



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ FIRMY

CONCEPT FOR DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Hana Zahálková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zahálková Hana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj personálního řízení firmy

v anglickém jazyce:

Concept for Development of Personnel Management in a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce s názvem „Rozvoj personálního řízení ve firmě“ analyzuje způsob řízení lidských zdrojů ve firmě střední velikosti zabývající se výrobou a distribucí produktů ze sklolaminátu. Cílem je zjištění současného stavu a vypracování návrhových opatření, která povedou ke zkvalitnění v oblasti lidských zdrojů a tím ke zvýšení efektivnosti a hospodárnosti zkoumané společnosti a jejího celkového rozvoje.

Abstract

This master's thesis "Development of HR management in the company" analyses a way of a management of human resources in a middle sized company, which produces and distributes fibreglass. The goal is to identify a current status and propose corrective measures, which will lead to the improvement in human resource area. By that, company should improve their efficiency, economy and future growth.

Klíčová slova

Rozvoj personálního řízení ve firmě, personální činnosti, personální strategie, SWOT analýza.

Key words

Development of HR management in the company, HR activities, HR strategy, swot analysis.

Bibliografická citace diplomové práce

ZAHÁLKOVÁ, H. *Rozvoj personálního řízení firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 94 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení o původnosti práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Rozvoj personálního řízení firmy“ vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Zdeňky Konečné, Ph.D., a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními a vnitřními předpisy Vysokého učení technického v Brně.

V Brně dne 21. 5. 2016

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce. Děkuji majiteli společnosti Hajek s.r.o. a zaměstnancům za poskytnutí informací a snahu o spolupráci. Také děkuji své rodině a dětem za podporu během studií.

OBSAH

ÚVOD	11
VYMEZENÍ ŘEŠENÉHO PROBLÉMU	12
1 TEORETICKÁ ČÁST	14
1.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA	16
1.1.1 <i>Personální strategie</i>	17
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	19
1.3 ÚLOHY A ROLE PERSONALISTŮ	21
1.4 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	23
1.4.1 <i>Analýza pracovního místa</i>	23
1.4.2 <i>Vytváření pracovních míst</i>	23
1.4.3 <i>Získávání pracovníků</i>	24
1.4.4 <i>Výběr pracovníků</i>	26
1.5 PERSONÁLNÍ MARKETING	28
1.5.1 <i>Přijímání pracovníků</i>	30
1.5.2 <i>Orientace pracovníků</i>	30
1.5.3 <i>Řízení pracovního výkonu</i>	31
1.6 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	31
1.7 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	32
1.8 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	33

1.9	SWOT ANALÝZA.....	35
1.10	ANALÝZA MCKINSEY 7S.....	37
1.11	METODY SBĚRU A ZPRACOVÁNÍ DAT	39
2	PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
2.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	41
2.2	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	41
2.3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	44
2.3.1	<i>SWOT analýza</i>	44
2.3.2	<i>McKinsey S7</i>	47
2.3.3	<i>Obecná statistika</i>	53
2.3.4	<i>Analýza společnosti z pohledu zaměstnanců</i>	56
	<i>Řízený rozhovor s výkonným ředitelem</i>	67
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ.....	72
3.1	SHRNUTÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	72
3.2	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	73
3.2.1	<i>Vytvoření samostatného personálního oddělení</i>	73
3.2.2	<i>Snížení fluktuace</i>	75
3.2.3	<i>Vzdělávání zaměstnanců</i>	76
3.2.4	<i>Špatná komunikace a nepředávání informací</i>	78
3.2.5	<i>Nesdílení firemních cílů</i>	79

3.2.6 Zavedení i jiných než jen finančních benefitů	80
4 ZÁVĚR.....	81
LITERATURA.....	83
SEZNAM OBRÁZKŮ	86
SEZNAM TABULEK.....	86
SEZNAM GRAFŮ	86

ÚVOD

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala téma rozvoj personálního řízení firmy. Jelikož management nesouhlasí s uvedením pravého jména a sídla společnosti, s uváděním pravého segmentu výrobků a jejich názvů, jmen v organizační struktuře a všeho, co by mohlo ohrozit interní informace firmy, jsou všechny údaje, které by vedly ke spojitosti této práce s danou firmou vypuštěny a nahrazeny smyšlenými názvy. Nicméně podstata zkoumané oblasti je zachována dle skutečnosti a nebude to mít vliv na výsledky mé práce.

Za největší kapitál jsou v dnešní době v organizaci považováni lidé. Jsou jedním z klíčových předpokladů úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy. Důležité je umět vhodné pracovníky správně vybrat, rozvíjet jejich kvalifikaci, podporovat jejich schopnosti a znalosti. Správným řízením docílit, že lidské zdroje budou nápomocny co nejvíce přispívat k dosažení firemních cílů a rozvoji společnosti, by mělo být jednou z hlavních priorit každé společnosti.

Personální řízení nemá v mnoha podnicích, zvláště malých, odpovídající kvalitu. Často se setkáváme s tím, že personální činnosti jsou zajišťovány spíše nahodile, intuitivně. Tento problém se týká i společnosti Hajek s.r.o. analyzované v diplomové práci s názvem „Rozvoj personálního řízení ve firmě“. Proto je tato práce zaměřena na možnosti, jak se efektivněji věnovat lidským zdrojům ve firmě a tím zajistit dosažení firemních cílů.

VYMEZENÍ ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

V diplomové práci se zaměřuji na řízení lidských zdrojů ve společnosti Hajek s.r.o., která má sídlo v Šumperku a působí v oblasti výroby a distribuce sklolaminátu, výrobě forem a modelů.

Hlavním problémem je fakt, že společnost v oblasti řízení lidských zdrojů postupuje spíše intuitivně, nahodile, což u úspěšné společnosti považuji za nedostatek.

V minulosti byly použity různé způsoby k zajištění řízení lidských zdrojů ve společnosti Hajek s.r.o. V letech 1990 – 1997 si tuto oblast obstarávalo přímo vedení společnosti, následně tuto funkci zajišťoval sekretariát generálního ředitele společnosti. Od roku 2007 si firma najala externího personalistu, který se však neosvědčil. Od roku 2010 do současnosti se řízení lidských zdrojů věnuje administrativní oddělení a samotné vedení společnosti.

Důraz byl kladen, ve všech fázích zajištění řízení lidských zdrojů, především na plnění zákonných norem a případně certifikátů jakosti. Ze směrnic týkajících se dané oblasti zkoumání, je vidět snaha o zlepšení práce s lidmi, nicméně se situace vždy, více či méně, vrátila k původnímu nahodilému stavu.

Ve společnosti je tedy řízení lidských zdrojů chápáno spíše jako agenda, potřebná pro obhájení certifikátů jakosti, kterou je nutné vést. Většina činností, které nejsou přímo určeny zákonem, probíhá v pravidelných intervalech, například hodnocení pracovníků či plánování, ovšem čistě na formálním základě a se skutečným stavem má jen málo společného. Souvisí s tím demotivace a nespokojenost některých zaměstnanců.

CÍLE A SMYSL DIPLOMOVÉ PRÁCE

I přesto, že se jedná o stabilní společnost s poměrně velkým počtem zaměstnanců, nemá vlastního personalistu, vlastní personální oddělení. Starost o řízení lidských zdrojů je rozdělena mezi pracovníky administrativního oddělení.

V teoretické části budou rozebrány teoretické znalosti potřebné pro následnou praktickou analýzu společnosti. Hlavními zdroji informací bude odborná literatura, publikace od J. Koubka, „Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky“

a „Personální práce v malých podnicích“, od M. Amstronga „Řízení lidských zdrojů“ a „Personální management“.

Praktická část bude vycházet ze znalosti firmy a firemního prostředí, které budou doplněny o následný průzkum, včetně pohovorů s majitelem společnosti a jednotlivými vedoucími úseků, dotazníkovým šetřením spokojenosti zaměstnanců, potřebným k analýze současné situace. Dále budou využity teoretické poznatky, aby byly správně sestaveny vhodné návrhy vedoucí k efektivnosti řízení lidských zdrojů.

Hlavním cílem diplomové práce bude analýza současné situace ve společnosti Hajek s.r.o. a to v oblasti řízení lidských zdrojů, určení nedostatků a problémů. Zjistit, zda je pro firmu dostačující stávající činnost v personální oblasti, případně navrhnout opatření, která povedou k zvýšení efektivnosti a hospodárnosti společnosti a celkovému rozvoji.

Dílčím cílem bude zpracovat návrh na možnosti zavedení personálního oddělení a navrhnout řešení v oblasti zajištění kvalifikované pracovní síly a její následné udržení a spokojenost. Dále s pomocí praktických a teoretických poznatků sestavit návrhy opatření, doporučení, určit ucelenou strategii řízení lidských zdrojů a implementovat ji ve společnosti tak, aby směřovala ke zvýšené efektivitě.

Metody využití v aplikaci na danou společnost ji charakterizují z obecného hlediska. Vnitřní prostředí bude popsáno pomocí modelu McKinsey 7S a využita bude analýza SWOT, která shrne vnitřní silné a slabé stránky společnosti a vnější hrozby a příležitosti. Následně bude proveden řízený rozhovor s majitelem společnosti a dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců.

V závěru diplomové práce bude provedeno vyhodnocení a interpretace zjištěných výsledků, zjištění případných nedostatků v oblasti řízení lidských zdrojů a návrh možných opatření vedoucích k rozvoji a snadnějšímu řízení společnosti.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Personální řízení

Definice lidských zdrojů (personální řízení)

„Nějaký čas probíhala diskuze o rozdílech mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Nedávno však ustala zejména proto, že termíny řízení lidských zdrojů a lidské zdroje se nyní běžně používají ať už oprávněně nebo jako synonymum pro personální řízení.“ (Armstrong, 2007, str. 38)

Důležitým znakem řízení lidských zdrojů, je, že jsou strategické. Tato charakteristika je vyjádřena jednotným přístupem k tvorbě strategií lidských zdrojů (personální strategií) a organizacím umožňují plnit jejich cíle.

Podle M. Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup lidí, kteří v organizaci pracují, jsou tím nejcennějším co firma má a k dosažení cílů organizace přispívají svou individuální i kolektivní činností. Koubek (2015) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako praktické vyústění personální organizace. Je to konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem je strategické (dlouhodobé) personální plánování.

Charakteristické rysy

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace
- personální práce se stává páteří organizace, ústřední manažerskou rolí
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení společnosti
- důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací

- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů
- vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace. (Koubek, 2015)

Personální útvar

Útvar lidských zdrojů se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Zapojuje se do vytváření a realizace personálních politik a strategií a do personálních činností.

„Šetření britské Industrial Relations Services (IRS – instituce poskytující služby v oblasti kolektivních pracovních vztahů) zaměřené na role a povinnosti a odpovědnost personálních útvarů (IRS, 2004b) zjistilo, že personální útvary strávily 20% svého času strategickými činnostmi, 40% správními a administrativními činnostmi, 30% poskytování poradenských služeb a 10% dalšími činnostmi.“ (Armstrong, 2002, str. 65)

Úloha personálního útvaru

Podle M. Armstronga (2002) je obecnou úlohou personálního útvaru pomoci organizaci dosáhnout jejich dlouhodobých cílů tím, že poskytuje podporu a rady ve všech oblastech týkajících se zaměstnanců, intervenuje, pomáhá vytvářet podmínky a prostředí umožňující pracovníkům co nejlépe využívat svoje schopnosti a potenciál, jednak ke svému užitku a zároveň ku prospěchu celé organizace. Nabízí rady a služby, které organizace umožňují dosahovat prostřednictvím lidí svých cílů.

Podle Z. Dvořákové (2007) je personální útvar vnitřní jednotkou vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností. V 90. letech 20. století byl přejmenován v mnoha velkých podnicích na útvar lidských zdrojů. Tímto dává zaměstnavatel najevo, jak jsou pro něho důležití zaměstnanci a jejich jedinečný přínos pro tvorbu nových hodnot a konkurenční výhodu.

Začlenění personálního útvaru

- přímé podřízení generálnímu řediteli společnosti, představuje jeho štábní útvar
- stejná úroveň řízení jakou mají ostatní funkční jednotky (útvar výrobní, finanční, obchodní atd.)
- součást štábní struktury některého z výkonných ředitelů (ředitele obchodního, finančního atd.).

„Personální útvar patří k vnitřním jednotkám, kde se při organizačních změnách hledají úspory režijních nákladů. Jeho transformace na nový typ organizační jednotky znamená zeštíhlení, tj. snížení počtu personalistů a změnu obsahu práce personalistů, kteří „přežili“, jejich pracovní úkoly jsou rozšířeny nebo obohaceny o další.“ (Dvořáková, 2007, str. 15)

1.1 Personální politika

Personální, neboli zaměstnanecká politika, vyjadřuje soubor stabilních pravidel přístupu k řízení lidí, předepisuje, jak by se mělo s lidmi v organizaci jednat spravedlivě, slušně a zásadově. V organizaci definuje filozofii a hodnoty, které se týkají způsobu jednání s lidmi a očekávaných postupů manažerského jednání při řešení personálních záležitostí. Pomáhá zabezpečit takový přístup v oblasti týkající se lidí v celé organizaci tak, aby byl v souladu s hodnotami podniku. Svoji personální politiku mají všechny organizace. Některé implicitně – filozofie managementu a postoj k zaměstnancům vyjádřený způsobem, jakým se nakládá se záležitostmi zaměstnanců. Jiné explicitně, což má výhodu z hlediska pochopení a přiměřenosti. Nevýhodou bývá často abstraktní vyjádření politiky, která manažery nezajímá, psaná forma může být omezující, nepružná, frázovitá. Lidé mají rádi systém a formalizování personální politiky jim může poskytnout vodítko.

Oblasti personální politiky

- zaměstnávání lidí
- stejné příležitosti
- řízení rozmanitosti
- odměňování
- vzdělání a rozvoj
- zapojování (participace) pracovníků
- zaměstnanecké vztahy
- nová technika a technologie

- zdraví a bezpečnost
- obtěžování
- kouření.

Tyto oblasti personální politiky mohou být popsány v samostatných dokumentech. (Armstrong, 2007)

1.1.1 Personální strategie

Strategické řízení

Dříve bylo nazýváno strategickým plánováním. Toto se začalo užívat v 60. letech minulého století. Neslo v sobě charakteristiky metod používaných v dnešní době a implementaci strategie podnikové. Při zavádění strategického plánování nastaly problémy při konkrétním střetu firemních možností a vnějších omezení a příležitostí firmy. Současné silné stránky se mohly v budoucnu projevit jako nedostatky nebo existující silné stránky nelze využít v rámci možného řešení alternativních strategií. V polovině 80. let se řešením tohoto problému začíná zabývat strategické řízení, zaměřující se na dosud opomíjené záležitosti týkající se zejména lidských zdrojů, organizace, technologie.

U nově zvolené strategii již úspěch záležel i na schopnosti firmy měnit se současně se změnami prostředí, nejen na změnách vnějšího prostředí. Plánování a prognózování se týkalo i záležitostí uvnitř firmy. Do popředí zájmů se dostávají firemní kultura, schopnosti, styl řízení, provádění vnitropodnikových změn. Většina autorů užívá od poloviny 80. let termín strategické řízení. (www.jirikoukal.com)

Strategické řízení je proces, který vyžaduje plné využití podnikatelských zdrojů a popisuje způsob dosažení vytyčených cílů. Obecně lze pro definování použít následujících pěti bodů:

- zabývá se zejména určováním nových strategií a cílů a jejich hodnocením
- nové strategie a cíle mohou být rozporuplné a diskutabilní
- cíle platí v celém podniku s určitým významem a platností
- vrcholový manažeři se mají orientovat především na okolí firmy a mají mít

povědomí o celém podniku

- splnění cílů lze hodnotit až po určité době. (Keřkovský, 2004)

Klíčové pojmy strategického řízení

Konkurenční výhoda

- je něco, co nás odlišuje od konkurence, něco navíc, něco jiného. Konkurenční výhoda podle Portera (2012) vychází z hodnoty, kterou může společnost vytvářet pro své zákazníky. Má víc podob. Může se jednat o nižší cenu stejných výrobků či služeb než nabízí konkurence nebo zvláštní výhody, pro zákazníka hodnotnější než výhodná cena.

Kritické faktory úspěchu

- tyto faktory jsou pro dosažení cílů organizace životně důležité.

