/ka proškolen/a? [vlastní zpracování]

Proškolenost, seznámení s pracovním místem	Počet	%
ano	15	60
spíše ano	8	32
spíše ne	2	8
ne	0	0



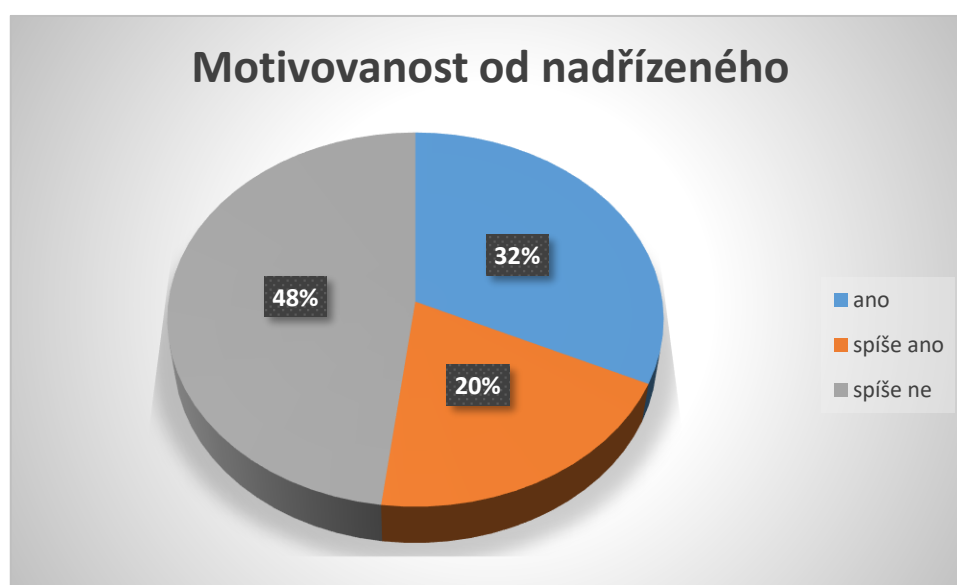
Obr. 12: Proškolenost a seznámení na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 11. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců převahovala odpověď ano 15 (60 %). Odpověď spíše ano vybralo 8 (32 %) respondentů. Nejméně častou odpovědí bylo spíše ne 2 (8 %). Jiná odpověď se ve výsledcích nevyskytla.

Otázka 12. Jste nadřízenými dostatečně motivován/a k lepším pracovním výkonům?

Tab. 13: Výsledky otázky 12. Jste motivován k lepšímu výkonu? [vlastní zpracování]

Motivovanost od nadřízeného	Počet	%
ano	8	32
spíše ano	5	20
spíše ne	12	48
vůbec ne	0	0



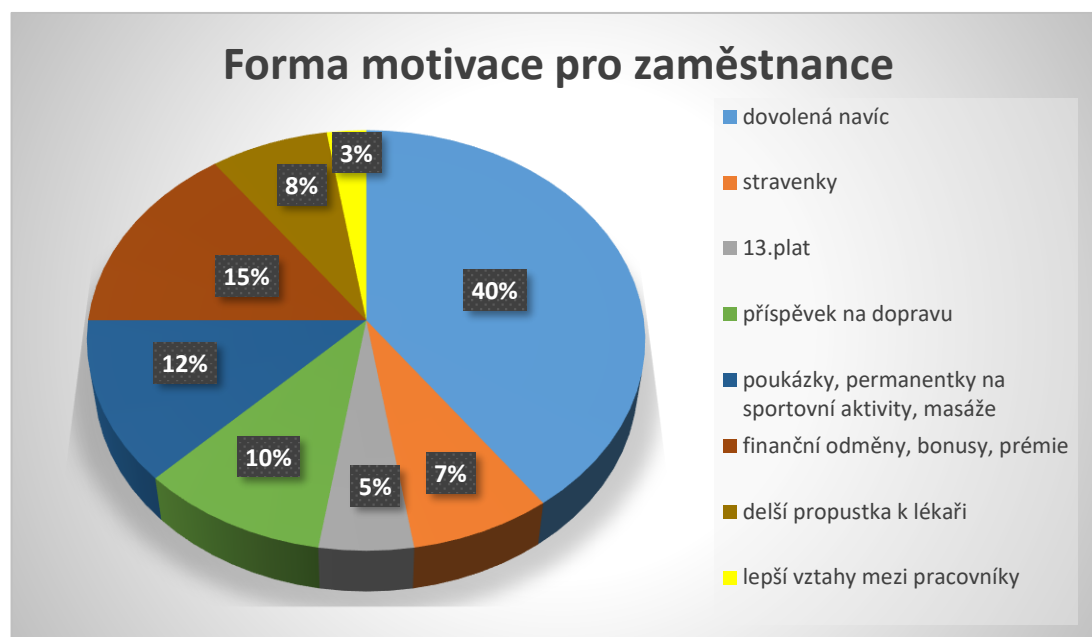
Obr. 13: Motivovanost na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 12. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců překvapivě převahovala odpověď spíše ne, 12 (48 %) respondentů takto odpovědělo. Na druhém místě se objevila odpověď ano 8 (32 %). Pouze 5 (20 %) respondentů uvedlo odpověď ano. Odpověď vůbec ne, se neobjevila ve výsledcích ani jednou.

Otázka 13. Jakou formou motivace k lepším pracovním výkonům byste ještě ocenil/a?

Tab. 14: Výsledky otázky 13. Jakou formu motivace byste ocenil/a? [vlastní zpracování]

Forma motivace pro zaměstnance	Počet	%
dovolená navíc	16	40
stravenky	3	7,5
13.plat	2	5
automat na občerstvení	0	0
příspěvek na dopravu	4	10
poukazy, permanentky na sportovní aktivity, masáže	5	12,5
finanční odměny, prémie	6	15
delší propustka k lékaři	3	7,5
lepší vztahy mezi pracovníky	1	2,5



Obr. 14: Forma motivace na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 13. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců převažovala odpověď dovolená navíc 16 (40 %). Na druhém místě se umístila odpověď finanční odměny a prémie s 6 (15 %) uchazečů. Následovaly odpovědi poukázky, permanenty na sportovní aktivity, masáže 6 (15 %) a příspěvek na dopravu 4 (10 %). Stravenky a delší propustka k lékaři získaly shodně 3 (7,5 %). Potřebu 13.platu zvolili 2 (5 %) respondenti. Lepší pracovní vztahy uvedl jeden zaměstnanec a automat na občerstvení se neobjevil ani jednou v odpovědích.

Otázka 14. Jak jste spokojen/a se současnými pracovními podmínkami a prostředím na Vašem pracovišti?