Způsobilost zdrojů

- neboli kompetence, vytváření strategické rovnováhy mezi příležitostmi a zdroji.

Strategie

- naplňuje představy cesty, kterou budou dosaženy firemní cíle. Strategie určují činnosti podniku v budoucnu, kterými organizace dosáhne naplnění svých cílů. (Armstrong, 2007)

Strategický cíl

- jedná se o požadovaný stav, kterého má být dosaženo v budoucnu. Strategické operace směřují k zajištění určených cílů. (Armstrong, 2007)

Vlastnosti strategických cílů

- jejich důležitou vlastností je správná formulace. Doporučeným přístupem je tzv. SMART, jehož pět písmen, jsou začáteční písmena vlastností, které by správně definující cíl měl mít. Stimulating (stimulující), measurable (měřitelné), acceptable (přijatelné), realistic (dosažitelné), timed (určené v čase). (Keřkovský, 2004)

Synergie

- je stav, ke kterému dochází, pokud je kombinovaný výkon zdrojů organizace společně působících větší jednoduchý součet jednotlivých částí. (Armstrong, 2007)

Časový horizont strategie

- je to určité období, pro něž je daná strategie navržena. Jedná se o údaj relativní, který ovlivňují specifické potřeby a podmínky podniku.

SBU = strategická obchodní jednotka

- top managementem určená relativně samostatná část organizace, která se má řídit vlastní obchodní strategií. (Keřkovský, 2004)

Strategické řízení bychom měli chápat jako proces, který nikdy nekončí a obsahuje v sobě posloupné logické kroky.

1.2 Personální činnosti

Představují výkonnou část personálního práce. Setkáváme se s různým výkladem, podle Koubka (2015), a zároveň nejčastěji používaný, je následující:

Vytváření a analýza pracovních míst

- definice pracovních úkolů, pravomoce, odpovědnosti, specifika, popis a jeho aktualizace pracovních míst

Personální plánování

- potřeby pracovníků, jejich pokrytí, plánování personálního rozvoje

Získávání, výběr a přijímání pracovníků

- příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování uchazečů o zaměstnání, jejich zkoumání, pohovory, výběr, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence

Hodnocení pracovníků

- časový plán, obsah a metody, pořizování, vyhodnocení, uchování dokumentů, nápravná opatření

Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru

- zařazování na konkrétní místo, povyšování, přerazování, propouštění

Odměňování

- motivování, zaměstnanecké výhody

Vzdělání pracovníků

- rozvojové aktivity, vzdělávací programy, hodnocení výsledků vzdělávání

Pracovní vztahy

- organizování jednání mezi vedením a odbory, zpracování informací, zaměstnanecké a mezilidské vztahy

Péče o pracovníky

- pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví, dokumentace, kontroly, otázky pracovní doby a režimu, záležitosti sociálních služeb

Personální informační systém

- zjišťování, uchování, zpracování a analýza dat pracovních míst a pracovníků

Průzkum trhu práce

- směřuje k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci

Zdravotní péče o pracovníky

- pravidelné kontroly zdravotního stavu, léčba, první pomoc, rehabilitace

Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu

- harmonogram personálních prací a systémů zaměřených na využívání statických a matematických metod v personální práci

Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

- dodržování ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů. (Koubek, 2015)

1.3 Úlohy a role personalistů

Organizace personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizace, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobním uspokojením z vykonávané práce, jeho personálním a sociálním rozvojem.“ (Koubek, 2015, str. 13)

Názory odborníků na roli personalisty se různí. Rovněž je závislé na tom, jak tuto pozici vnímají různé organizace, jaké dají těmto lidem pravomoce, jak je do organizace začlení. Většinou jde o člověka, který připravuje administrativní podklady, metodické i koncepční pojetí personální práce, poskytuje servis liniovým manažerům. Nepříjemnou roli má při propouštění zaměstnanců z nadbytečnosti, kdy je jeho úlohou

o propuštění pracovníky informovat a zároveň se snaží manažerům poradit, jak reorganizovat pracovní pozice pro ty, kteří ve firmě zůstali. (Evangelu, 2009)

M. Armstrong (2002) ve své knize Řízení lidských zdrojů zmiňuje, že podle Boxalla a Purcella (2003) „*řízení lidských zdrojů nepatří specialistům z personálního útvaru*“, ale podle něho „*Řízení lidských zdrojů patří liniovým manažerům a lidem, které řídí – tedy osobám zainteresovaným na řízení lidí.*“ (Armstrong, 2015, str. 79). Personální ředitel je minimálně senior manažer, spíše však člen představenstva. Má znalosti z mnoha oblastí personálního řízení, je tvůrčí, inovativní, zná technologické i technické zázemí společnosti, ve které pracuje, vyzná se i v jiných problematikách organizace.

Role personalisty podle M. Armstronga (2002):

Partneři v podnikání

- s liniovými manažery sdílejí odpovědnost za úspěch podniku

Stratégové

- přispívají k rozvoji podnikových strategií, upravují personální strategie, které pomáhají plnit strategické plány podniku

Řešitelé problémů

- definují podstatu problémů, analyzují okolnosti, které ke vzniku problémů přispívají, určují příčiny a rozhodují o krocích vedoucích k řešení

Inovátoři

- hodnotí potřeby a navrhuje novou nebo upravenou politiku a procesy, které budou potřebám odpovídat

Intervencionisté

- rozumějí základním personálním otázkám a problémovým místům v organizačních procesech a občas přinášejí návrhy s řešením

Umožňovatelé a usnadňovatelé

- problémy lidských zdrojů neřeší sami, ale pomáhají s nimi jiným

Interní konzultanti

- v záležitostech personální politiky a postupů radí svým klientům, pomáhají jim uplatňovat nové personální procesy

Dodavatelé služeb

- zabezpečují efektivní a nákladově efektivní služby liniovým manažerům v oblasti řízení lidských zdrojů, je vyžadovaná vysoká úroveň jejich služeb

Strážci důslednosti

- sledují veškeré aktivity, zajišťují dodržování právních předpisů

Strážci hodnot organizace týkajících se lidí

- radí vedení firmy v záležitosti hodnot, jejich přijetí a dodržování v jednání se zaměstnanci a zainteresovanými stranami

Klíčové jsou role stratégů, dodavatelů služeb a interních konzultantů.

1.4 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je zařazení člověka v organizační struktuře podniku. Je důležité vytvořit specifikaci pracovníka, přesný obsah práce, přiřadit soubor úkolů a odpovědnosti. (Hroník, 2007)

1.4.1 Analýza pracovního místa

Cílem je, díky procesu sběru, analýze a uspořádání informací o obsahu práce, vytvořit základ pro popis pracovního místa, podklady pro získání pracovníků a jejich vzdělávání, hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Důležitým krokem je získat důvěru zaměstnanců a zajistit jejich spolupráci.

1.4.2 Vytváření pracovních míst

V procesu vytváření pracovních míst se specifické pracovní úkoly, odpovědnost

pracovníka související s jeho pracovní pozicí, určení strojů, nástrojů a zařízení. Úkolem pracovních míst je zajistit uspokojování pracovníků na těchto pracovních místech a efektivně uspokojit potřeby a cíle organizace. (Folwarczna, 2010)

Před seskupováním pracovních úkolů je nutné položit si následující otázky:

- Co? Úkoly, které se musí splnit
- Kde? Umístění organizace a pracoviště
- Kdy? Časový interval plnění úkolů
- Proč? Důvod organizace, proč úkol splnit
- Jak? Metodika práce
- Kdo? Schopnosti a vlastnosti

Odpovědi na položené otázky poskytují charakteristiky pracovníků, charakteristiky organizace a vnější faktory. (Koubek, 2015)

1.4.3 Získávání pracovníků

„Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou.“ (Dvořáková, 2004, str. 134)

A. Zdroje získávání pracovníků

Pracovníky může organizace získat z vnějšího nebo vnitřního trhu práce.

Zdroje z vnějšího trhu práce:

Příležitost pro lidi bez práce z trhu práce, absolventi škol a jiných institucí, pracovníci jiných organizací rozhodnutí změnit zaměstnání, ženy po mateřské dovolené, uchazeči z úřadu práce, občané v poproduktivním věku, se zdravotním postižením, cizince.

Výhody:

- možnost širšího výběru
- „nová krev“, přináší nový pohled na věc a řešení problémů
- inspirace pro vedení podniku
- získání kvalifikovaného pracovníka je rychlejší než zaučování v organizaci

Nevýhody:

- vyšší náklady na výběrové řízení
- delší doba než se najde vhodný uchazeč
- neznalost prostředí podniku, delší začlenění

Nejčastější metodou jak přilákat pracovníka z vnějšího prostředí je inzerování, získání pomocí internetu, využití externích služeb (outsourcing).

Zdroje z vnitřního trhu práce:

Jsou to zaměstnanci organizace, kteří mají dispozice k vykonání náročnější práce a postup na vyšší pozice mají zájem, uvolnění v rámci organizačních změn, uspořené na základě technického rozvoje.

Výhody:

- zaměstnavatel i zaměstnanec mají lepší znalosti o sobě navzájem
- zvyšování pracovní spokojenosti a morálky
- snadnější adaptace, rychlejší obsazení pracovní pozice

Nevýhody:

- nízká pravděpodobnost inovativních myšlenek a metod
- jen omezené množství vhodných kandidátů
- možná závist, či rivalita na pracovišti
- náklady na přeškolení, zaučení.

B. Pravidla při získávání zaměstnanců:

- organizace by měla nejdříve o volném pracovním místě informovat interní pracovníky
- při oslovování vnějších zdrojů by měla organizace vystupovat anonymně
- každý uchazeč o zaměstnání by měl být předem informován o základním profilu pracovního místa, požadavcích na pracovní místo, o základních pracovních podmínkách
- zajistit průběžnou informovanost uchazeče
- snaha získat uchazeče pouze na základě jeho schopnosti danou práci vykonávat
- neklamat, neslibovat nesplnitelné při inzerování
- organizace by neměla uchazeče diskriminovat (Armstrong, 2002)

1.4.4 Výběr pracovníků

Úkolem je ze škály uchazečů, kteří již prošli předvýběrem, rozpoznat vhodného pracovníka, který bude nejlépe vyhovovat požadavkům na dané pracovní pozici a pro organizaci bude přínosem. Bude přispívat k vytváření dobrých mezilidských vztahů, bude schopen přijmout hodnoty příslušné pracovní skupiny, přispívat k vytváření podnikové kultury a rovněž bude dostatečně flexibilní s rozvojovým potenciálem.

V úvahu se musí brát odborné znalosti, osobnostní charakteristiky uchazeče a jeho flexibilita a potenciály. Neexistuje žádná zaručená metoda, jak naprosto spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího pracovníka.

A. Fáze při výběru pracovníků

1. Předběžná fáze – začíná, vznikne-li potřeba obsadit volné pracovní místo

Následují tři kroky:

- charakteristika příslušného pracovního místa, určení základních podmínek práce, kvalitní výběr zajišťuje přesný a detailní popis pracovního místa
- zkoumají se potřebné dovednosti znalosti, předpoklady, které by měl člověk na dané pracovní pozici mít, osobnostní vlastnosti k přínosnému vykonávání požadované pracovní činnosti

- zkoumají se specifické požadavky pracovníka na vzdělání, praxi, kvalifikaci, osobní charakteristika pro vhodnost uchazeče.

2. **Vyhodnocovací fáze** – následuje s určitým časovým odstupem, kdy dochází ke shromažďování dostatečného množství vhodných kandidátů. Existují určité kroky (metody) výběru, většinou se kombinují minimálně dva:

- zkoumání dokumentů od uchazeče, jeho životopis
- předběžný pohovor doplňující skutečnosti obsažené v písemnostech
- testování uchazečů pomocí diagnostických center, testů pracovní způsobilosti
- výběrový pohovor
- přihlédnutí k referencím
- lékařské vyšetření, je-li potřebné
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- informování kandidáta o rozhodnutí.

Nemusí být použity všechny kroky, záleží na zvyklostech organizace, na povaze a kvalifikovanosti pracovní pozice.

B. Metody výběru pracovníků

Dotazník – ve větších organizacích bývá pravidlem, že ho vyplňují všichni uchazeči o zaměstnání. V poslední době stále častěji v elektronické podobě. Je vhodné ve všech případech, zakládá se do osobního spisu a je zdrojem informací v evidenci zaměstnanců.

Zkoumání životopisu – oblíbená a často využívaná metoda výběru pracovníků, většinou v kombinaci s jinými metodami. Zaměření na dosavadní vzdělání a praxi, z toho mohou vyplynout i osobnostní vlastnosti.

Testy pracovní způsobilosti – tvoří celou škálu různých zaměření, podléhají módě (testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, testy osobnosti, skupinové metody výběru pracovníků).

Assessment centre – komplexní diagnosticko-výcvikový program, vytvořený na základě vhodné struktury výběrových metod, zejména modelaci klasických manažerských činností, při kterých se testuje pracovní způsobilost a rozvojový potenciál uchazečů o manažerskou funkci. Rovněž se touto metodou dá hodnotit pracovní výkon současných manažerů.

Výběrový pohovor – nebo-li rozhovor, je nepoužívanější a nejzásadnější metodou při výběru pracovníků. Zajišťuje podrobnější informace o uchazeči, poskytuje mu informace o organizaci a práci v ní, posuzuje osobnost uchazeče a má vytvářet přátelské vztahy mezi uchazečem a organizací.

Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu – pravděpodobně se jedná o nejefektivnější metodu výběru vhodných uchazečů, pro organizaci však nákladově a organizačně náročnou. Organizace přijme více uchazečů, kteří jsou vhodnými kandidáty na pracovní pozici a jejich práci se ukáže a projeví ten nejvhodnější. Kromě nákladnosti je metoda bezohledná k uchazečům, těm co neuspějí, se následně v životopise objevuje propuštění z práce ve zkušební době.

V zahraničních podnicích se využívají i dosti *zvláštní metody*, jako třeba kamerové zkoušky, typologie, metody astrologické nebo založené na tvaru ruky a uspořádání vrásek na dlani. Většina těchto metod nepatří do rejstříku metod moderního řízení lidských zdrojů. (Foot, 2002)

1.5 Personální marketing

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnanecké kvality organizace.“ (Koubek, 2015, str. 160)

Slouží k vyhledávání a získávání kvalitních pracovníků, jejich upevnění v organizaci a zesílení soudržnosti. Má i efekt motivační. Za hlavní úkol je považováno vytváření dobré zaměstnanecké pověsti, ke které může přispět dobrá personální práce a provádění

jednotlivých personálních činností. U nás se zřejmě zatím vyplácí použít při získání pracovníků vyšší nabídky mzdy, spoustu lidí přiláká i nabídka některých zaměstnaneckých výhod. Je otázkou, zda jsou tato opatření stejně efektivní při získávání pracovníků i stabilizaci v organizaci. Hodně organizací přeceňuje materiální výhody a význam peněz a podceňuje faktory spokojenosti zaměstnanců, které tvoří z velké části pověst organizace.

Vyspělé země se ve své personální činnosti čím dál více zaměřují na zlepšení kvality pracovního života, spokojenosti zaměstnanců, vytváření jejich jasného sociálního a personálního rozvoje, zlepšení mezilidských vztahů, zvyšování uspokojení pracovníků.

Ke zvýšení pracovní atraktivity může přispět:

- náležitá péče o pracovní podmínky – estetika pracovního prostředí, odstraňování rizikové a obtížné práce, možnosti individuální pracovní doby
- péče o sociálně hygienické podmínky práce – zvyšování pohodlí pracovníků (stravování, šatny, umývárny, parkoviště, atd.)
- péče o sociální rozvoj pracovníků – i jejich životní podmínky (bydlení, rekreace, starost o děti pracovníků, aktivity pro volný čas, pomoc s osobními problémy, půjčky)
- zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci – propagace participního stylu řízení lidí (ne „řídít lidi“, ale „vést lidi“), vzniká větší prostor pro aktivní účast pracovníků na řízení, samostatnost, individuální přístup, „dobrá parta“ na pracovišti působí jako magnet na nově příchozí
- péče o personální rozvoj pracovníků – nástroj zvyšování zaměstnanecké atraktivity zejména pro vysokoškolsky vzdělané odborníky. Možnosti karierního růstu, personální perspektiva, rozvoj pracovních schopností
- péče o vzdělání pracovníků – ve vyspělých zemích je nabídka vzdělávání nových pracovníků nebo možnosti rekvalifikací současných pracovníků nejpoužívanějším nástrojem zvyšování atraktivity organizace. Je to existence systematického vzdělání pracovníků, doškolování, přeškolování, či rozvoj pracovníků. Firma dává svým pracovníkům najevo, že si jich váží, nezbavuje se

jich, ale umožní jim přizpůsobit se novým podmínkám, navíc zlepšuje jejich pracovní schopnosti a konkurenceschopnost na trhu práce

- význam organizace, její úspěšnost a perspektivy – lidé nechtějí riskovat délkou pracovního poměru ani pochybnosti v odměňování u neúspěšné organizace, špatně řízené neschopným vedením
- serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání – vztah k zákazníkům i sklon podnikat ne zcela seriózním způsobem rovněž ovlivňují atraktivitu podniku. (Koubek, 2015)

1.5.1 Přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.“ (Koubek, 2008, str. 189)

Patří zde podepsání pracovní smlouvy splňující všechny právní náležitosti a normy, seznámení zaměstnance s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci s protipožárními předpisy, založení všech potřebných dokumentů spojených s přijetím nového pracovního místa do personální evidence.

1.5.2 Orientace pracovníků

Základním úkolem je díky důkladně propracovanému adaptačnímu programu usnadnit novým zaměstnancům zařazení do pracovního procesu, adaptaci v organizaci, seznámit pracovníky s jejich úkoly a potřebnými pracovními pomůckami, aby co nejdříve dosáhli požadované pracovní úrovně. Smyslem je za co nejkratší dobu a bez stresu zařadit pracovníka do kolektivu organizace a útvaru. Informace a jejich množství závisí na dosavadní orientaci pracovníka, na druhu vykonávané práce, postavení pracovního místa. Orientace probíhá po oficiální linii, tak i neformální cestou. (Kubeš, 2004)

Oblasti orientace a jejich obsah

- celoorganizační orientace
 - týká se všech pracovníků bez ohledu na pracovní náplň, je zaměřená na předávání obecných informací
- útvarová orientace
 - týká se konkrétní pracovní skupiny, ve které je pracovní místo obsazované. Obsahově pro všechny pracovní skupiny stejná, obsahuje detaily a zvláštnost
- orientace na konkrétní pracovní místo
 - konkrétní zaměstnání bývá obsahově členěné podle charakteru konkrétního pracovního místa a jeho obsahu.

1.5.3 Řízení pracovního výkonu

Moderní metody kladou důraz na vytváření pracovního místa na základě individuálních schopností a dovedností konkrétních pracovníků. Řízení pracovního výkonu se odvíjí od ústní nebo písemné dohody mezi nadřízeným a pracovníkem. Na základě této dohody dochází k propojení vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, jeho hodnocení a odměňování. Základem je rozvoj pracovních schopností zaměstnanců, zkvalitňování individuálního pracovního výkonu organizace a adaptace na hodnoty.

1.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků se řadí mezi významné, avšak obtížné a náročné personální činnosti. Zabývá se tím, jak pracovník svou práci vykonává, jak si plní úkoly, jak se v práci chová, jeho vztahy k osobám, se kterými přichází do styku. Projednávání zjištěných výsledků s pracovníky a hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu, realizace nápomocných opatření. Hodnocení patří k velmi účinným nástrojům kontroly, motivování a usměrňování pracovníků.

Má dvě podoby:

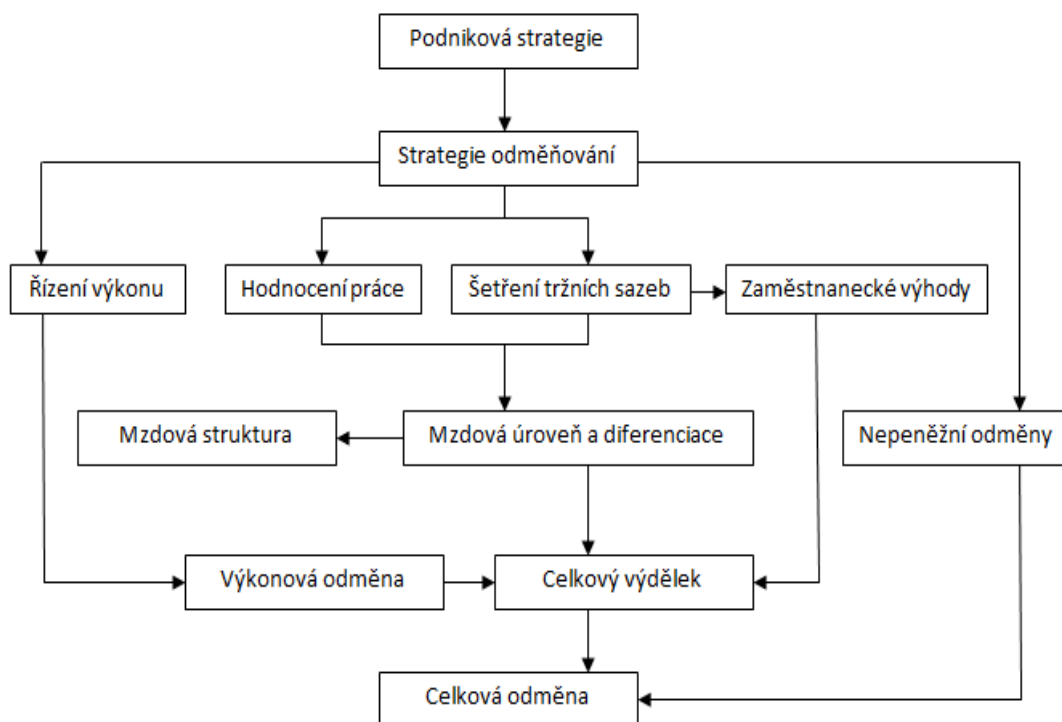
- **Neformální hodnocení**
 - většinou se nikde nezaznamenává, jedná se o průběžné hodnocení pracovní činnosti nadřízeným. Povahu má spíše nahodilou, založenou na momentální náladě nadřízeného, jeho dojmy a pocity.
- **Formální hodnocení**
 - pravidelné, standardizované, plánované, systematické. Pořizují se z něho záznamy, které se zakládají k osobním spisům zaměstnanců. Specifickým případem je tzv. příležitostné hodnocení. (Koubek, 2015)

Hodnocení pracovního výkonu dle Armstronga (2002):

- hodnocení a posuzování shora dolů
- rozhovor pro hodnocení prováděn jednou za rok
- využívání bodování, klasifikace
- monolitický systém
- zaměření na kvantitativní cíle
- mnohdy spojeno s odměňováním
- příliš složité papírování, byrokratický systém
- hodnocení je záležitostí personálního útvaru.

1.7 Odměňování pracovníků

„Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených polití, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úroveň mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.“ (Armstrong, 2007, str.593)



Obr. 1 Systém odměňování

Zdroj: Armstrong, 2007, str. 597

Obecným cílem je pomáhat zabezpečit kvalifikovanou, způsobilou, věrnou a správně motivovanou pracovní sílu, která pomůže podporovat dosažení strategických i operativních cílů organizace.

1.8 Motivace pracovníků

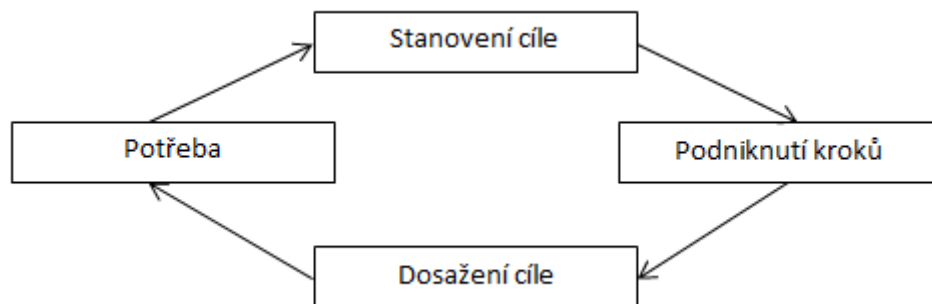
Kvalifikační potenciál určují schopnosti, vědomosti a dovednosti každého člověka. Roli hrají i vnější podmínky – technologie, vybavení pracoviště, organizace práce, úroveň fyzických podmínek. Pokud nastává situace, kdy je nezbytné dosáhnout krátkodobého výkonu, zvyšuje se hladina motivace a často dochází k přemotivování. V pracovním prostředí se požaduje od pracovníků dosahování optimálních výkonů. Často bývají stanoveny určitou normou. Výrazně lepší pracovníci po čase ztrácejí motivaci.

Důležité v organizaci je:

- stanovit vhodné normy pracovního výkonu
- výběr pracovníků s přiměřenými kvalifikačními předpoklady
- průběžná stimulace motivace (Bedrnová, 2007)

Motivace jsou faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Motiv je pak důvod pro to, aby něco udělali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (2007):

- směr (co se snaží určitá osoba udělat)
- úsilí (s jakou pílí se o činnost pokouší)
- vytrvalost (jak dlouhou dobu se činnost pokouší dělat).



Obr. 2 Proces motivace

Zdroj: Armstrong, 2007, str. 220

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami:

- **vnitřní motivace** – faktory, které se lidé vytvářejí sami a ovlivňují je, aby se vydali určitým směrem a chovali se určitým způsobem. Faktory jsou odpovědnost (pocit důležitosti práce a kontrola nad vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), možnost využívat svoje dovednosti a schopnosti a rozvíjet je, zajímavá práce, kariérní postup
- **vnější motivace** – to, co se pro lidi dělá, aby byli motivováni (odměny, či tresty).

V prvním případě se lidé sami motivují tím, že nalézají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo mají pocit, že zvolenou, či přidělenou prací dosáhnou svých očekávaných cílů. Vnitřní motivátory týkající se „kvality pracovního prostředí“, budou zřejmě mít trvalejší a silnější účinek, protože jsou součástí jedince.

V druhém případě mohou být lidé motivováni vedením formou odměňování, povyšování, pochvaly. Vnější motivátory nemusí působit dlouhodobě, můžou však mít výrazný a bezprostřední účinek. (Armstrong, 2007)

1.9 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou ze základních metod strategického managementu, ale využívá se i v jiných oblastech, spojená může být s určitým projektem, či podnikatelským záměrem, mapuje všechny faktory, o kterou se může organizace opírat. Je odvozena z počátečních písmen anglických názvů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Úkolem je přimět pracovníky zamyslet se a vyvodit příslušné důsledky. K vnitřním faktorům, tzv. interní analýze, patří silné a slabé stránky. Jsou určeny vnitřními vlivy (lidský kapitál, duševní vlastnictví organizace, zkušenosti, vybavení atd.. Hrozby a příležitosti jsou řazeny k vnějším faktorům, patří to tzv. externí analýze. Určitým způsobem jsou ovlivněny faktory interními organizace může sama ovlivnit příležitosti na trhu a díky znalosti hrozeb jim aktivně předcházet.(www.businessvize.cz)

SWOT ANALÝZA		
Interní faktory	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Externí faktory	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Obr. 3 – Swot analýza

Zdroj: Online, Swot analýza,2016

Výstupem jsou čtyři kvadranty, v levé polovině se značí faktory s pozitivním vlivem, které pomáhají v úspěchu v tržním prostředí. Na těchto se dá stavět v oblasti marketingové strategie.

V pravé části se zaznamenávají negativní skutečnosti. Tyto je potřeba potlačit, zpracovat a připravit se na jejich důsledky. Horní díl odráží interní faktory, dolní pak externí vlivy mikroprostředí – konkurence, zákazníci, dodavatelé, veřejnost, odběratelé a makroprostředí – ekonomické, ekologické, technické, sociální, kulturní.

Silné stránky

Na silných stránkách se dá stavět, jsou to oblasti, ve kterých je organizace lepší než konkurence. Pomáhají upevňovat pozici na trhu. Patří zde znalosti, dovednosti, zdroje, schopnosti, dosažené úspěchy, potenciál. Skutečnou silnou stránkou je pouze ta, která vybočuje z průměru.

Slabé stránky

Shlukuje oblasti ve kterých organizace zaostává za konkurencí. Patří zde horší kvalita výrobku, vysoké náklady, fluktuace pracovníků, špatná dopravní obslužnost. Na slabých stránkách by měla organizace pracovat tak dlouho, dokud se z nich nestanou alespoň průměrné nebo dokonce silné stránky.

Příležitosti

Příležitosti jsou externí skutečnosti, které mohou organizaci zajistit úspěch v případě, že je dokáže správně určit a využít. Řadí se zde nenaplněné potřeby zákazníků, technologický vývoj, módní trendy, daňové úlevy.

Hrozby

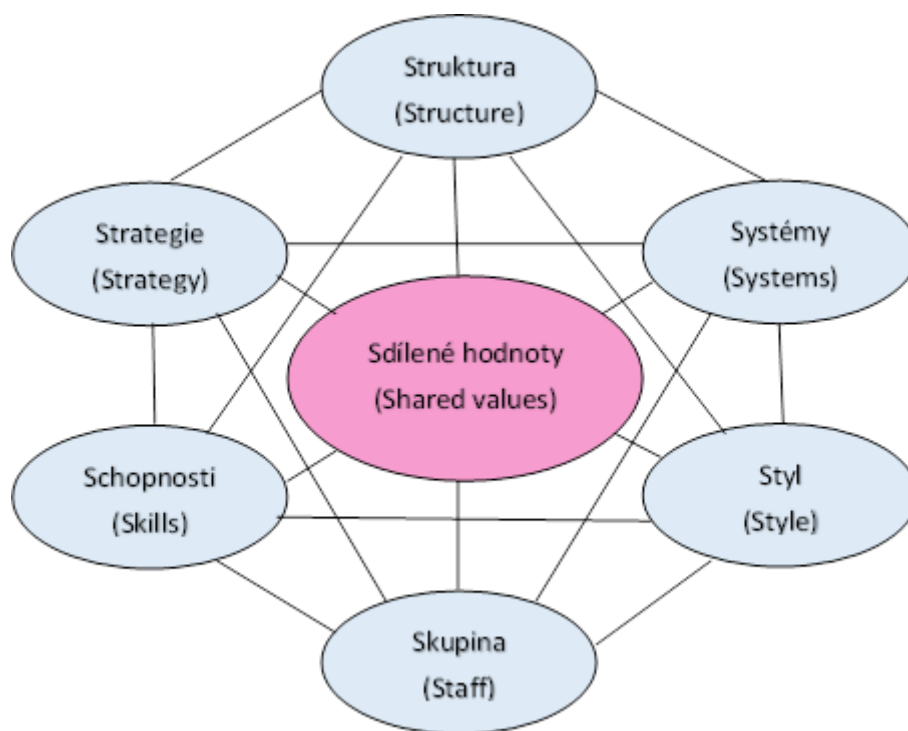
Hrozby obsahují skutečnosti, které mohou vést k nespokojenosti zákazníků, mohou snížit poptávku, nebo ohrozit ekonomickou stabilitu organizace. Jsou to změny

zákaznických preferencí, živelné pohromy, aktivity konkurentů, zavádění regulačních opatření, obchodních bariér. (www.cevelova.cz)

1.10 Analýza McKinsey 7S

Tento strategický model byl vytvořen americkými konzultanty koncem 70. let minulého století. Je to analytická metoda, díky které se hodnotí důležité struktury organizace a na základě tohoto hodnocení dochází k dalšímu rozvoji.

Podstatou je pokládání otázek a hledání jejich odpovědí. V podstatě se jedná o sedm bodů, které jsou rozčleněny na dvě skupiny. Tzv. „tvrdé S“, kde spadá strategie společnosti, struktura a systémy. Informace jsou dohledatelné v obchodních plánech společnosti, organizačních listech a v dalších dokumentech organizace. Tím, že se dají snadno dohledat, jsou snadněji měnit než zbylé čtyři tzv. „měkké S“, kde patří styl společnosti, zaměstnanci (staff), sdílené hodnoty a dovednosti (skills). Informace nejsou dohledatelné ve firemních dokumentech, hůře se v jejich případě provádějí změny. Všechny pilíře modelu 7S se vzájemně ovlivňují, a proto je potřeba při provádění změn sledovat všech sedm bodů, řešit je najednou a na základě vznikajících změn, určovat strategii. Model 7S se dá aplikovat na velké podniky i malé společnosti.



Obr. 4 McKinsey 7S

Zdroj: online, Mckinsey 7S, 2016

Strategie (Strategy)

Strategie je plánování cílů, které vedou k rozvoji organizace. Cílům jsou, podle důležitosti pro organizaci, přiřazována kritéria.