Tab. 15: Výsledky otázky 14. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami? [vlastní zpracování]

Spokojenost s pracovními podmínkami	Počet	%
1	7	28
2	15	60
3	2	8
4	1	4
5	0	0



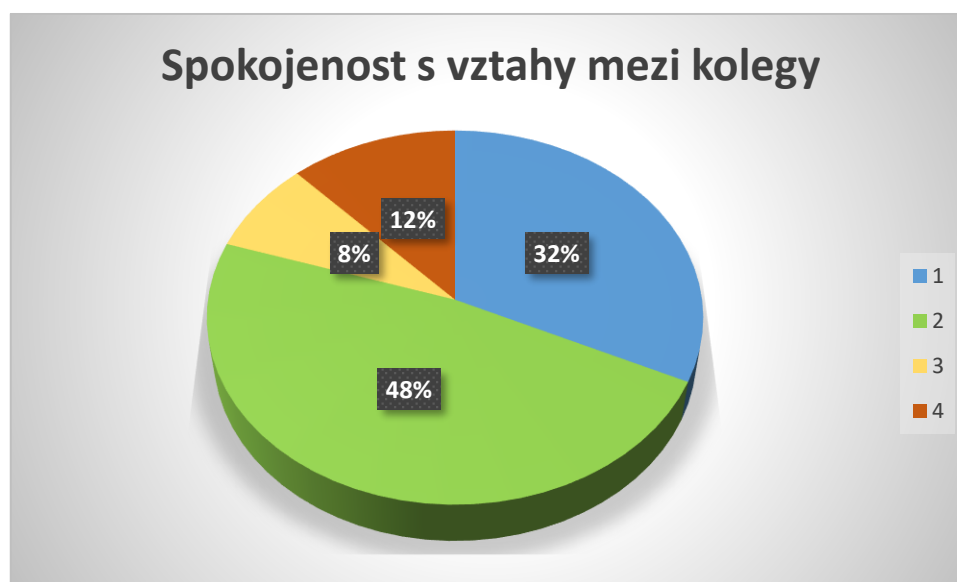
Obr. 15: Spokojenost s podmínkami na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 14. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců převahovala jednoznačně odpověď 2, kterou zvolilo 15 (60 %) respondentů. Známkou 1 na hodnotící stupnici vybralo 7 (28 %) dotazovaných. Známkou 2 se objevila v odpověď pouze dvakrát a pouze jeden zaměstnanec ohodnotil spokojenost známkou 4. Nikdo z dotazovaných nevyhodnotil spokojenost známkou 5.

Otázka 15. Jak jste spokojen/a s pracovními vztahy, s kolegy na Vašem pracovišti?

Tab. 16: Výsledky otázky 15. Jak jste spokojen/a s kolegy? [vlastní zpracování]

Spokojenost s vztahy mezi kolegy	Počet	%
1	8	32
2	12	48
3	2	8
4	3	12
5	0	0



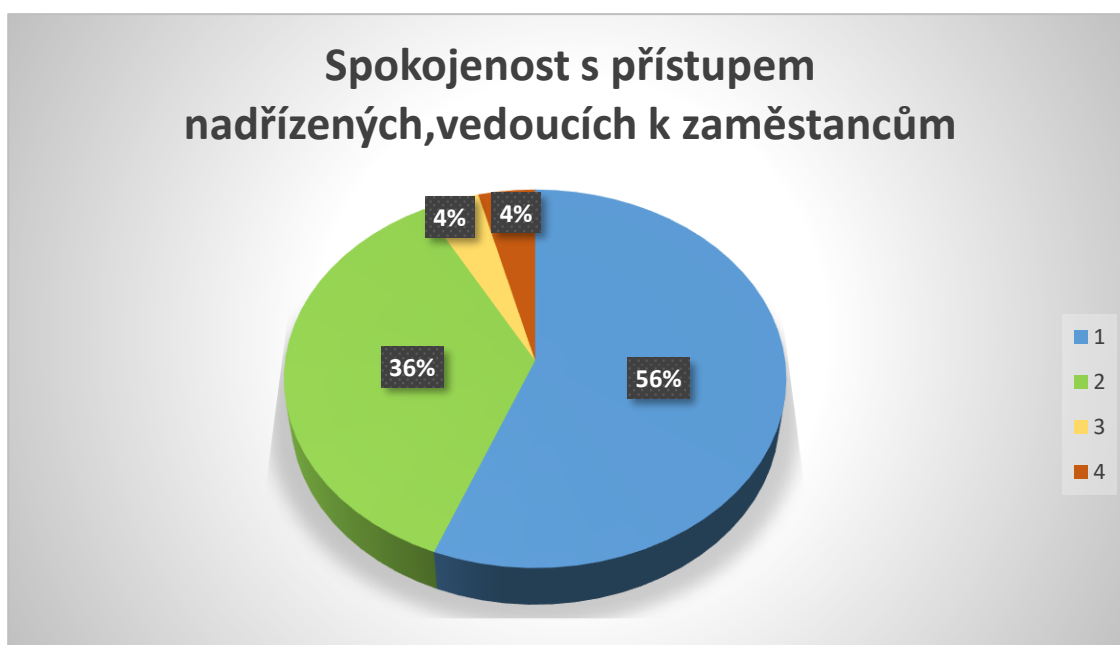
Obr. 16: Spokojenost s kolegy na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 15. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců byla nejčastější odpověď 2, kterou vybralo 12 (48 %) respondentů. Známkou 1 uvedlo 8 (32 %) dotazovaných. Zámka 4 se objevila v odpovědích u 3 (12 %) respondentů. Pouze dva (8 %) zaměstnanci ohodnotili spokojenost s kolegy známkou 3.

Otázka 16. Jak byste ohodnotil/a přístup nadřízených, vedoucích pracovníků k zaměstnancům?