Struktura (Structure)

Jedná se jednotlivé části organizační struktury podniku. Tento bod sleduje vzájemnou provázanost vztahů na jednotlivých pracovištích a taky hodnotí jejich činnosti.

Systém (Systems)

Systém zahrnuje veškeré manažerské postupy a techniky, díky kterým se hodnotí znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníků na jednotlivých stanovištích.

Styl (Style)

Zabývá se stylem, jakým vedoucí pracovníci vystupují, jednají a komunikují se svými podřízeným, zákazníky, spolupracovníky.

Zaměstnanci (Staff)

Zahrnuje zaměstnance (kolektiv lidí), kteří zůstávají v organizaci po určitou dobu, v určité pozici a s určitými právy, která jim umožňují zasáhnout do chodu organizace a jejího rozvoje.

Sdílené hodnoty (Shared Value)

Zahrnuje celkovou podnikovou kulturu a etiku společnosti. Nazývá se tzv. „nadřazeným cílem“.

Dovednosti (skills)

Tento bod v sobě zahrnuje všechny znalosti, dovednosti a návyky, které zaměstnanci organizace mají. (<http://www.cie-plzen.cz>)

1.11 Metody sběru a zpracování dat

Metoda dotazníku

Za nejrozšířenější metodu získávání dat je považována metoda dotazování. Dotazovaný by měl odpovědět na předložené otázky označením odpovědi, případně slovní vyjádřením. Odpovědi v dotazníku mohou být:

- volné, respondent se může na otázku volně vyjádřit
- polovázané, respondent má možnost vybrat odpověď z několika možností, přičemž jednou je vlastní odpověď
- vázané, kdy jsou dány pouze dány odpovědi, bez možnosti odpovědi vlastní.
- Pro moji diplomovou práci jsem použila techniku dotazování, pozorování a přímého řízeného rozhovoru s majitelem společnosti. Rozhovor je

bezprostřední forma dotazování. U dotazování se získávají odpovědi a sdělení od respondenta tazatelem. V případě dotazníku se jedná o formu zprostředkovanou. Dotazník zjišťuje u zkoumaných osob jejich postoje, cíle, plány, dovednosti, schopnosti, představy.

Rozhovor je bezprostřední forma dotazování. U dotazování se získávají odpovědi a sdělení od respondenta tazatelem. V případě dotazníku se jedná o formu zprostředkovanou. Dotazník zjišťuje u zkoumaných osob jejich postoje, cíle, plány, dovednosti, schopnosti, představy.

Metoda rozhovoru

Jedná se o techniku sběru dat, odpovědi jsou získávány pomocí záměrně cílených otázek. Může být standardizovaný – volný, ve kterém jsou určeny pouze okruhy informací, které je zapotřebí získat. Úspěšný rozhovor potřebuje vhodné podmínky, jako je příjemná atmosféra, navození důvěry a příjemné atmosféry. Díky rozhovoru předem získané informace ověřujeme, doplňujeme nebo rozvíjíme. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007)

Pozorování

Metoda pozorování spočívá v záměrném a cílevědomém vnímání okolí a je vhodné pozorovaným jevům nechat volný průběh. Existuje hodně způsobů pozorování, a to *zúčastněné a nezúčastněné pozorování, otevřené a skryté pozorování, přímé a nepřímé pozorování, nestrukturované a strukturované pozorování, pozorování jednotlivce a skupiny*. (Kozel, 2006)

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Historie společnosti

Výroba kompozitu pro kolejový průmysl byla ve firmě Hajek s.r.o. zahájena ve výrobním závodě v Šumperku v roce 1990. Hlavním odběratelem byly slovenské dráhy ŽOS Vrútky. V roce 1994 se kompozitní výroba rozšířila o produkty pro automobilový průmysl. Dodávané dílce byly distribuovány jak v rámci České republiky, tak i na zahraniční trhy, zejména do Německa a Francie. Na firmu začaly být kladeny vysoké nároky, co se týkalo povrchové úpravy laminátových dílů, a proto si firma v roce 2001 vybudovala vlastní lakovnu. Důležitým bodem bylo získání certifikátu ISO 9001:2000 a certifikátů technické způsobilosti pro dodavatele kolejových vozidel.

2.2 Představení společnosti

Společnost Hajek s.r.o. se zabývá výrobou a distribucí produktů z laminátů, výrobou modelů a forem. Jedná se o kompozitní výrobky pro kolejová vozidla nebo autobusy. Založena byla v roce 1990. Sídlo s administrativním úsekem má v Šumperku a rovněž výrobní závod sídlí v Šumperku.

Charakteristika organizační struktury

V současné době má firma organizační strukturu liniově štábní. Ředitel společnosti je zároveň majitelem celého podniku a stanovuje organizační strukturu, odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců. Pravomoci a odpovědnosti jsou pro jednotlivé zaměstnance stanoveny v popisech pracovních činností a v maticích odpovědností organizačních směrnic pro výkon jednotlivých činností v procesech společnosti.

V současné době pracuje ve firmě 83 zaměstnanců (včetně 3 žen na mateřské dovolené). Z toho pracuje 31 lidí na pozici THP a 49 je dělnických profesí. V následující tabulce uvádím rozdělení zaměstnanců z funkčního pohledu.

Tab. 1 Členění zaměstnanců z funkčního hlediska (bez žen na MD)

Celkem	80
Výroba	49
Administrativa	11
Laboratoř	2
Obchodní oddělení	8
Technologie	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Noví zaměstnanci jsou přijímáni nahodile, na základě momentální poptávky či potřeby společnosti, odvíjející se od množství zakázek. Pracovníci pro výrobní proces musí splňovat náročné požadavky na výborný zdravotní stav, musí být ochotni pracovat ve směnné provozu a co já považuji za největší problém, je škodlivý vliv pracovního prostředí na jejich zdraví. Toto je jeden z hlavních důvodů, proč je dělníků pro výrobu sklolaminátů nedostatek, nejsou ochotni podrobovat své zdraví práci. Výroba je tak specifická, že neexistuje žádná vzdělávací instituce, která by zaměstnance na danou profesi připravila. Firma vkládá nemalé prostředky do proškolení svých zaměstnanců, pro získání certifikátů, které vyžadují zákazníci. Zaškolení pracovníků, jak v dělnických profesích, tak THP pracovníků, kteří pracují v prostorách dílny, trvá minimálně 6 měsíců a je pro firmu velmi finančně nákladné. Proto se snaží o udržení stávajících zaměstnanců.

Jestliže chceme určit velikost podniku, neexistuje podle současné ekonomické literatury nějaké univerzální pojetí, univerzální definice. Můžeme se setkat s definicemi založenými na počtu pracovníků, na velikosti hospodářských výsledků (velikost obratu, prodeje, zisku), jiné definice jsou založené třeba i na tom, zda je podnik orientován na místní, regionální, celostátní či zahraniční trh.

Podle níže uvedené definice profesora Koubka se společnost Hajek s.r.o. řadí mezi malé podniky.

„Nadále budeme za malý podnik považovat takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků, popřípadě je rozdělena mezi více administrativních pracovníků.“ (KOUBEK, 2003, str. 13)

Výrobní činnost

Produkcí můžeme rozdělit do několika výrobních řad. Jedná se především o interiérové a exteriérové díly pro automobilový průmysl (autobusy) a vnitřní i vnější komponenty pro železniční sektor (vlakové jednotky a tramvaje). Dále firma vyrábí kontejnery na třídění odpadu, jak volně stojící, tak zapuštěné do země. V současné době se firma věnuje produkci komponentů zhotovených na základě výkresové dokumentace, technické specifikace, či vzorku obdrženého od zákazníka, tzn. že podle jeho návrhu vyrobí výrobek šitý na míru jeho potřebám vyplývajícím z konkrétního projektu. Schopnost spolupracovat na vývoji nového výrobku, či konzultovat design a technologii výroby komponentů je hlavní přednostní této výrobní společnosti.

Jelikož si firma drží kvalitu svých výrobků a musí splňovat přísné normy kladené na produkty, je oproti svým konkurentům dražší. Ovšem, minimálně stávající zákazníci si jsou tohoto vědomi a firmě zůstávají věni. Ze strany trhu je výrazný tlak na snižování cen výrobků spolu s růstem produktivity, což sebou přináší globalizace. Aby firma obstála v konkurenci v rámci globální ekonomiky a prosperovala, je důležité najít efektivní způsob řízení lidských zdrojů a zároveň respektovat manažerům vyčleněný finanční rozpočet.

Hlavním trhem společnosti je Česká republika, střední a západní Evropa – tzn. SR, Německo, Francie, Nizozemí, Švýcarsko. Pro Českou republiku se jedná o dodávky pro automobilový a kolejový průmysl, zahraničním firmám dodává výrobky pouze pro kolejový průmysl.

Společnost má své obchodní zástupce, kteří se starají o veškeré potřeby stávajících zákazníků v řešení vzniklých problémů i informovanosti o nových produktech nebo zakázkách. Jejich hlavní úlohou je udržovat spokojenost zákazníků.

Marketing společnosti

Společnost plánuje na základě zkušeností a hospodářských výsledků z minulých let. Jedná se o roční plány, na základě plnění dosahování stanovených norem, jsou odměňováni jednotliví zaměstnanci – systém sebehodnocení. Na základě marketingového konceptu, ve kterém jsou sbírány údaje o výroбах skutečných, plánovaných, o výhledech do budoucna a z toho vyplývajících závěrech, jsou vedením společnosti vyčleňovány potřebné zdroje k naplnění jednotlivých cílů kvality. Plánování kvality je založeno na neustálém zlepšování jednotlivých procesů společnosti a prevenci vad. Rovněž zohledňuje požadavky stanovené zákazníkem, termíny a úkoly. Co se týká strategie řízení lidských zdrojů, jsou v konceptu plánování zmíněny orientačně pouze počty nových pracovníků, přijímaných na základě zvyšování zakázek a objemu výroby. I přesto, že je úroveň lidských zdrojů ve firmě relativně vysoká, chybí strategie přijímání a plánování nových zaměstnanců tak, aby pokryly aktuální potřeby a byly k dispozici v pravý čas

2.3 Analýza současného stavu

V úvodu této kapitoly provedu vnitřní analýzu McKinsey 7S, kterou doplním SWOT analýzou. Následně budou teoreticky popsány metody sběru dat, což je dotazování, pozorování a průběh zpracování. Jednotlivé analýzy budou popisovány v samostatných podkapitolách.

2.3.1 SWOT analýza

Na základě pozorování a z interních dokumentů, které mi byly poskytnuty, jsem vypracovala SWOT analýzu. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, to jsou základní položky této jednoduché a přehledné analýzy a zároveň znalosti přispívající k možným řešením východisek ve zkoumané oblasti personálního řízení.

Silné stránky

- dlouholetá tradice a zkušenosti s výrobou a dodáváním dílů určených pro prostředky hromadné přepravy osob
- loajalita zaměstnanců
- demokratický styl řízení
- dobré vzájemné vztahy s odběrateli a dodavateli
- nabídka kompletace dílů složených z různých materiálů
- široká škála používaných technologií
- vlastní výroba modelů a forem, flexibilita služeb
- odborná základna obsahuje tým kvalifikovaných technologů, konstruktéra, NC operátora, kteří jsou schopni nalézt vhodné technické řešení pro zákazníka
- neustálé zlepšování systému jakosti i organizační struktury firmy

Slabé stránky

- neexistence samostatného personálního oddělení
- nefunkční systém motivace zaměstnanců
- vážnoucí komunikace
- zdlouhavý proces zpracování příchozích poptávek
- nedostatek certifikátů a osvědčení potřebných pro dodávání dílů v železničním průmyslu
- neustálé problémy s logistikou a zásobováním
- nedostatečné vyhodnocení zakázek

Příležitosti

- obecný nárůst kompozitů ve všech odvětvích průmyslu
- rychlý rozvoj technologií v oblasti výroby kompozitů
- nárůst spotřeby plastů ve všech odvětvích, rýsující se možnosti nového využití termoplastů
- vysoký nárůst investic do obnovy vozových parků kolejových vozidel v ČR

i okolních státech

- stále existující možnost vyvinout konkrétní výrobek pro konečného spotřebitele

Hrozby

- nedostatečný počet zaměstnanců
- silná konkurence a silové praktiky vnucování nevýhodných všeobecných obchodních podmínek tradičních firem v ČR, které jsou ovládnuty světovými výrobci
- nedodržení výrobních a dodacích termínů – odchod stávajících zákazníků ke konkurenci
- firmy s menším počtem pracovníků jsou schopny nabízet velmi levné díly při menších sériích se srovnatelnou kvalitou
- příliš úzká specializace výrobního programu.

Ze SWOT analýzy vychází 4 možná východiska:

SO – maxi-maxi – dlouholetá tradice a zkušenosti s výrobou a dodáváním dílů určených pro prostředky hromadné přepravy osob/obecný nárůst kompozitů ve všech odvětvích průmyslu

WO – mini-maxi – minimum vlastních výrobků/obecný nárůst kompozitů ve všech odvětvích průmyslu

ST – maxi-mini – dlouholetá tradice a zkušenosti s výrobou a dodáváním dílů určených pro prostředky hromadné přepravy osob / silná konkurence a silové praktiky vnucování nevýhodných všeobecných obchodních podmínek tradičních firem v ČR, které jsou ovládnuty světovými výrobci

WT – mini-mini – minimum vlastních výrobků / silná konkurence a silové praktiky vnucování nevýhodných všeobecných obchodních podmínek tradičních firem v ČR, které jsou ovládnuty světovými výrobci

Využít jsem se rozhodla strategii WT, která slouží k eliminaci slabých stránek a hrozeb. Na základě této strategie bych ráda navrhla kroky, které mohou zlepšit rozvoj personálního řízení.

2.3.2 McKinsey S7

Tento model je popsán v teoretické části, k analýze vnitřního prostředí využívá sedmi základních faktorů, které vzájemně ovlivňují naplnění budoucí strategie.

Strategie organizace

V současné době jsou pro společnost Hajek s.r.o. limitující dva faktory a těmi jsou:

- okruh zákazníků je a může být pouze ze střední a západní Evropy
- nedostatečná a neochotná pracovní síla ovlivňující schopnost firmy plnit stávající i budoucí zakázky

Současnou strategií firmy je neustále se snažit o co možná nejefektivnější využívání našich kapacit k zabezpečení stabilního růstu výkonu firmy se ziskovostí 12%.

Firma se snaží udržet si stávající stabilní zákazníky a zároveň posilovat svoji pozici na trhu získáváním nových zákazníků a hledáním cest, jak dostat do povědomí široké veřejnosti svoji tvář jako předního dodavatele kvalitních kompozitů pro kolejová vozidla.

Důležité je poskytovat zákazníkům kvalitní a komplexní služby a produkty v kvalitě a čase, jaký očekávají. V neposlední řadě firma zdokonaluje používané technologie, aby byla schopná se na trhu práce odlišit od konkurence.