Tab. 17: Výsledky otázky 16. Jak byste ohodnotil/a přístup nadřízených? [vlastní zpracování]

Spokojenost s přístupem nadřízených, vedoucích k zaměstnancům	Počet	%
1	14	56
2	9	36
3	1	4
4	1	4
5	0	0



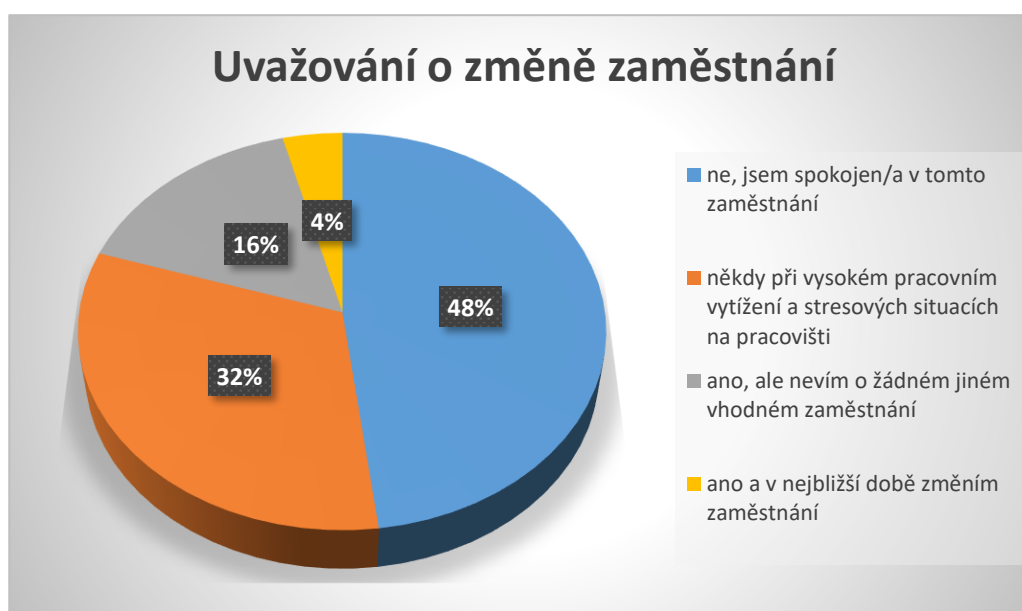
Obr. 17: Spokojenost s přístupem nadřízených na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 16. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců jasně převahovala známka spokojenosti 1, kterou vybralo 14 (56 %) dotazovaných. Znamku 2 zvolilo 9 (36 %) respondentů. Po jedné odpovědi dostali známky 3 a 4. Překvapivě nikdo neohodnotil spokojenost s nadřízeným známkou 5.

Otázka 17. Uvažoval/a jste v poslední době o změně zaměstnání?

Tab. 18: Výsledky na otázku 17. Uvažoval jste o změně zaměstnání? [vlastní zpracování]

Uvažování o změně zaměstnání	Počet	%
ne, jsem spokojen/a	12	48
někdy, při vytížení nebo v stresových situacích	8	32
ano, ale nevím o jiném vhodném	4	16
ano, v nejbližší době změním	2	4



Obr. 18: Změna zaměstnání na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 17. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců 12 (48 %) odpovědělo, že nemají potřebu měnit zaměstnání a jsou spokojeni. Druhá nejčastější odpověď někdy, při vytížení nebo v stresových situacích vybralo 8 (32 %) respondentů. Třetí nejčastější odpověď byla, že chtějí změnit zaměstnání, ale nevím o vhodném. Ano, v nejbližší době změním uvedli překvapivě dva zaměstnanci.

Otázka 18. Jste spokojen/a s délkou a začátkem pracovní doby?

Tab. 19: Výsledky na otázku 18. Jste spokojen/a s pracovní dobou? [vlastní zpracování]

Spokojenost s délkou a začátkem pracovní doby	Počet	%
ano	24	96
ne	1	4



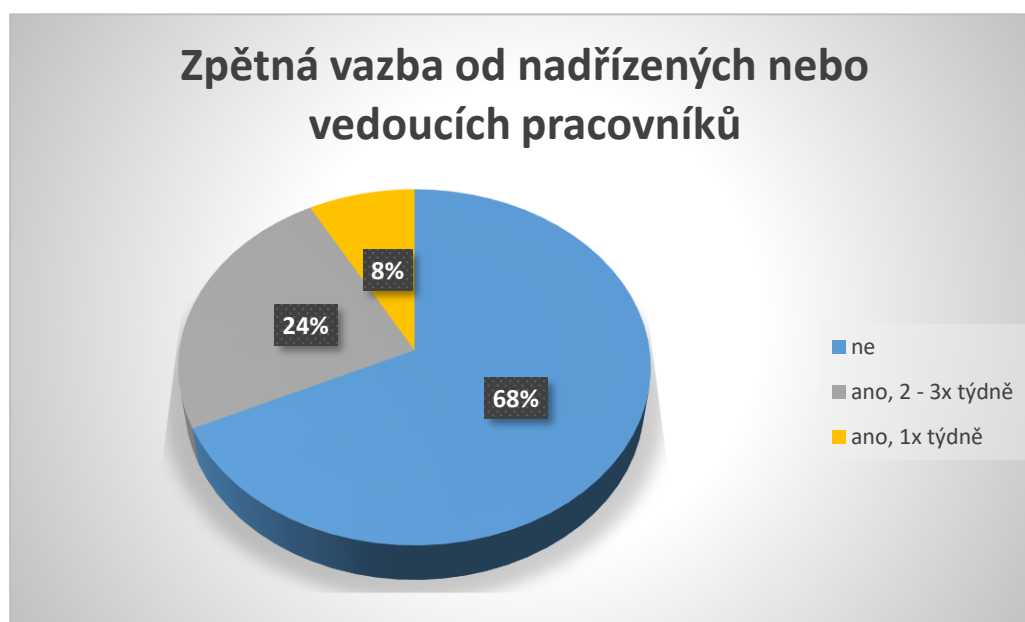
Obr. 19: Spokojenost s pracovní dobou na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 18. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců převahovala jednoznačně odpověď ano 24 (96 %). Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že není spokojen s délkou nebo začátkem pracovní doby.

Otázka 19. Dostáváte od nadřízených, vedoucích pracovníků zpětnou vazbu, hodnocení Vašeho výkonu práce?

Tab. 20: Výsledky na otázku 19. Dostáváte zpětnou vazbu? [vlastní zpracování]

Zpětná vazba od nadřízených nebo vedoucího	Počet	%
ne	17	68
ano, každý den	0	0
ano, 2 – 3x týdně	6	24
ano, 1x týdně	2	8