Součástí této strategie je politika kvality:

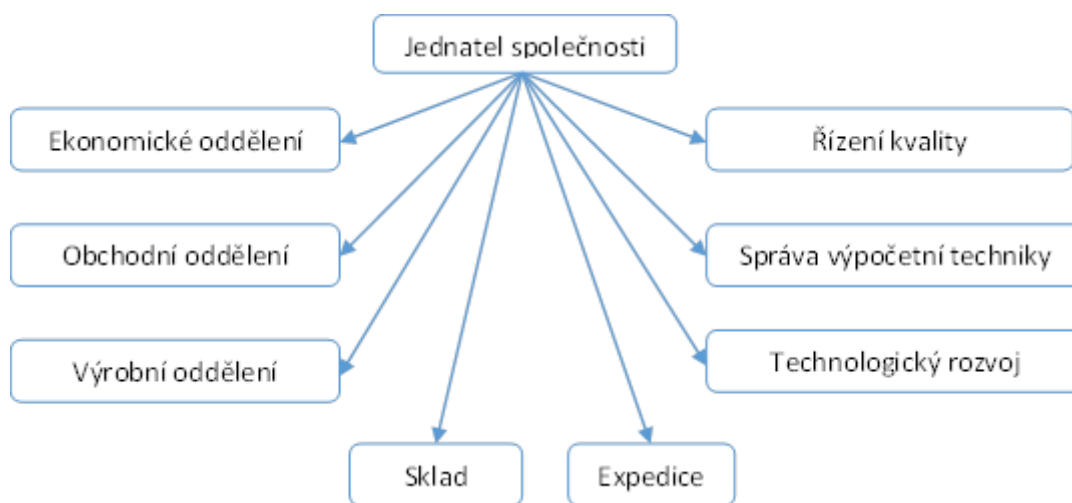
Vedení společnosti Hajek s.r.o. se záměrem určit směr řízení organizace vyhlašuje politiku kvality a její principy přijímá jako svůj pracovní program:

1. Posláním a hlavním cílem společnosti Hajek s.r.o. je výroba z kompozitů na takové úrovni, aby byly splněny požadavky a překonány očekávání zákazníků a dalších zainteresovaných stran.
2. Vedení společnosti stanovuje na každý hospodářský rok „Cíle kvality“, které jsou dosažitelné, jsou uplatňovány a periodicky přezkoumávány vedením organizace a musí být v souladu s tímto prohlášením.
3. Trvalým cílem organizace je neustálé zlepšování všech činností probíhajících v organizaci s jasnou snahou plnit požadavky a překonávat očekávání všech zainteresovaných stran.
4. Organizace se snaží neustále zlepšovat kvalitu svých výrobků a služeb, stanovenými kritérii vybírá a periodicky vyhodnocuje všechny své dodavatele.
5. Vedení organizace považuje způsobilost vlastních zaměstnanců za jednu z hlavních priorit své práce, proto je vybavuje potřebnými zdroji a svobodou rozhodování pro činnost v rámci jejich odpovědností. Zabezpečuje co nejlepší pracovní podmínky, vzdělání a výcvik s cílem výchovy a stabilizace špičkových odborníků.
6. Vedení organizace zabezpečuje, aby snahou všech zaměstnanců bylo zajištění co nejvyšší produktivity práce, efektivnost a v konečné fázi realizace optimálního zisku potřebného pro rozvoj organizace.
7. Každý zaměstnanec organizace chápe v celém rozsahu svých pravomocí a odpovědnosti tyto úkoly a realizuje je konkrétními a důslednými činnostmi při aplikaci systému managementu kvality za využití střediskového způsobu hospodaření.
8. Nedílnou součástí politiky organizace je snaha o splnění náročných ekologických a bezpečnostních požadavků při výrobě a užití našich výrobků.
9. Organizace provádí sebehodnocení spočívající v systematickém a pravidelném.
10. Přezkoumávání činností a výsledků s využitím monitorování, měření a analýz.
11. Identifikovaných procesů.

Struktura organizace

Firma k 31. 12. 2015 zaměstnávala 83 zaměstnanců na plný úvazek (včetně 3 žen na mateřské dovolené). Na pozici THP pracuje 31 lidí a 49 je dělnických profesí. Majitel společnosti je zároveň jejím jednatelem. Ve firmě jsou pracovní pozice zaměstnanců

rozděleny do jednotlivých oddělení – ekonomické, obchodní, výrobní, řízení kvality, správa výpočetní techniky, technický rozvoj, sklad a expedice.



Obr. 5 Organizační struktura podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Systém

Uzpůsobením všech procesů se firma snaží maximálně uspokojit potřeby svých zákazníků. Procesy jsou neustále vylepšovány a kontrolovány zavedeným systémem vnitřních auditů. Velmi dobrých výsledků společnost dosahuje z externích auditů ISO 9001:2008 i jiných (např. certifikát ČD, ŽZKK, Svařovací certifikát).

Důležitý je zejména vývoj nových technologií a optimalizace technologií stávajících, s použitím nových materiálů, které přicházejí na trh a jsou zákazníky neustále vyžadovány. Jedná se o zvyšování kvalitativní hodnoty materiálů, kdy firma zvládá vyrábět tvarově složitější produkty.

Firma Hajek s.r.o. využívá řídicí a informační systém Helios. Tento jednotný informační systém v sobě obsahuje veškeré důležité firemní agendy a zajišťuje propojení všech souvisejících oblastí, jako je ekonomika, personalistika, sklad, prodej, pokladna atd.. Zároveň sjednocuje veškeré agendy spojené s výrobním procesem, sleduje zakázky a řídí marketingové a obchodní procesy.

Systém Helios má využití v následujících oblastech:

- evidence kontaktních údajů zákazníků
- evidence kontaktních údajů odběratelů
- databáze veškerých obchodovaných položek, skladových zásob, skladových cen a transakcí apod.
- evidence, správa a tisk nákupních a výrobních objednávek
- evidence projektů a s nimi spojených nákladů
- cenové kalkulace
- tisk a tvorba faktur
- vedení účetnictví
- možnost individuálních statistik.

Tento informační systém zajišťuje přehlednost a komplexnost všech dokumentů napříč celou firmou.

Konstruktéři využívají programy SolidWorks, Tebis CAD/CAM, Grafitroniks, AutoCAD. Na základě zaslané výkresové dokumentace od zákazníka se vyrobí ruční metodou nebo pomocí CNC stroje model a následně forma pro snímání.

Firma má 9 skladovacích prostorů, kde musí být materiály skladovány odděleně z důvodu rozličných skladovacích nároků. Vzhledem k materiálové náročnosti na výrobu a dlouhým dodacím lhůtám od dodavatelů musí firma držet velké skladovací zásoby. Hořlavé materiály jsou uskladněny ve speciálních skladech s jímkou a to jen do určitého povoleného množství a mají velmi krátkou záruční dobu, proto se těmito firma nemůže předzásobit. Jsou taky používány materiály, které jsou skladovány v mrazících boxech. Nakupují se v zahraničí a musí být přepravovány speciálními auty.

Styl řízení

Jedná se o malou firmu s demokratickým stylem řízení, občas se sklonem k byrokratickému stylu řízení. Vedení společnosti vyžaduje pečlivé plnění úkolů, striktní dodržování norem, předpisů a pravidel. Hlavní slovo má ve firmě majitel společnosti, ale poskytuje i prostor k připomínkám vedoucím pracovníkům. Nutné je

dodržovat termíny, dochází ke stresovým a vypjatým situacím. Občas vážné komunikace na pracovišti. Pokud je potřeba, zaměstnanci zůstávají v práci přesčas, aby se jim podařilo veškerou práci včas dokončit.

Spolupracovníci

Zaměstnanci společnosti Hajek s.r.o. jsou v průměru středního věku, jedná se o zkušené a kvalifikované zaměstnance, kdy většina z nich v ní pracují dlouhodobě. Firma se snaží si své zaškolené zaměstnance udržet hlavně v oblasti výroby, protože proces získání potřebných dovedností a certifikátů je zdoluhavý a finančně nákladný. Zaměstnanci mezi sebou mají dobré vztahy, převážně v ženském kolektivu však vládou občané intriky, které narušují harmonii na pracovišti. Majitel společnosti, který je ve vrcholovém vedení, podnik zakládal, dokonale zná všechny procesy, zná osobně hlavní odběratele, udržuje s nimi dobré vztahy a tráví ve firmě většinu pracovní doby. Díky tomuto přístupu se firma rozvíjí a zvyšuje svoji konkurenceschopnost.

Sdílené hodnoty

Pro každou organizaci je důležité znát směr, kterým se ubírat, vyčlenit si cíle, kterých chce dosáhnout. Jedná se o vize a mise společnosti. Hajek s.r.o. usiluje o přední postavení dodavatele pro kolejový a automobilový průmysl na tuzemském trhu a následné vytváření a další upevňování firmy v oboru. Ve firmě není vypracovaný etický kodex, zaměstnanci jsou jednou ročně seznamováni s celkovými cíli a posláním společnosti, avšak mnoho pracovníků považuje tyto cíle za firemní a nijak se s nimi neztotožňuje.

Schopnosti

Jednotlivé pozice ve firmě vyžadují jiné zkušenosti, schopnosti a znalosti. Silnou stránkou je jazyková vybavenost TH pracovníků. Mají možnost vybrat si kurz podle vlastního přání a požadavků, který pokud se týká dané pozice, či osobního rozvoje v rámci firemních požadavků a je schválen vedením, mohou absolvovat a je jim proplacen.

Pro moji diplomovou práci jsem použila techniku dotazování, pozorování a přímého řízeného rozhovoru s majitelem společnosti. Rozhovor je bezprostřední forma dotazování. U dotazování se získávají odpovědi a sdělení od respondenta tazatelem. V případě dotazníku se jedná o formu zprostředkovanou. Dotazník zjišťuje u zkoumaných osob jejich postoje, cíle, plány, dovednosti, schopnosti, představy.

Zpracování dat

Pro získání potřebných informací jsem použila metody pozorování a dotazování. Dotazník spokojenosti zaměstnanců jsem vytvořila v dokumentech google pro snadnější vyplňování. Díky ekonomickému oddělení byly odeslány e-maily všem TH pracovníkům, kteří mají přístup k počítači a vlastní e-mailovou schránku s průvodní zprávou, ve které byly popsány důvody a instrukce k dotazníku. Součástí e-mailu byl přímý odkaz na dotazník. Dotazníky pro dělníky byly ekonomickým oddělením distribuovány jednotlivým dělníkům v tištěné formě a byly dělníky vyplněny ručně. Dotazníky byly rozděleny pro TH pracovníky a pro dělníky. Byly použity různé formy otázek – uzavřené, kombinované. Byl proveden i rozhovor s majitelem společnosti, kdy mu byly předem zaslány otázky a z následného rozhovoru byl pořízen hlasový záznam. Doplnující informace poskytlo i ekonomické oddělení.

Základní soubor tvoří 31 TH pracovníků a 49 pracovníků ve výrobní sféře. Byly analyzovány všechny odevzdané dotazníky. Celkem tedy bylo rozdáno 80 dotazníků – 31 pro TH pracovníky a 49 pro dělnické profese. Dotazníky byly zcela anonymní, aby byla zajištěna větší otevřenost a upřímnost. Pro THP byly přístupné 10 dnů a dělníci měli také 10 dnů na vyplnění - aby měli respondenti možnost vyčlenit si časový prostor a vyplnění dotazníků si naplánovat. Tři dny před ukončením sběru dat byl ještě zaslán e-mail s upozorněním na blížící se termín odevzdání dotazníků. Vyplněné dotazníky byly zpracovány v programu Excel do grafů, podrobně popsány a zanalyzovány.

2.3.3 Obecná statistika

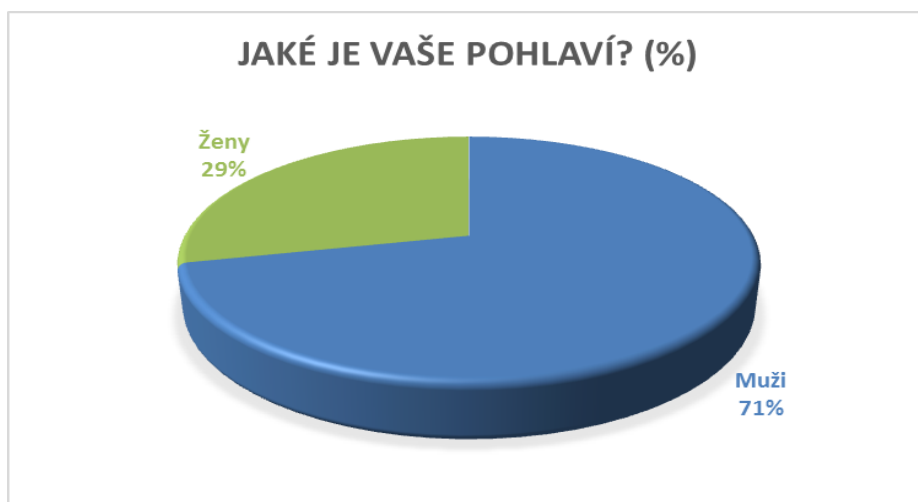
Celkem bylo rozdáno 80 dotazníků, z toho 31 pro TH pracovníky a 49 pro dělníky. Odevzdáno bylo 29 dotazníků od TH pracovníků a 41 od dělníků. Neodevzdali 2 TH pracovníci a 8 dělníků, z důvodu dovolené, nemoci nebo odevzdat nechtěli. Výsledek je vyjádřen graficky.



Graf 1 Celkový počet ne/odevzdaných dotazníků (%)

Zdroj: Vlastní zpracování

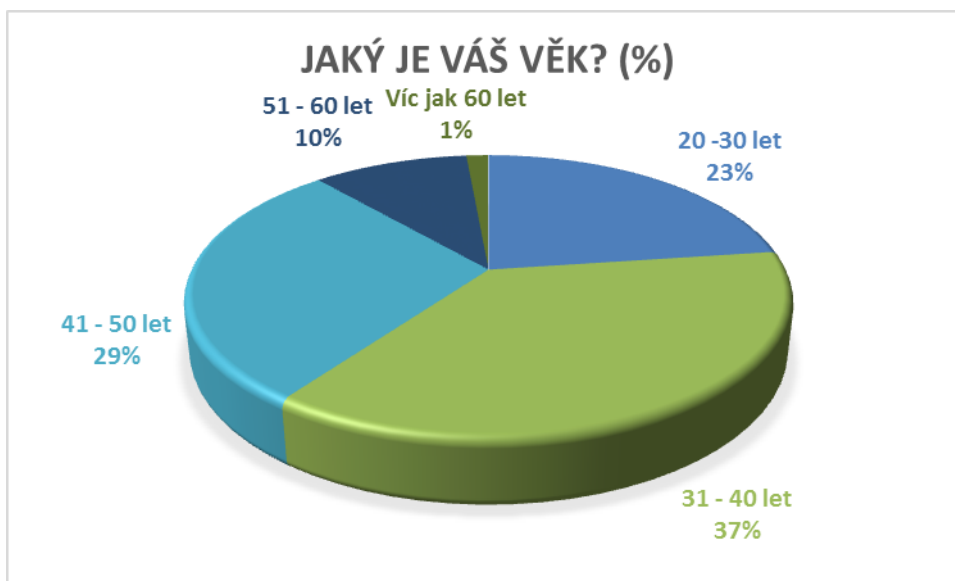
Z počtu celkových odevzdaných dotazníků 70ks bylo 40 mužů a 20 žen. Výsledek je vyjádřen graficky v procentech.



Graf 2 Poměr mužů a žen

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve věkové skupině 20-30 let bylo 16 respondentů, 31-40 let 26 lidí, 41-50 let 20 lidí, 51-60 let 7 lidí a více jak 60 let 1 člověk. Procentuální vyjádření je v následujícím grafu.



Graf 3 Věková struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

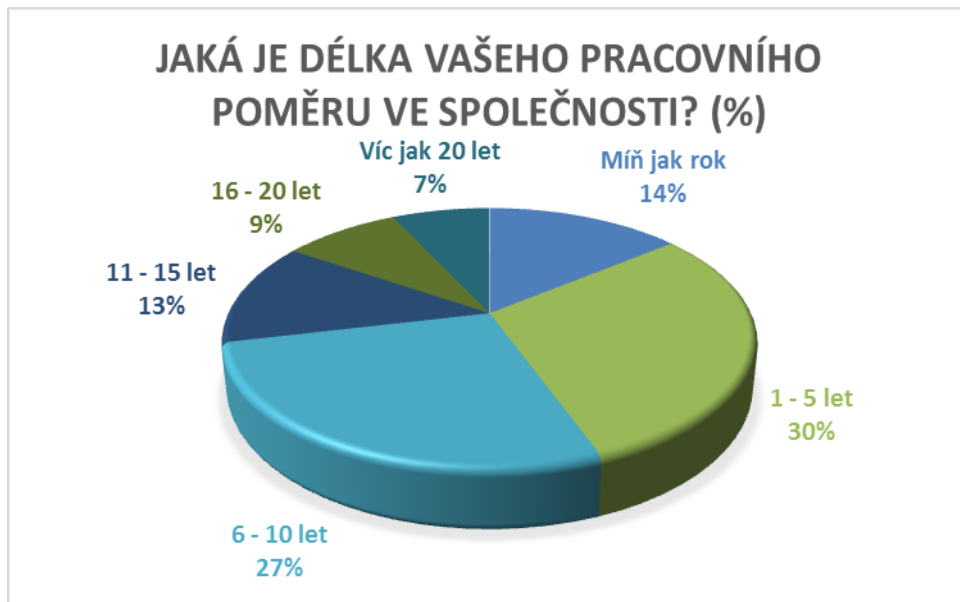
Z celkového počtu respondentů je pouze jeden se základním vzděláním, 34 vyučených, 27 se středoškolským vzděláním a 8 vysokoškolsky vzdělaných.



Graf 4 Vzdělání pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku délky pracovního poměru odpovědělo 10 respondentů, že u firmy pracuje méně než jeden rok, 1-5 let 21 respondentů, 6-10 let 19 lidí, 11-15 let 9 lidí, 16-20 let 6 lidí a více jak 20 let 5 lidí. Níže je grafické vyjádření v procentech.



Graf 5 Délka pracovního poměru

Zdroj: Vlastní zpracování

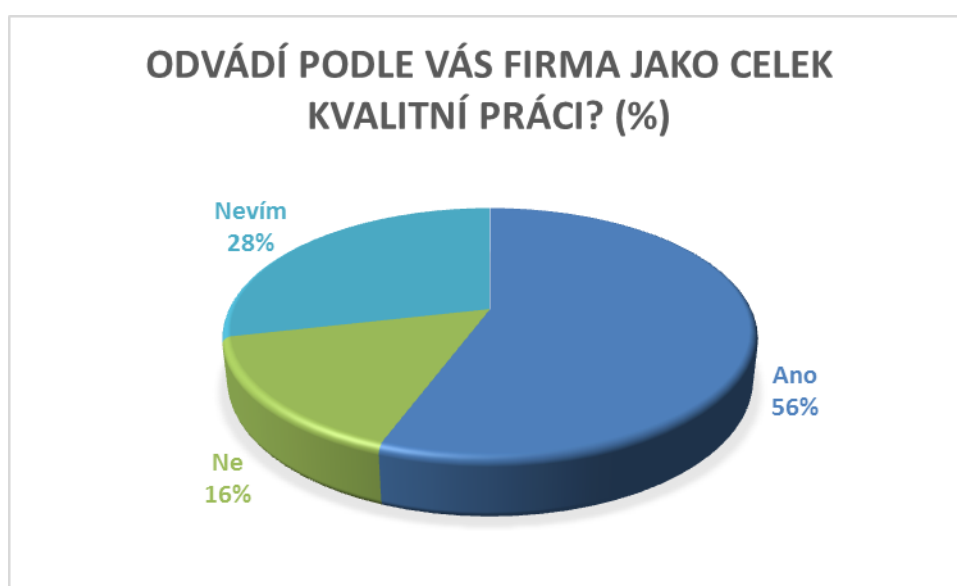
2.3.4 Analýza společnosti z pohledu zaměstnanců

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny následující skutečnosti:

Otázka č. 5 Odvádí podle Vás firma jako celek kvalitní práci?

U TH pracovníků odpovědělo ANO -19, NE – 4 a NEVÍM – 6.

V dělnických profesích je 20 lidí přesvědčeno, že firma odvádí kvalitní práci, 7, že NE a 14 lidí na otázku neumí odpovědět. Z níže uvedeného grafu, vyjádřeném v procentech.

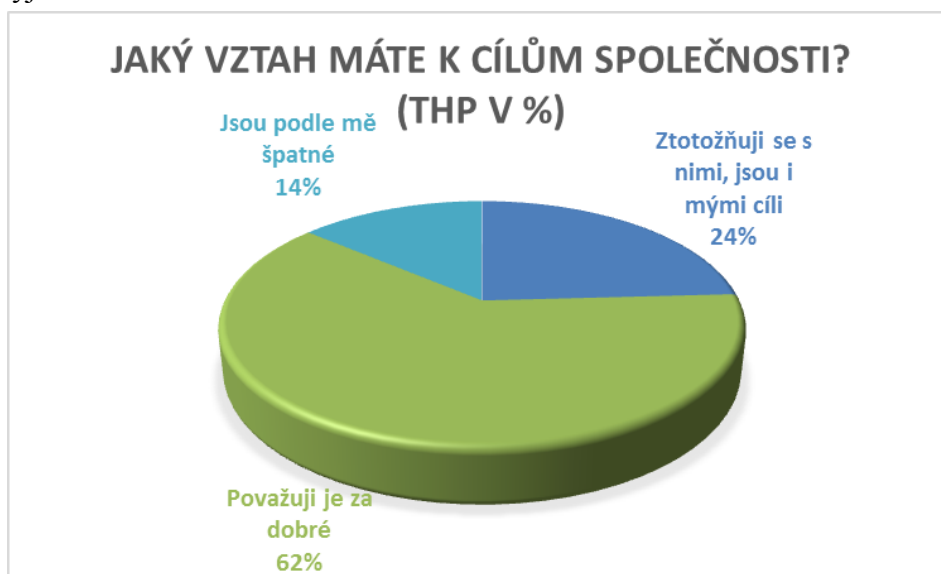


Graf 6 Odvádí podle Vás firma jako celek kvalitní práci?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 Jaký vztah máte k cílům společnosti?

Bylo zjištěno, že cíle společnosti zajímají TH pracovníky a to z důvodu návaznosti na jejich finanční odměňování a usnadňování jejich pracovních činností. Z dotazovaných TH pracovníků se 7 s cíli ztotožňuje, 18 jich považuje za dobré, podle 4 jsou špatné. Naopak, ani jeden z dotazovaných dělníků, se s cíli společnosti neztotožňuje, i když je všichni znají. Za dobré je považují 2 lidé, za špatné 30 lidí a 9 dělníků cíle nezajímají. Níže je grafické znázornění obou skupin v procentuálním vyjádření.



Graf 7 Jaký vztah máte k cílům společnosti?

Zdroj: Vlastní zpracování



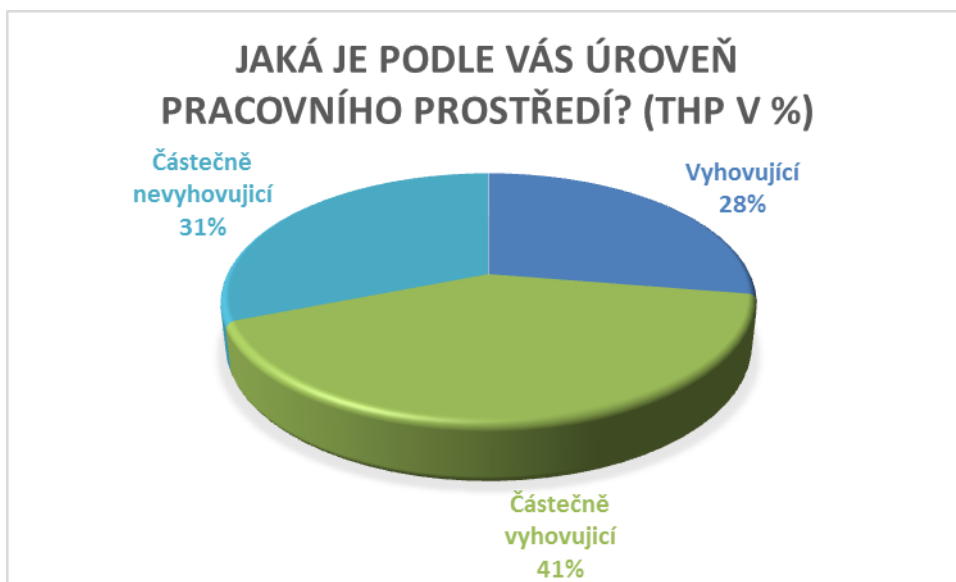
Graf 8 Jaký vztah máte k cílům společnosti?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 Jaká je podle Vás úroveň pracovního prostředí?

Pracovní prostředí považuje za vyhovující 8 THP, za částečně vyhovující 12 THP a za částečně nevyhovující 9 THP.

Z dotazovaných dělníků je úroveň vyhovující u 6 lidí, částečně vyhovující u 11 a částečně nevyhovující u 24 lidí. Grafické znázornění v procentuálním vyjádření níže.



Graf 9 Jaká je podle Vás úroveň pracovního prostředí?

Zdroj: Vlastní zpracování



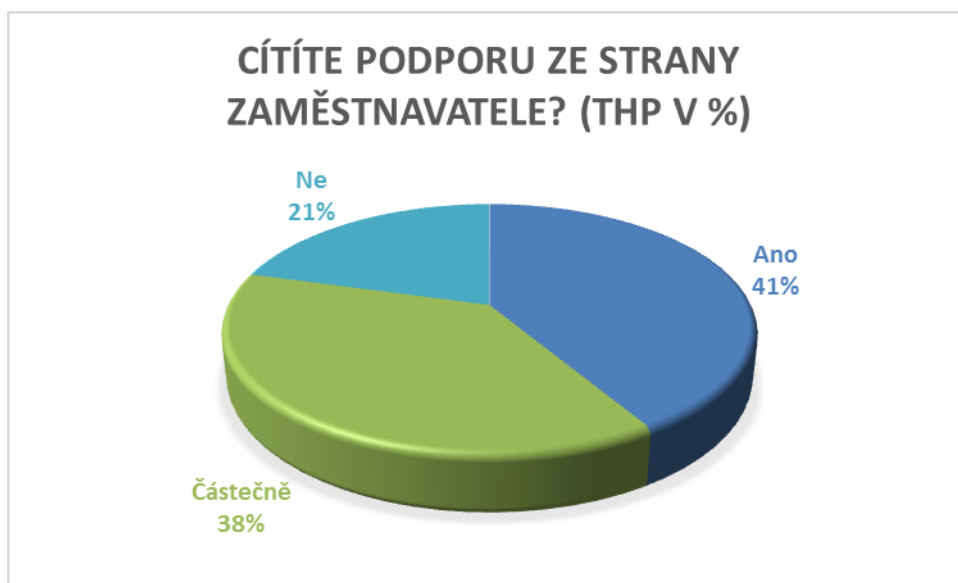
Graf 10 Jaká je podle Vás úroveň pracovního prostředí?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 Cítíte podporu ze strany zaměstnavatele?

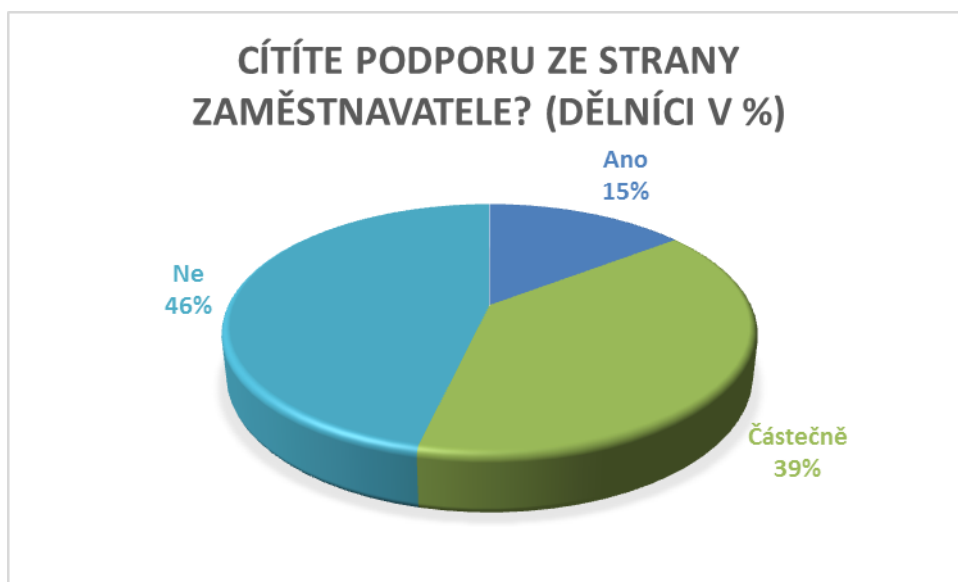
12 TH pracovníků se cítí být zaměstnavatelem podporováno, 11 částečně podporováno a 6 nepodporováno.

6 dělníků cítí podporu ze strany zaměstnavatele, 16 částečnou podporu a 19 se cítí být nepodporováno. Z tohoto vyplývá, že zaměstnanci plně nepocítují svoji důležitost. Grafické vyjádření v procentech.



Graf 11 Cítíte podporu ze strany zaměstnavatele?

Zdroj: Vlastní zpracování



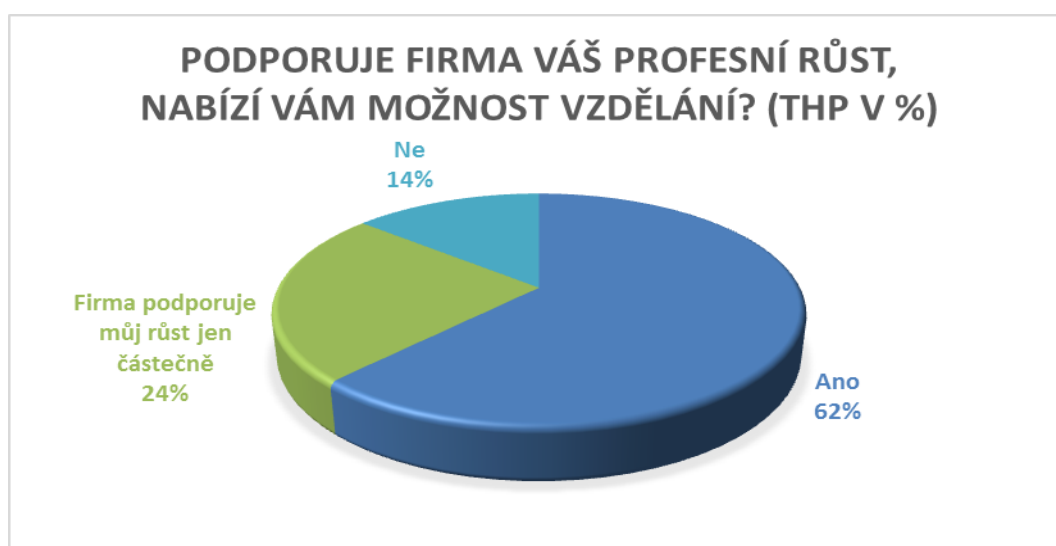
Graf 12 Cítíte podporu ze strany zaměstnavatele?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 Podporuje firma Váš profesní růst, nabízí Vám možnost vzdělávání?

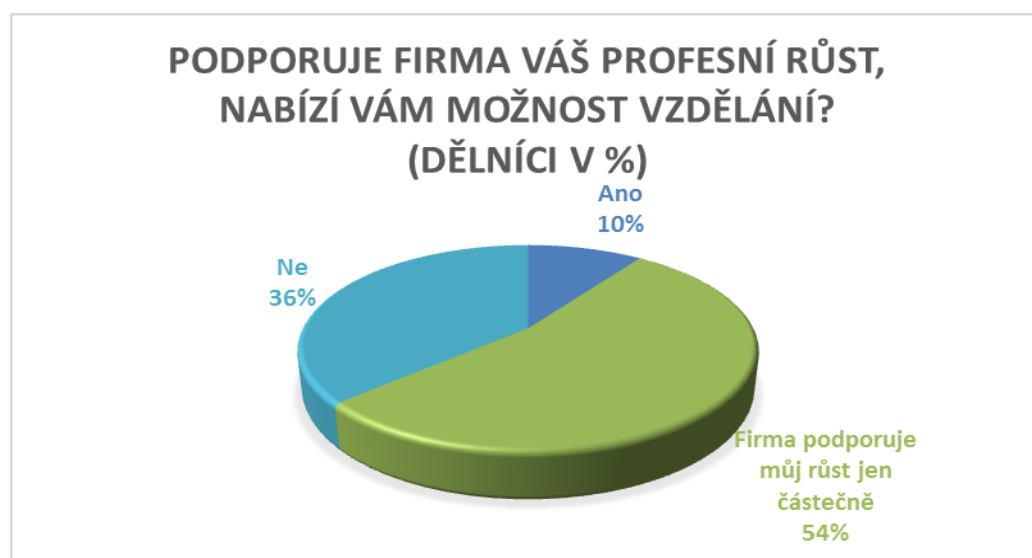
Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že většina TH pracovníků je s možností vzdělávání a profesním růstem ve společnosti spokojena. 18 odpovědělo Ano, 7 firma podporuje můj profesní růst částečně a 4 nepodporuje.

U dělníků bylo zjištěno, že firma jejich profesní růst podporuje jen částečně nebo vůbec. Z dotazovaných odpovědělo Ano 4, částečně ano 22 a Ne 15 lidí. Níže je graficky znázorněno procentuální vyjádření.



Graf 13 Podporuje firma Váš profesní růst, nabízí Vám možnost vzdělávání?