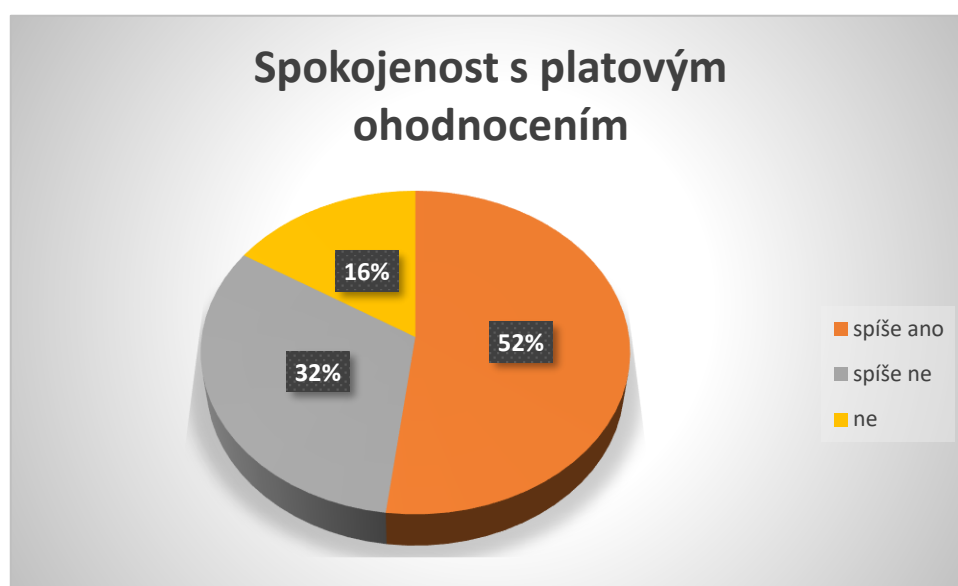
Obr. 20: Zpětná vazba na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 19. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců převahovala odpověď ne 17 (68 %) respondentů takto vybralo. Ano, 2-3 x týdně zvolilo 6 (24 %) dotazovaných. Dvakrát se objevila odpověď ano, 1 x týdně. Odpověď ano, každý den neuvedl žádný zaměstnanec.

Otázka 20. Jste spokojen/a s platovým ohodnocením za vykonanou práci?

Tab. 21: Výsledky na otázku 20. Jste spokojen s platovým ohodnocením? [vlastní zpracování]

Spokojenost s platovým ohodnocením	Počet	%
ano	0	0
spíše ano	13	52
spíše ne	8	32
ne	4	16



Obr. 21: Spokojenost s platovým ohodnocením na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 20. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců 13 (52 %) zvolilo odpověď spíše ano. Odpověď spíše ne se ve výsledcích na otázku objevila u 8 (32 %) respondentů. Pouze 4 (16 %) dotazovaných odpovědělo ne.

Otázka 21. Umožňuje Vám zaměstnavatel dostatečně se vzdělávat, školit, a profesně se rozvíjet?

Tab. 22: Výsledky na otázku 21. Umožňuje vám podnik se vzdělávat? [vlastní zpracování]

Umožnění vzdělávání a školení zaměstnancům	Počet	%
ano	6	24
spíše ano	8	32
spíše ne	5	20
ne	6	24



Obr. 22: Umožnění vzdělávání na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 21. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců vyhrála odpověď spíše ano 8 (32 %). Shodný počet odpovědí 6 (24 %) bylo u odpovědí ano a ne. Nejméně častou odpovědí bylo spíše ne 5 (20 %).

Otázka 22. Doporučil/a byste z hlediska zaměstnání Váš podnik jiným lidem?

Tab. 23: Výsledky na otázku 22. Doporučil byste podnik jiným lidem? [vlastní zpracování]

Doporučení zaměstnání v daném podniku pro potenciální zaměstnance	Počet	%
ano	4	16
spíše ano	10	40
spíše ne	3	12
ne	1	4
nevím	7	28



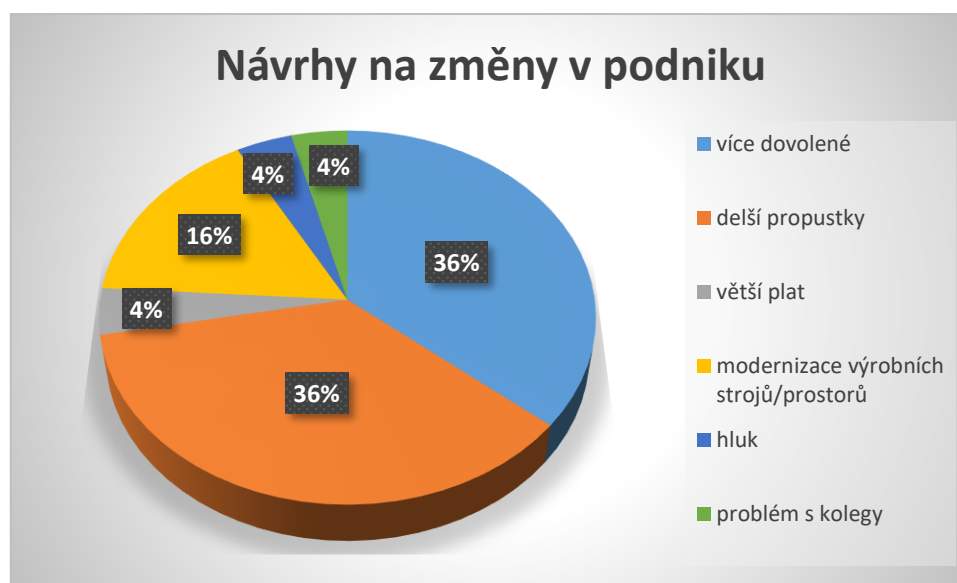
Obr. 23: Doporučení podniku na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 22. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců převažovala odpověď spíše ano 10 (40 %). Druhé místo obsadila odpověď nevím 7 (28 %). Odpověď ano se objevila u 4 (16 %) respondentů. Spíše ne označili 3 (12 %) zaměstnanci. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl ne.

Otázka 23. Uveďte, co Vám v současnosti v podniku nevyhovuje, chybí, vadí aj. a chtěli byste změnit?

Tab. 24: Výsledky na otázku 23.Co vám v podniku chybí nebo vadí? [vlastní zpracování]

Návrhy na změny v podniku	Počet	%
více dovolené	9	36
delší propustky	9	36
větší plat	1	4
modernizace výrobních strojů/prostorů	4	16
hluk	1	4
problém s kolegy	1	4