Zdroj: Vlastní zpracování



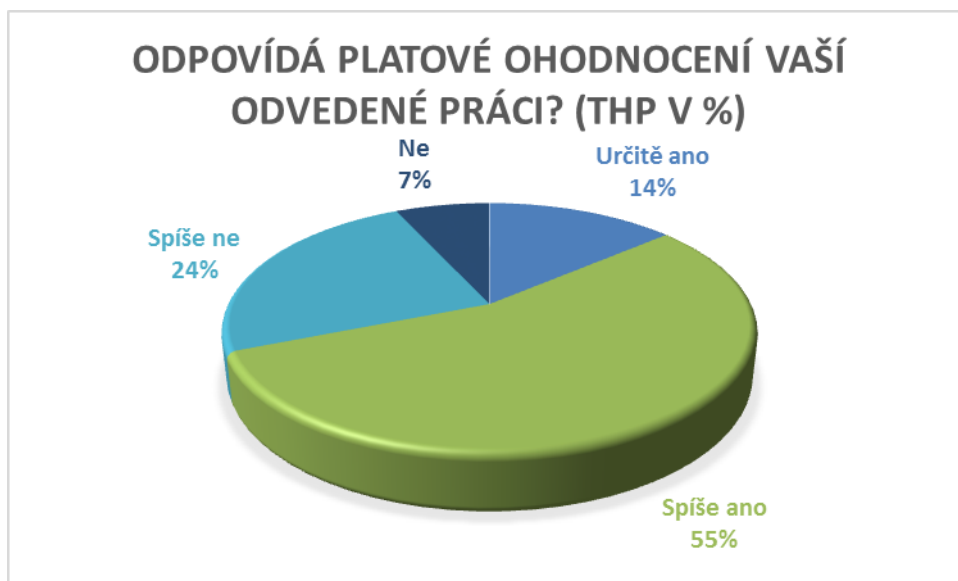
Graf 14 Podporuje firma Váš profesní růst, nabízí Vám možnost vzdělávání?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 Odpovídá platové ohodnocení Vaší odvedené práci?

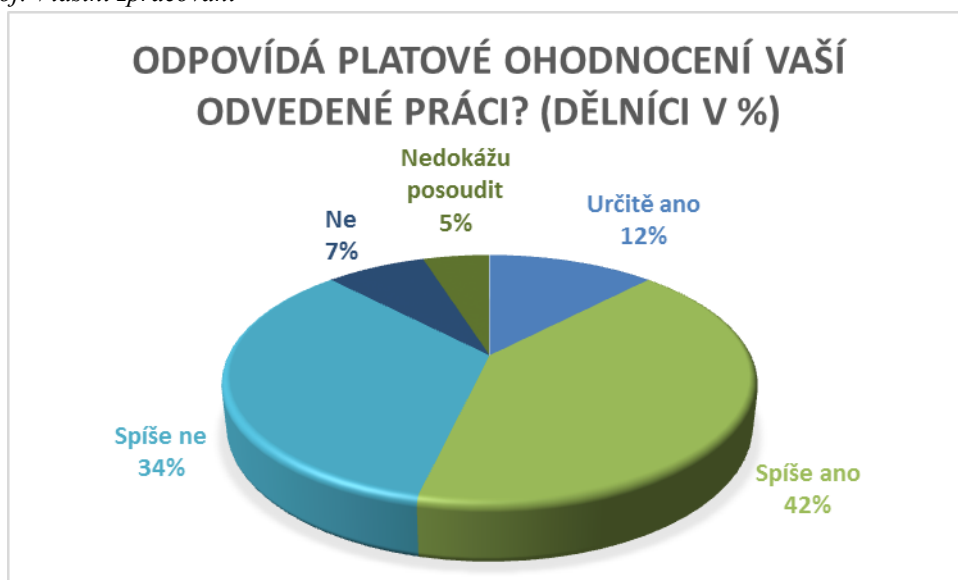
Zaměstnanci jsou si vědomi vysoké nezaměstnanosti v regionu, pracovní příležitosti si váží. S platovým ohodnocením jsou spokojeni 4 TH pracovníci, spíše spokojeno 16 THP, spíše nespokojeno 7, nespokojeni 2.

Co dělníků týká, spokojených dotazovaných je 5, spíše spokojených 17, spíše nespokojených 14, s platem jsou nespokojeni 3 lidé a 2 nedokážou posoudit. Níže je graficky znázorněno procentuální vyjádření.



Graf 15 Odpovídá platové ohodnocení Vaší odvedené práci?

Zdroj: Vlastní zpracování

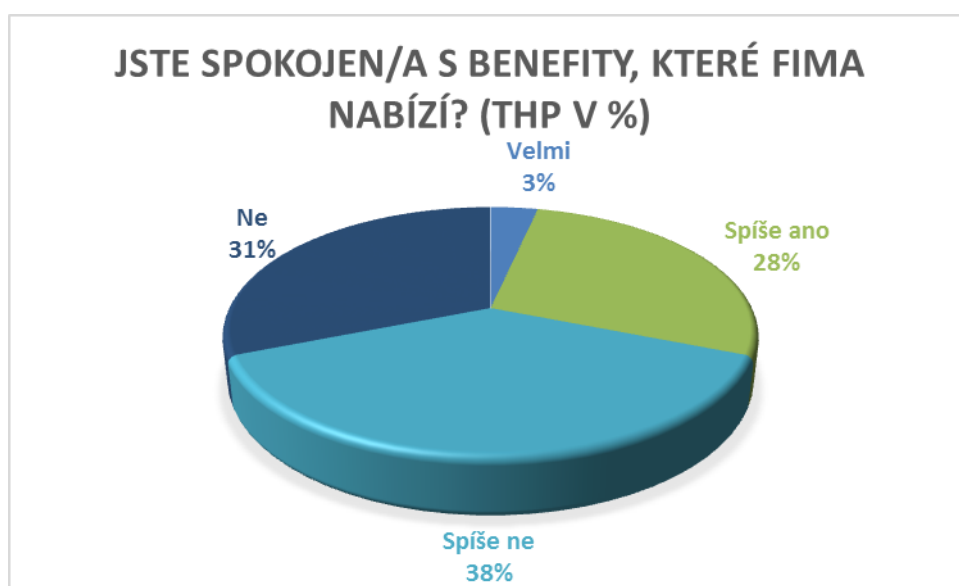


Graf 16 Odpovídá platové ohodnocení Vaší odvedené práci?

Zdroj: Vlastní zpracování

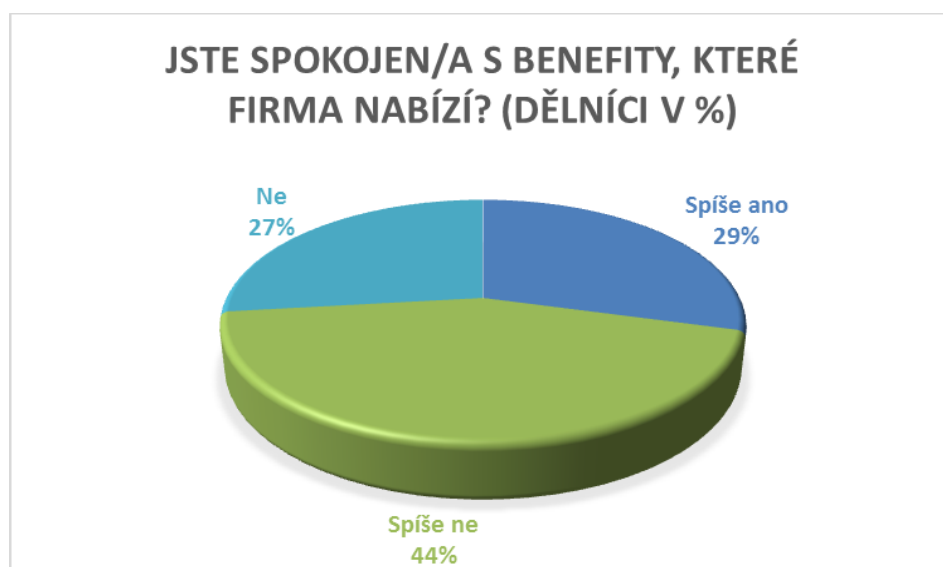
Otázka č. 11 Jste spokojen/a s odměňováním a osobním ohodnocením?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců s odměňováním spokojeni nejsou. Přivítali by lepší systém odměňování na základě osobního ohodnocení. Pouze jeden dotazovaný TH pracovník je velmi spokojen, 8 spíše spokojeno, 11 spíše nespokojen, 9 není spokojeno. Ani jeden dělník není velmi spokojen, spíše spokojeno je 12 dělníků, spíše nespokojeno 18 a nespokojeno 11 dělníků. Níže je opět graficky znázorněno procentuální vyjádření.



Graf 17 Jste spokojen/a s odměňováním a osobním ohodnocením?

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 18 Jste spokojen/a s odměňováním a osobním ohodnocením?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?

Na tuto otázku odpovědělo 9 TH pracovníků Ano a Ne 20. Z dělníků odpovědělo 11 Ano a 30 Ne. Lidé nejsou chváleni z důvodu, že vztahy mezi nadřízeným a podřízeným nejsou založeny na osobních vztazích.



Graf 19 Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 Vyslechnou Vás Vaši nadřízení v případě Vaší potřeby?

Tato otázka souvisí s výše položenou, zaměstnanci by uvítali více osobního zájmu ze strany nadřízeného. 9 z dotazovaných TH pracovníků odpovědělo Ano, vždy, 9, že je vyslechno nadřízený občas, 11 výjimečně. Žádný neodpověděl, že je nikdy nadřízený nevyslechno. 6 ze strany dělníků odpovědělo, že je nadřízený vyslechno vždy, 6 občas, 20 výjimečně a ne, nikdy 9. Níže je opět graficky znázorněno procentuální vyjádření.



Graf 20 Vyslechnou Vás Vaši nadřízení v případě Vaší potřeby?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 Je Vám umožněn přístup k informacím, které potřebujete ke své práci?

Ve firmě je umožněn kvalitní přístup k informacím téměř všem TH pracovníkům i dělníkům. Na otázku odpovědělo 20 TH pracovníků Ano a částečně ano 9. Žádná TH pracovním neodpověděl spíše ne, ani Ne. Spíše ne a Ne rovněž neodpověděl ani jeden z dotazovaných dělníků, ale částečně ano odpovědělo 12 a Ano 29. Graficky znázorněno procentuální vyjádření.

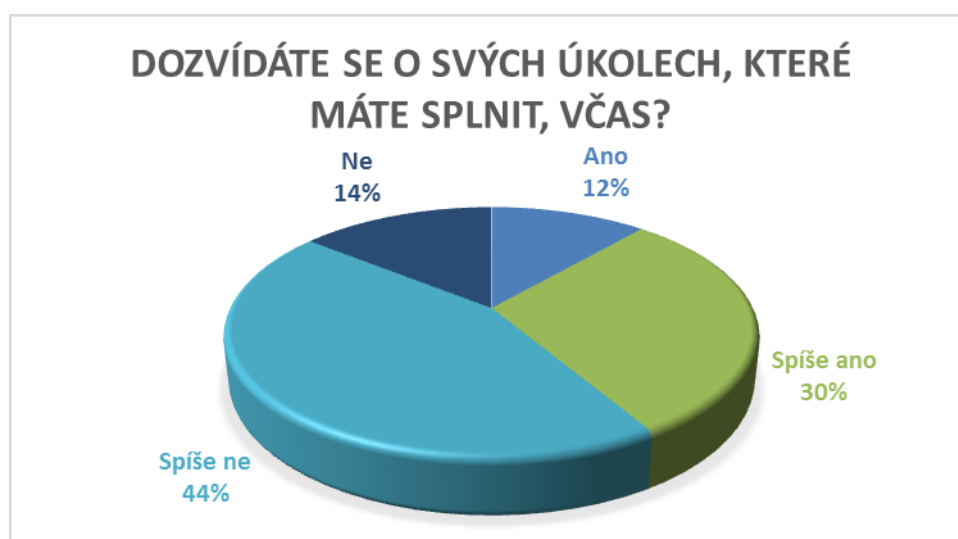


Graf 21 Je Vám umožněn přístup k informacím, které potřebujete ke své práci?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 Dozvídáte se o svých úkolech, které máte splnit, včas?

Z TH pracovníků odpověděli 4 Ano, spíše ano 8, spíše ne 13, Ne 4. 4 z dotazovaných dělníků jsou přesvědčeni o včasnosti informací, Spíše ano 13, Spíše 18 a Ne 6. Níže znázorněno graficky v %.



Graf 22 Dozvídáte se o svých úkolech, které máte splnit, včas?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 Jsou Vám předávány úkoly srozumitelně?

Z dotazovaných TH pracovníků odpovědělo Ano 8, Spíše ano 12, Spíše ne 9. Z dělníků odpovědělo Ano 7, Spíše ano 23, Spíše ne 11. Ani jeden z dotazovaných zaměstnanců neodpověděl na otázku srozumitelnosti zadávaných úkolů ne. Z tohoto vyplývá, že jsou úkoly podřízeným předávány ve větší míře jasně. Níže je opět graficky znázorněno procentuální vyjádření.



Graf 23 Jsou Vám předávány úkoly srozumitelně?

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Řízený rozhovor s výkonným ředitelem

Pro rozhovor s majitelem společnosti byly předem vypracovány otázky, které byly osobně diskutovány, rozváděny a doplněny. Otázky se týkaly celkové filozofie společnosti a byly zaměřené převážně na oblast personálního řízení.

Jaké jsou vize společnosti a její poslání?

Vize společnosti je v nepsané formě diskutována na poradách vedení a to zpravidla jednou ročně při diskusi o strategii společnosti a při projednávání souhrnného marketingového plánu na další období.

Vize se dá definovat jako společný cíl - abychom patřili k evropské i světové špičce v oblasti kompozitů pro kolejová vozidla a prostředky hromadné přepravy osob.

Dá se to vyjádřit sloganem " Na cestách s vámi "

Sdílejí zaměstnanci strategii společnosti a ztotožňují se s ní?

Strategie je diskutována na poradách vedení, zpravidla jednou ročně při schvalování souhrnného marketingového plánu, při projednávání dílčích marketingových plánů, při stanovení cílů jakosti pro daný rok, při stanovení osobních cílů.

Při přezkoumávání poptávek je jednou z kritérií posuzování, zda obchodní případ je v souladu se strategií a segmentem na který cílíme.

Domnívám se, že zaměstnanci se s naší firemní strategií ztotožňují.

Jak byste definoval strategii společnosti?

Specializace v činnostech a produktech, které uspokojí zákazníka od návrhu produktu až po požadované garance při užití našeho produktu v dopravních prostředcích a to zejména při uspokojování hromadné přepravy osob v silniční a kolejové dopravě a v ostatních průmyslových produktech.

Rozvíjení specializovaných činností kde se uplatňují polyesterové kompozity vyztužené sklem, kevralem a uhlíkovými vlákny.

Rozvíjení specializovaných podpůrných činností - k těmto produktům současně nabízet využití konstrukce a certifikovaných zkušeben, spolupracujících modeláren a vlastní výroby forem, speciální postupy v lepení, balení, paletizaci a vlastní přepravu.

Jaké hodnoty z firemní kultury považujete za klíčové?

Klíčové hodnoty firemní kultury jsou promítnuty do způsobu ročního hodnocení, kdy každý technickohospodářský zaměstnanec si metodou samohodnocení zpracovává hodnocení, ke kterému si vybere oponenta a toto své hodnocení obhajuje před týmem. Všechny tyto hodnocení jsou přístupné ve firemní dokumentaci.

Klíčové hodnoty z firemní kultury jsou obsaženy v tomto samohodnocení a jedná se např.:

- *Koučink- zda jak zvládá ovlivňování myšlení při vedení lidí tak aby sami chtěli dospět k vytyčování a dosahování cílů*
- *Plán osobního rozvoje- jak jej plánuje a realizuje*
- *Inovace – jakou formou se zapojuje do zavádění nových projektů*
- *Práce v týmu při realizaci marketingu a realizaci produktů*
- *Sebeřízení- zda umí oddělit klíčové od nepodstatného a zda svou připraveností vždy podporuje zdárné dokončení práce*
- *Kompetence- zda a jakou formou zvyšuje svoje schopnosti a jak se to projevuje při zvládání náročnějších projektů*

Máte ve společnosti vypracovaný etický kodex?

Nemáme a řídíme se platnými zákony a etikou vycházející z tradice evropské kultury.

Jak byste charakterizoval styl řízení společnosti?

Hierarchický s prvky týmové spolupráce a snahou o naplnění požadavků mezinárodních norem.