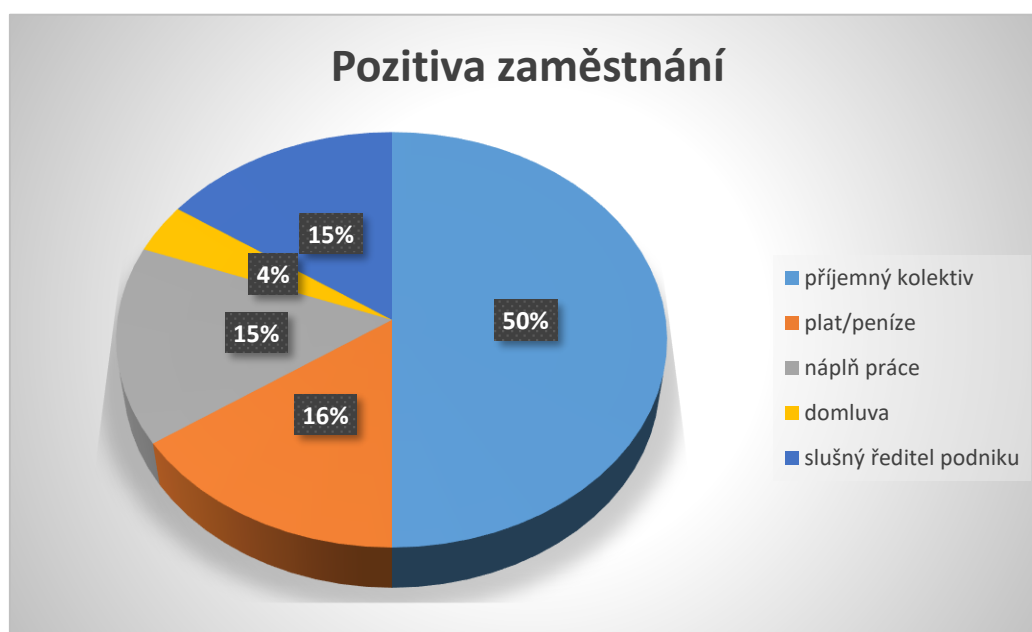
Obr. 24: Návrhy na změny na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 23. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců shodně uvedlo 9 zaměstnanců návrh na delší propustky 9 (36 %) a více dovolené 9 (36 %). Druhou nejčastější odpovědí 4 (16 %), byla modernizace výrobních strojů a prostorů. Jednou byla zaznamenána zmínka u návrhu u větší plat, problémy s kolegy a hlukem při výrobě.

Otázka 24. Uveďte alespoň 1 příklad, proč rádi chodíte do svého současného zaměstnání?

Tab. 25: Výsledky na otázku 24. Proč chodíte rádi do zaměstnání? [vlastní zpracování]

Pozitiva zaměstnání	Počet	%
příjemný kolektiv	13	50
plat/peníze	4	15,4
náplň práce	4	15,4
domluva	1	3,8
slušný ředitel podniku	4	15,4



Obr. 25: Pozitiva zaměstnání na základě výsledku z šetření [vlastní zpracování]

V 24. otázce z celkového počtu 25 dotazovaných zaměstnanců polovina odpověděla příjemný kolektiv 13 (50 %). Shodně dostali odpovědi plat/peníze 4 (15,4 %), náplň práce 4 (15,4 %) a slušný ředitel podniku 4 (15,4 %). Pouze jeden z dotazovaných uvedl domluva.

3 Návrh rozvoje uplatňování principů HR ve vybraném průmyslovém podniku

V této části bakalářské práce, budou navrženy doporučení pro podnik REMONTA na základě výsledků dotazníkového šetření a následném provedení polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem podniku. Z výše uvedené analýzy podniku lze hovořit o nedostatečné motivovanosti zaměstnanců. Tento nedostatek míry motivace může být způsobem lokalitou podniku, protože stávající zaměstnance nelze nahradit novými, proto zaměstnanci, kteří aktuálně působí ve firmě, nemají strach o svou pozici a svůj pracovní výkon drží stále na stejné úrovni. V samotném rozhovoru ředitelem podniku bylo sděleno, že není kam sáhnout pro nové zaměstnance. Tato situace je umocněna dalšími průmyslovými podniky v Rožmitále pod Třemšínem, které mají také poptávku po specializovaných pracovnících do průmyslového odvětví. Na základě těchto informací je podniku doporučeno v první řadě vytvořit motivační systém.

1. Motivační systém

Zavedení takového systému do průmyslového podniku může způsobit okamžité zlepšení výkonu, motivování zaměstnanců lepší a efektivnější plnění požadovaných úkolů. Zaměstnanci se snaží plnit stanovené cíle a získávat odměny, proto se budou snažit odvést svou práci co nejlépe. Samotná motivace je úzce spojena se spokojeností zaměstnanců, pokud se cítí zaměstnanec motivován k podávání lepšího výkonu a zároveň je oceňován, má snahu se více oddat své práci. Tyto dva zásadní faktory mohou vést k snížení fluktuace pracovníků v podniku. Vzhledem k informacím z rozhovoru, je patrné, že míra odchodu zaměstnanců se v posledních 3 letech zvedla zhruba o 15 %. Proto by tento návrh mohl řešit i do jisté míry tento problém. Dalším benefitem aplikace motivačního systému může být zlepšení týmové práce, i přes to, že většina zaměstnanců podniku hovoří o dobrých vztazích mezi zaměstnanci, není na škodu stále zlepšovat týmovou práci. Vytvořením dobré kultury a kolektivu v podniku, vede k zdravé motivaci mezi zaměstnanci. Nesmíme zapomenout na fakt, že pokud jsou zaměstnanci spokojeni a zároveň motivováni výsledkem je vyšší kvalita a větší nasazení zaměstnanců. V tento moment plní zaměstnanci své pracovní úkoly nad rámec a měli by být systémem odměněni.

2. Prodloužit dobu propustek k lékaři

Další krok, který je organizaci doporučen vyplynul z odpovědí v dotazníku k otevřené otázce k chybám nebo změnám v průmyslovém podniku. I při samotné distribuci dotazníků bylo na tento problém upozorněno několika zaměstnanci organizace. Po následné diskusi s ředitelem a nadřízenými, bylo sděleno, že tento problém je už v řešení a bude brzy sjednána náprava. Zaměstnavatel argumentoval, že v minulosti tyto propustky byly zneužívány, a proto po několika incidentech je bylo nutné zkrátit. Ovšem ředitel podniku si nyní uvědomuje vážnost situace. Plánování návštěv lékaře doporučil zaměstnancům mimo pracovní dobu, pochopitelně v některých případech a situacích to není možné. Je si také vědom, že zdraví zaměstnanců je na prvním místě a je důležité i pro produktivitu podniku.

3. Omlazení kolektivu

Z výsledku rozhovoru a především 2. otázky dotazníkového šetření je patrné, že podnik má nejvíce obsazenou věkovou rozmezí zaměstnanců 40–59 let. Zároveň sám ředitel hovoří, o malém zájmu mladých lidí ve věku do 30 let. Aktuální věkový průměr zaměstnanců se pohybuje cca 45 let, a to v následujících letech může být pro průmyslový podnik REMONTA značný problém. Vzhledem již zmiňovanému problému v předchozích bodech s náborem nových zaměstnanců. Proto je podniku doporučena spolupráce se středními odbornými

učilištěmi. Navázání spolupráce může do průmyslového podniku přinést nový impuls mladého kolektivu. Dvě učiliště ve městě Příbram nabízí studijní obor strojírenské práce. Studenti by díky školní praxi získali zkušenosti o možnosti v této firmě pracovat. Následně v období letních prázdnin by zde mohli působit na písemnou dohodu o provedení práce. Po absolvování studijního oboru mohou posílit stav podniku a stát se kmenovými zaměstnanci podniku REMONTA. Celkové omlazení průmyslového podniku může pro podnik znamenat přinesení nových myšlenek a nápadů. Mladí lidé jsou více flexibilní, a hlavně mají dobré podvědomí pro práci s moderními technologiemi nebo výrobním postupem. Všechny tyto vlastnosti mladých lidí směřují k nárůstu produktivity, zlepšení výkonnosti celého podniku a udržení konkurenceschopnosti. Není důležité, jen do organizace mladé lidi a talenty dostat, ale umět s nimi pracovat, udržet a rozvíjet.

4. Školení pomocí Virtuální reality

Polovina respondentů v dotazníkovém šetření uvedla, že nemají možnost se vzdělávat. Což může znamenat špatnou informovanost o možnosti se vzdělávat, protože druhá polovina dotazovaných uvedla, že tuto možnost má. Dostupnost školení a vzdělávání v průmyslovém podniku REMONTA byla předmětem debaty s ředitelem podniku, on sám namítá, že u některých zaměstnanců s řadou let přestal možnosti vzdělávání a školení nabízet. Překážkou bylo především finanční a časová náročnost, jak pro stranu podniku, tak i pro samotného zaměstnance. S postupem technologií a vyšší dostupností VR se tato možnost stává více dostupná pro průmyslové podniky. Spousta společností nabízí vzdělávací nebo rekvalifikační programy založené na použití VR. Virtuální realita poskytuje stejný pohled jako v reálném světě díky interaktivnímu prostředí. Nemusí se jednat vždy o vzdělávací programy, ale například pro výcvik zaměstnanců v bezpečnosti a ergonomie. Na základě těchto informací, bych doporučil zvážit možné uplatnění i v námi zvoleném průmyslovém podniku REMONTA. Společnosti, které tyto služby nabízí, dokáží namodelovat v 3D kompletní pracoviště a postarat se o celý proces, tudíž s touto realizací nejsou spojené žádné komplikované požadavky pro aplikaci.

5. Odměna za nově přivedené zaměstnance

Vzhledem horší dostupnosti pracovní síly v lokalitě podniku a absence metod pro získávání nových zaměstnanců je podniku navrženo zavést finanční odměnu za nově přivedeného zaměstnance, který v podniku vydrží minimálně zkušební dobu nebo 3 měsíce. Tato doba měla zajistit podniku dostatečný čas si nového pracovníka ověřit a případně předejít zneužívání finanční odměny za doporučení zaměstnance. Tento návrh může mít pozitivní vliv na snížení nákladů na nábor. Z předchozích let je zřejmé, že metody pro nábor zaměstnanců, které průmyslový podnik použil, nebyly úspěšné, a proto došlo k zastavení poptávek na webových portálech i v místních novinách. Další výhodou může být zlepšení atmosféry v práci a vztahy mezi zaměstnanci. Celková firemní kultura se podle výsledků zdá na velmi vysoké úrovni, protože polovina respondentů uváděla, že do stávajícího zaměstnání dochází velmi ráda, vztahy mezi kolegy hodnotila převážně známkou 1 a 2. V otevřené otázce, proč chodíte do zaměstnání rádi, uvedla nadpoloviční část příjemný kolektiv a dobré mezilidské vztahy.

6. Zavedení ročního hodnocení zaměstnanců a sebehodnocení

Zpětná vazba a sebehodnocení jsou základní pilíře pro posuzování výkonnosti zaměstnanců, což je v některých případech v podniku ukázalo jako problém. Ředitel upozornil na častý problém některých zaměstnanců s platovým ohodnocením na základě jejich výkonu. Následně při navýšení platu dostal negativní zpětnou vazbu od ostatní zaměstnanců, kteří se dožadovali navýšení platu také. Tento problém by měl vyřešit právě zmiňovaný návrh aplikace

motivačního systému. Zavedením sebehodnocení by každý zaměstnanec získal sebereflexi svého pracovního výkonu. Tato forma sebehodnocení může být ve smyslu krátkého rozhovoru se svým nadřízeným nebo vyplnění předem připraveného hodnotícího listu. Na stejném principu by mohlo probíhat hodnocení zaměstnance ze strany nadřízeného ke konkrétnímu zaměstnanci. Následně by výsledky byly předány do rukou zaměstnavatele a tím docílení zpětné vazby. Doporučený interval sebehodnocení a hodnocení nadřízeným by mohl být 3-4 měsíce. Pokud by tato periodicita byla časově náročná, navrhnuo bude minimálně jedno hodnocení za rok. V tomto konkrétním podniku je nutné si dát pozor na dodržení objektivního hodnocení, vzhledem k dobrým vztahům a rodinným vazbám by se mohly výsledky hodnocení, a tedy zpětná vazba k zaměstnavateli dostat zkreslená, tedy nevypovídající aktuální situaci v průmyslovém podniku.

7. Zavedení karty Multisport a příspěvku na dopravu

Dále je podniku REMONTA doporučeno zvážit zavedení karty Multisport a příspěvku na dopravu, tyto náměty jsou určeny na základě výsledků ankety o benefitech, které by stávající zaměstnanci podniku rádi uvítali. V návaznosti na 3. Omlazení kolektivu, by zavedení těchto benefitů mohlo pomoci při rozhodování potencionálního nového zaměstnance si vybrat právě průmyslový podnik REMONTA. Protože trendem dnešní doby u mladých lidí je sport a pohyb. Volba zařazení Multisport karty podpoří zdraví zaměstnanců a umožní jim využít široké spektrum sportovních aktivit. Celkové zvýšení volnočasových aktivit může vést k fyzickému, fyzickému zdraví a snížení stresové hladiny. Pravidelné cvičení vede k lepší fyzické kondici a s tím spojeno zlepšení pracovního výkonu. Druhým doporučeným benefitem je příspěvek na dopravu. V tomto případě může podnik REMONTA stanovit určitou dojezdovou oblast. Zaměstnanci mimo určitý dojezd kilometrů budou mít možnost požádat příspěvek na dopravu. Tento příspěvek by se odvíjel od konkrétní vzdálenosti od uváděného bydliště, druhu zvolené dopravy a případně spotřeby používaného osobního automobilu. Oba tyto benefity se kladně promítají na postavení v konkurenčních průmyslových podnicích v dané lokalitě.

8. Možnost plánování směn

V současné době v podniku působí 23 žen, což je největší číslo od samotného vzniku organizace. Je tedy vidět, i přes to, že jde o průmyslový podnik dochází zde k genderovému vyvážení. Všechny tyto ženy nepůsobí pouze v administrativním úseku, ale především ve výrobě, kde není možnost výběru směny. Ve firmě funguje řadu let 14 denní cyklus, kdy směna A dva týdny dochází na ranní směnu zatímco směna B na odpolední, následujících 14 dní je pořadí prohozeno. V dotazníkovém šetření byla tomuto problému jedna otázka věnována. Navzdory kladnému výsledku se spokojeností začátkem a pracovní dobou, kdy pouze jeden dotazující nebyl spokojen je podniku v následujících letech doporučeno zvážit zavést možnost plánování směn. Tento návrh by mohl značně pomoci ženám, kteří v podniku REMONTA pracují. Díky flexibilitě plánování směn by nemusely řešit problémy s vyzvedáváním svých dětí ze školy či školky. Taktéž by tento návrh pomohl v situacích, kdy zaměstnanec je nucen navštívit lékaře a tím předejít již zmiňovaným problémem ohledně délky propustky.

4 Zhodnocení předpokládaných přínosů návrhu

Ve výše uvedené kapitole bakalářské práce byly uvedeny všechny návrhy pro rozvoj a zlepšení situace v průmyslovém podniku REMONTA. Na základě zvoleného tématu analýzy podniku, lze očekávat zvýšení úrovně motivace a spokojenosti zaměstnanců ve všech ohledech. Tento pozitivní vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců, by měl do značné míry podniku pomoci i ve větší produktivitě výroby a konkurenceschopnosti celého průmyslového podniku. Při konkrétním doporučení, vyplynulo z výsledků analýzy, že podnik REMONTA by měl v první řadě cílit na vytvoření Motivačního systému viz. Bod 1. v předchozí části práce. Organizace se může rozhodnout, zda na vytvoření motivačního systému použije externí agenturu, která by provedla identifikaci potřeb stávajících zaměstnanců, zhodnotila by stávající motivační systém, pokud v podniku v současnosti nějaký funguje. Následné kroky jsou popsány v teoretické části v kapitole věnující se motivaci zaměstnanců. Tento způsob pro konkrétní průmyslový podnik může být finančně nákladný, ale organizaci nijak časově zatěžující. V druhé variantě se podnik může rozhodnout vzít tvorbu systému do vlastních rukou, pokud však personální vedení nemá s tímto procesem zkušenosti, tento systém nebude dokonalý a může způsobit zhoršení motivace zaměstnanců. Tato varianta je pro podnik více časově náročná, ale protože se na tvorbě podílí jen personální oddělení nejsou zde žádné nutné finanční prostředky pro realizaci.

V dalším kroku by měla být věnována pozornost především na zavedení ročního hodnocení zaměstnanců. Tento návrh se řadí k významným krokům, které by měl průmyslový podnik zavést mezi prvními, pokud chce u zaměstnanců získat sebereflexi a dokázat odstranit problém s častým navyšováním platu pracovníkům organizace, i přes stejné pracovní nasazení a výsledky. Tato forma zpětné vazby bude mít pozitivní vliv i na případné povyšování. Protože návrh hodnocení je navrhnout oboustranně mělo by dojít i k ještě většímu prohloubení vztahů mezi zaměstnanci to v rovině nadřízený-podřízený a celkové ucelenosti firemní kultury, kterou v současné situaci má podnik REMONTA na vysoké úrovni.

O něco méně důležité body návrhu jsou považovány návrhy 3. a 5., ale pro budoucí fungování průmyslového podniku nelze tyto body návrhu podcenit. Pokud organizace REMONTA dokáže v následujícím období zajistit přísun nových zaměstnanců ve věkovém rozmezí do 30 let, buď formou spolupráce se středními učilišti nebo zavedením odměny za nové příchozí zaměstnance, vzbudí ve stávajících pracovnících stimul, který může vést k zvýšení pracovního výkonu díky pocitu nejistoty o jejich pracovní postavení. Měla by být vidět, ze strany podniku neustála snaha o budování zdravého konkurenčního prostředí. Implementací těchto návrhu může vést ke krátkodobé nejistotě zaměstnanců a stresovým situacím, proto je nutné doporučit zvýšení komunikaci se zaměstnanci, tyto změny a návrhy popsat a informovat za jakým účelem jsou prováděny. Podnik musí počítat s možnými problémy při adaptaci, protože dojde k narušení rutiny a zvyků, které jsou ve firmě konány řadu let. Prioritou pro vedení organizace jsou tyto rozepsané návrhy. V následujícím období by se mělo sejít vedení průmyslového podniku a debatovat o možnostech, které jsou pro firmu stěžejní a uchopitelné. Pokud se podnik zvládne úspěšně aplikovat zmíněné návrhy, k dispozici jsou další 4. Ovšem je nutné podotknout, zda by nestálo po zvládnutí aplikace těchto návrhu a delším časovém období znovu analyzovat danou oblast a zabývat se potenciálními podněty s aktuálními daty získanými znovu z analýzy průmyslového podniku.

Závěr a vyhodnocení

Tato bakalářská práce na téma řízení lidských zdrojů ve vybraném průmyslovém podniku je rozdělena do čtyř částí. V první z nich je řešena teoretická část, která by čtenáře měla uvést do dané problematiky, používaných metod a postupu v oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou zde uvedeny základní postupy a důležité pilíře pro úspěšné fungování průmyslového podniku a také pravidla pro udržení konkurenceschopnosti průmyslového podniku na trhu.

Praktická část práce se věnuje problematice řízení lidských zdrojů v konkrétním průmyslovém podniku REMONTA. Následně proběhla komunikace s ředitelem podniku, na základě osobní schůzky vyplynulo, že průmyslový podnik má problém s motivací a spokojeností zaměstnanců. Poté bylo nutné s vedoucí práce určit metody analýzy, které by byly efektivní pro získání dat potřebných pro návrh rozvoje a uplatnění HR principů. Vzhledem k tomu, že analýza v podniku byla časově omezená, bylo nutné zvolit dotazníkové šetření pro zaměstnance, které díky ochotným zaměstnancům průmyslového podniku mělo skoro 100% návratnost. Dotazník obsahoval 24 otázek, v první části se objevili zaškrtačkové otázky, kde respondenti zodpovídali základní informace např. věk, jak dlouho v podniku působí nebo jak byli spokojeni s přijímacím procesem. V druhé části dotazníkového šetření bylo tématem právě zmiňovaná motivace a spokojenost. Na závěr byly použity dvě otevřené otázky, kde měli respondenti možnost napsat pozitiva podniku a upozornit na nedostatky, s kterými mají problém. Po vyhodnocení dotazníkového šetření byly sestaveny otázky pro polostrukturovaný rozhovor s ředitelem podniku. V připravených otázkách bylo s ředitelem debatováno o problémech, které z výsledků vyplynuly. Vedení i všichni zaměstnanci podniku v průběhu byli velmi ochotní a tím zaručily hladký průběh procesu. Samotný ředitel k analýze přistoupil velmi zodpovědně a požádal o sdělení výsledků i návrhů rozvoje. Lze tedy říct, že data, z kterých byly navrženy doporučení jsou kvalitní, jediným nedostatkem může být špatné načasování, kdy kvůli velkým počtům dovoleným bylo vyzpovídáno pouze 25 zaměstnanců. Ovšem vzhledem k velikosti podniku je tento dostačující.

V závěru práce lze najít vypracované návrhy pro zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců v průmyslovém podniku. Ve zmiňené části práce jsou uvedeny konkrétní návrhy s popisem a odůvodněním, proč by měly být pro daný podnik efektivní. Jsou zde zmíněna i další rizika podniku, které z výsledků vyplynulo. Následuje zhodnocení přepokládaných přínosů, které by měly být jednoznačně zvýšení motivace, pracovního výkonu. Dále změna věkové struktury a interního prostředí mezi zaměstnanci.

Není nutné zmiňovat, že řízení lidských zdrojů (HRM) je velmi složitá a komplexní oblast, protože zahrnuje řadu faktorů. Žádný průmyslový podnik by neměl zapomínat, že nejcennějším prvkem každé organizace jsou právě lidé. Složitost tohoto oboru vyplývá z propojení s právními, sociálními aspekty a propojením rozdílností mezi etniky nebo jazykovou bariérou ve firemní kultuře. V potaz se musí vzít i pojmy jako je globalizace a vývoj technologie, který je právě úzce spojen s řízením lidských zdrojů.

Vytyčené cíle bakalářské práce, které jsou zmíněny v úvodu, se podařilo naplnit. Vypracované návrhy a výsledky byly předány do průmyslového podniku. Musí zde být však opět zdůrazněno, že všechny uvedené náměty a jejich zhodnocení, byly vypracovány na základě dostupných aktuálních informací a analýzy v organizaci REMONTA na základě dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem a některými zaměstnanci průmyslového podniku. Proto tyto návrhy nelze obecně doporučit pro jakýkoliv průmyslový podnik podobného zaměření a velikosti

Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition*. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] HOLÁTOVÁ, Darja, Vlasta DOLEŽALOVÁ a Monika BŘEZINOVÁ. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: vybrané faktory, procesy a vztahy v řízení*. Žilina: Georg, 2018. ISBN 978-80-8154-260-2.
- [4] LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- [5] PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRŽÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
- [6] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [7] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [9] HAMZA, Pshdar Abdalla et al. *Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance*. International Journal of Engineering, Business and Management. 2021, roč. 5, č. 3, s. 1–13. ISSN 24567817. DOI: 10.22161/ijebm.5.3.1.
- [10] CHUNGYALPA, Wangchuk. *Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection*. Journal of Entrepreneurship & Organization Management. 2016, roč. 5, DOI: 10.4172/2169-026X.1000173.
- [11] URBANCOVÁ, Hana, Katarína STACHOVÁ a Zdenko STACHO. *Methods of Recruitment in the Czech and Slovak Organizations*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2015, roč. 63, č. 3, s. 1051–1060. ISSN 12118516, 24648310. DOI: 10.11118/actaun201563031051.
- [12] KURDIA, M. K. et al. *Outsourcing in Facilities Management- A Literature Review*. Procedia Engineering. 2011, roč. 20, s. 445–457. ISSN 1877-7058. DOI: 10.1016/j.proeng.2011.11.187.
- [13] ABBAS, Syed Iradat, Muzafar Hussain SHAH a Yusuf Haji OTHMAN. *Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices*. Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR). International Association for Educators and Researchers (IAER), 2021, roč. 3, č. 3, s. 46–52. ISSN 2632-7694 (Online), 2632-7686 (Print). DOI: 10.33166/ACDMHR.2021.03.005
- [14] GUSDORF, Myrna L. *Recruitment and Selection: Hiring the Right Person*. USA: Society for Human Resources Management, 2008, s.1-15.

- [15] STACHOVÁ, Katarína a Zdenko STACHO. *Employee allocation in Slovak companies*. Business: Theory and Practice, 2013, roč. 14, č. 4, s. 332–336. ISSN 1822-4202. DOI: 10.3846/btp.2013.35.
- [16] LEE, Hyung-Woo. *Moderators of the Motivational Effects of Performance Management: A Comprehensive Exploration Based on Expectancy Theory*. Public Personnel Management. SAGE Publications Inc, 2019, roč. 48, č. 1, s. 27–55. ISSN 0091-0260. DOI: 10.1177/0091026018783003.
- [17] MANSARAY, Hassan Elsan. *The role of human resource management in employee motivation and performance-An overview*. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI) Journal, 2019, s. 183-194.
- [18] DINIBUTUN, S. Revda. *Work motivation: Theoretical framework*. Journal on GSTF Business Review, 2012, roč.1 č.4, s. 133-139.
- [19] LATHAM, Gary P. et al. *New Developments in Performance Management*. Organizational Dynamics. 2005, roč. 34, č. 1, s. 77–87. ISSN 00902616. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2004.11.001.
- [20] DC (development centrum) / Everesta. [online]. [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/dc-development-centrum>
- [21] FRANCIS, Felix, Zirra OAYA a Charles MAMBULA. *Reward System as a Strategy to Enhance Employees Performance in an Organization*. Archives of Business Research. 2020, roč. 8, s. 156–164. DOI: 10.14738/abr.86.8403.
- [22] ANKU, Joycelyn Samatha; AMEWUGAH, Bless Kojo; GLOVER, Mawutor K. Concept of reward management, reward system and corporate efficiency. International Journal of Economics, Commerce and Management, 2018, roč. 6, č. 2, s. 621-637.
- [23] DOŠENOVIĆ, Dragana. *Employee reward systems in organizations*. ECONOMICS-Innovative and Economic Research. 2016, roč. 4, č. 1, s. 107–118. ISSN 2303-5013. DOI: 10.1515/eoik-2015-0024.
- [24] STACHOVÁ, Katarína a Zdenko STACHO. *Employee allocation in Slovak companies*. Business: Theory and Practice. 2013, roč. 14, č. 4, s. 332–336. ISSN 1822-4202. DOI: 10.3846/btp.2013.35.
- [25] ERAUT, Michael, HIRSH, Wendy. *The significance of workplace learning for individuals, groups and organisations*. 2010.
- [26] Anon., [b.r.]. Elsevier Enhanced Reader [online] [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: doi:10.1016/j.procs.2017.08.365
- [27] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
- [28] REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [29] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.