Jakým způsobem zajišťuje společnost provádění personálních činností?

Veškeré personální činnosti ve společnosti má na starosti asistentka ředitele, která zodpovídá za všechny činnosti s personalistikou spojené – přes nábor zaměstnanců, plánování jejich rozvoje, vyřizování pracovněprávních záležitostí organizace spojených se vznikem, průběhem a skončením pracovních poměrů, vedení personální evidence aj.

Výběr zaměstnanců nemá přesně stanovená pravidla, je prováděn spíše nahodile na základě momentálního úsudku a intuice. Konečné slovo při výběru zaměstnanců má ředitel společnosti.

Jak jste na tom s fluktuací zaměstnanců?

Největším problémem je pro nás získat a hlavně udržet si zaměstnance do výrobních prostor, kde se pracuje se sklolaminátem. Jedná se o velmi náročnou práci, která vyžaduje zodpovědnost a hlavně ochotu pracovat. V současné době je velký problém sehnat šikovné lidi, kteří mají zájem pracovat. Většinou noví zaměstnanci odchází buď už ve zkušební době, a nebo v prvním roce jejich působení u nás. V ostatních odděleních není fluktuace nějak výrazná a odpovídá normálnímu přirozenému vývoji firmy.

Je podle Vás důležitý osobní rozvoj pracovníků a jejich vzdělávání a proč?

Ano, protože změny ve společnosti jsou natolik rychlé, že kvalifikaci je nutné rozvíjet a přizpůsobovat potřebám zákazníka, změnám v technologiích a dlouhodobě si vychovávat vlastní personál.

Jaké požadavky kladete na THP a dělnické profese stran profesních i osobnostních vlastností?

Zkráceně se dá odpovědět, aby byl ochoten přejímat odpovědnost, byl ochotný hledat správně řešení konsensem, byl na sebe náročný ve zdělávání a měl dostatečnou emoční inteligenci.

Je u každé pracovní pozice definovaná minimální kvalifikace, vzdělání a praxe?

Ano s tím, že následuje plán zácviku, plán výcviku, proces zvládnutí firemní kultury a proces nositele firemní kultury.

Jaký je ve společnosti vzdělávací systém? Mají zaměstnanci možnost volby, co se kurzů týká?

Ano, pokud je to v souladu se strategií.

Je ve firmě v nějaké formě zakotven motivační systém pro THP a dělnické profese?

Ano, je to součástí mzdového předpisu.

Jak hodnotíte TH pracovníky a dělnické profese?

V zásadě stejně, každý má svoji základní mzdu, osobní ohodnocení, podíl na zisku.

Jak moc důležité je podle Vás organizovat pro zaměstnance teambuildingové události, konference a „meetingy“? Jaký to má význam a co to společnosti přinese, jak z pohledu vedení, tak z pohledu zaměstnanců?

Společně prožitý čas je cestou k širšímu poznávání a zvyšuje se vůle ke spolupráci. Jsou plánovány společné hromadné akce a také akce spíše v menších skupinách. Zaměstnanci mají možnost využívat příspěvek do určité výše na společné aktivity ve svém volném čase a tak se zcela neformálně můžou sdružovat podle vlastních společných zájmů.

Jakou souvislost spatřujete v duševní hygieně a životním stylu s profesním životem?

Nastavení hodnot je otázkou výchovy, morálky, náboženství, vůle a snů každého individuálně a každý svůj úspěch a neúspěch prožíváme ve své vlastní hlavě.

Obecně se dá říct, že minulost, přítomnost a budoucnost je jeden průnik a jen společně můžeme trvalé štěstí udržovat v životě a myslích našich kolegů, blízkých a spoluobčanů. Vždy je to o odpovědnosti a nalezení hodnot i v činnostech denní rutiny. (Jednatel firmy Hajek s.r.o., 18. 4. 2016)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ

3.1 Shrnutí výzkumného šetření

Z rozhovoru s majitelem společnosti a dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že ve firmě neexistuje samostatné personální oddělení. Personální činnosti vykonává asistentka, která má na starosti i jiné administrativní činnosti. Konečný výběr nových pracovníků si ponechává v kompetenci majitel společnosti a děje se tak spíše jen intuitivně a nahodile, v případě momentální potřeby nového zaměstnance. Stávající zaměstnanci necítí podporu ze strany vedení, dochází k dezinformacím na pracovišti, fluktuaci lidí a obecné nespokojenosti pracovníků.

Zaměstnanci společnosti mezi sebou občas nedokážou správně komunikovat, kolektiv není příliš stmelený a často nedokáže „táhnout za jeden provaz“. TH pracovníci mají své úkoly, včetně termínů, zadávané v programu Helios, za včasné a správné splnění nesou odpovědnost. Na poradách, které ve firmě probíhají jednou týdně, se nejčastěji řeší poptávky zákazníků. Ke každé zakázce nad 200 000 Kč se musí vyjádřit příslušní pracovníci, jako je konstruktér, technik, vedoucí výroby, obchodní zástupce, aby se zjistilo, zda má firma na poptávané množství výrobní kapacitu, jaká je náročnost výroby, zda dokáže splnit termíny dodání, atd. Rozhodující slovo při schvalování zakázek má vždy majitel společnosti. Komunikace ve výrobě je jednou z hlavních příčin špatně odvedené práce, vedoucí nejsou schopni svým podřízeným naslouchat. Mistři, kteří mají zkušenosti a znalosti je neumí předávat srozumitelně a jasně svým podřízeným.

Co se týká vzdělávání a osobního rozvoje, jsou TH pracovníci spíše spokojeni, kdežto na druhou stranu dělníci jsou spíše nespokojeni. Pravidelně jsou proškolení na aktualizace a změny stávajícího informačního systému a dále mají možnost si jednou ročně zvolit kurz, který povede k jejich osobnímu rozvoji. To spočívá v tom, že si vyberou nějaký kurz, či vzdělávací program firmou nabízený, případně si sami vyhledají co by je zajímalo a má to souvislost s jejich pracovním zařazením nebo alespoň s firmou jako takovou. Tyto osobní cíle schvaluje vedení a zaměstnanci vhodný a schválený vzdělávací program proplatí.

Dělníci jsou ve firmě při nástupu do zaměstnání proškoleni na BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví a práce), které pak absolvují pravidelně, a to 1 krát za rok. Stejně tak jsou proškoleni i na jiná nutná, a dle zákona povinná školení. Vždy jsou místně příslušní pracovníci proškoleni na nové materiály, práci na nových strojích, novou technologii. Navíc může dojít k situaci, kdy si vyžádá vedoucí kontroly proškolení spojené se zakázkou nebo třeba z důvodu zlepšení práce kvůli reklamacím. Pak vydává nařízení ředitel.

Firma má provozovnu a výrobní prostory v oblasti s vysokou nezaměstnaností a tohoto faktu jsou si zaměstnanci vědomi. Ve většině případů jsou vděční za pravidelný příjem pro své rodiny a práci v místě bydliště. Zaměstnanci by však uvítali, kdyby s nimi jejich nadřízení více komunikovali, předávali jim informace včas, v odpovídající kvalitě a dokázali je za dobře odvedenou práci pochválit.

Rovněž bylo zjištěno, že firma má problém se získáváním a udržením pracovní síly ve výrobě sklolaminátu. Důvodem je škodlivé pracovní prostředí, náročná práce, malá motivace a nulové bonusy.

Většina zaměstnanců nesdílí společně s firmou její cíle, některé z nich považují za špatné.

Dalším a velmi pozitivním závěrem je, že více než polovina zaměstnanců je spokojena se svým platovým ohodnocením naopak velký nedostatek spatřují v dalších benefitech, které ve společnosti v současné době moc nefungují a nejsou zaměstnancům nabízeny.

3.2 Vlastní návrhy řešení

Návrhy a doporučení vycházejí z předchozího výzkumného šetření. Návrhová část tedy obsahuje návrhy zlepšení v oblasti rozvoje personálního řízení firmy.

3.2.1 Vytvoření samostatného personálního oddělení

V důsledku toho, že ve společnosti má personalistiku na starosti asistentka ředitele, která kromě těchto činností zodpovídá také za chod ředitelské kanceláře a má na starosti spoustu jiných věcí, považují za velmi nutné zřízení samostatného personálního

oddělení.

Toto personální oddělení bude přínosem nejen pro zaměstnance, ale i pro samotné vedení firmy. Z hlediska počtu zaměstnanců patří společnost mezi středně velké společnosti.

V současné době, kdy jsou kvalitní zaměstnanci nedostatkovým zbožím, je nutné si zaměstnance hýčkat. Každý správný manažer by si měl být vědom toho, že úspěch celé firmy závisí na kvalitě jejich zaměstnanců. Z toho důvodu by se o ně firma měla starat, aby měli pocit, že jsou pro firmu důležití. Vzhledem k tomu, že firma nemá zavedeno personální oddělení, tak se zaměstnancům této péče nedostává. Proto firmě navrhuji toto oddělení zavést. Firma má 83 zaměstnanců, z toho je 34 TH pracovníků a 49 dělníků. Proto by měla mít firma dva zaměstnance personálního oddělení, kde bude personální ředitel/ka a personální asistent/ka. Činnosti personalisty by byly rozděleny mezi tyto dvě funkce.

Znalosti a dovednosti: mělo by se jednat o osoby, které budou mít minimálně střední školu s maturitou, budou mít znalosti v oblasti práce s lidskými zdroji, budou schopny systematické práce, budou schopny rychle lidi odhadnout, budou mít kultivovaný vzhled a vystupování, budou schopny správně komunikovat a jednat s lidmi.

Náplň práce: tvorba personální politiky společnosti, plánování osobního rozvoje zaměstnanců, zajištění pravidelných školení dle potřeb zaměstnanců i zaměstnavatele, vypracování analýz pracovních míst z hlediska profilů pracovníků, stanovení kvalifikačních předpokladů pro vykonávání jednotlivých pracovních funkcí ve společnosti, odpovědnost za nábor nových zaměstnanců, příprava výběrových řízení, vyřizování pracovně právních záležitostí organizace spojených se vznikem, průběhem a skončením pracovního poměru, vedení personální evidence, vypracování kariérových plánů zaměstnanců, aj.

Finanční aspekty:

Nákladem budou především mzdové náklady zaměstnanců personálního oddělení – což jsou mzdy dvou nových pracovníků + náklady na pracovní prostor pro personální

oddělení.

Mzda: $2 \times 35\,000,- = 70\,000,-/\text{měsíc} \times 12 \text{ měsíců} = 840\,000,-/\text{rok}$

Zařízení: notebooky + tiskárna 50 000,-

3.2.2 Snížení fluktuace

Další z velkých problémů, se kterým se společnost potýká, je vysoká fluktuace především v dělnických profesích v oblasti výroby sklolaminátu. Ve firmě je neustálý nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Jedná se o náročnou práci především ve ztíženém pracovním prostředí škodlivém pro zdraví. Po nástupu pracovníka je nutné jeho zaškolení, které stojí firmu řádově několik tisíc. Zaměstnanec absolvuje jak odborné školení, které probíhá mimo pracoviště firmy a dále je nutné mu přidělit mentora, který se o něho v prvních měsících stará, dohlíží na něho a předává mu své know-how, tak aby byl schopen svou práci vykonávat samostatně.

Po takto náročném zaškolení, kdy už jsou zaměstnanci připraveni svou práci vykonávat samostatně, velmi často dochází k tomu, že zaměstnanci dávají výpověď a znovu začíná koloběh výběrového řízení, zaškolení, odborného vedení atd. Takovýto proces neustálého zaškolování nových pracovníků je velmi nákladný a neefektivní.

Navrhovaná řešení jsou:

1. Navázat spolupráci se středními odbornými učiteli v okolí, kdy by se docílilo toho, že žáci by zde vykonávali svou povinnou praxi. Měli by možnost se s pracovním prostředím seznámit již v průběhu studia, současně by docházelo k přímému zaškolení žáků na jednotlivých strojích a po ukončení učiliště, by zde nastoupili již „hotový“ zaměstnanci, kteří by nepotřebovali žádné zaškolení a mohli by rovnou nastoupit do pracovního procesu.
2. Druhou možností řešení této situace je využití dotačních prostředků z Evropské unie, kdy díky dobře napsanému projektu by společnost mohla zaměstnance proškolit za evropské peníze. V rámci zaškolení by bylo vhodné využít dotační možnosti, které nabízí úřady práce a to z programu Podpora odborného vzdělávání II.

3. Pro zlepšení pracovního prostředí navrhuji zlepšit a více zabezpečit výrobní prostory, tak aby bylo vytvořeno co nejvíce bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí. Jednou z variant je využití dotací z Evropské unie (Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost), díky nimž by se mohli do výroby nakoupit nové více ekologické výrobní technologie, které by zaměstnancům usnadnili práci a došlo by také ke zkvalitnění pracovních podmínek.

Finanční aspekty:

1. Hlavním nákladem by byl čas osoby, která by se studentům věnovala, jednalo by se v podstatě o mentora, který by je vedl. Musel by to být jeden ze současných zaměstnanců, který by dostal studenty na starosti a zodpovídal by za ně, předával by jim své zkušenosti a zaučoval je. Tudiž by se jednalo o jeho celoměsíční plat, dalším nákladem bude ušlá práce, kterou by po dobu svého „mentorování“ mohl vykonávat. Dalším nákladem je mzda pro studenty, která by však odpovídala množství jeho odvedené práce.
2. Žádost by zpracovalo personální oddělení, takže náklady na zpracování nebudou žádné. Jediným nákladem, v případě, že dotace vyjde, bude pouze spoluúčast zaměstnavatele, která činí 15% z obdržené dotace. Po dobu školení je možné získat dotaci také na mzdu pracovníka, tudíž by náklady byly ještě menší.
3. Hlavním nákladem budou náklady na zpracování žádosti, které se pohybují v rozmezí 40 000,- až 50 000,-. V případě, že dotace vyjde tak bude nutná spoluúčast žadatele a ta je v případě středního podniku ve výši 65%.

3.2.3 Vzdělávání zaměstnanců

Vedení společnosti považuje vzdělávání zaměstnanců za důležité a je si vědomo toho, že pokud se zaměstnanci nebudou vzdělávat, tak nebude firma dosahovat požadovaných výsledků. Dnešní doba vyžaduje neustálé vzdělávání zaměstnanců, tak aby firma dokázala v rychle se měnícím a vyvíjejícím prostředí držet krok s konkurencí. Z šetření je patrné, že zaměstnanci nejsou s úrovní vzdělávání zcela spokojeni, což pramení také z toho, že ve společnosti neexistuje personální oddělení, které by se o rozvoj zaměstnanců v oblasti vzdělávání staralo. Ve

společnosti neexistuje žádný vzdělávací systém, který by se zaměstnanci systematicky pracoval a stanovoval by jasné kroky, jak při vzdělávání zaměstnanců postupovat. Proto je nutné personální oddělení zřídit a natavit pravidla práce s lidskými zdroji.

Z šetření vyplývá, že THP navštěvují odborné kurzy a to jen dle svého výběru pouze 1x ročně a jinak se školí pouze v oblasti používaného informačního systému. Navrhuji, aby byli zaměstnanci proškolení pravidelně, minimálně 1x za 3 měsíce, kdy by docházelo k rozvoji znalostí a dovedností z oboru jejich činnosti vyplývajících. Pro THP navrhuji účast na odborných kurzech vycházejících přímo z jejich pozice, které ve firmě zastávají, které povedou k jejich osobnímu rozvoji a na základě zdokonalení jejich znalostí a dovedností bude docházet k růstu společnosti.

Z šetření vyplývá, že dělníci jsou v oblasti jejich profesního růstu a možností se dále vzdělávat nespokojeni. Dochází u nich k rozvoji znalostí a dovedností, které vyplývají z povahy jejich pracovních povinností. Tato školení vnímají zaměstnanci spíše jako nutné zlo, než benefit, který by jim zajistil lepší profesní uplatnění. Proto navrhuji zaměstnancům umožnit vybrat si 2x ročně školení, o které by měli zájem, které by samozřejmě souviselo s jejich prací a mohli tak na svém osobním rozvoji pracovat.

Dále navrhuji, aby nově vzniklé personální oddělení vytvořilo plány vzdělávání, které by jasně stanovovaly oblasti, v nichž se mají zaměstnanci vzdělávat.

Finanční aspekty:

Vzdělávání zaměstnanců nepatří v dnešní době k levným záležitostem. Ceny kurzů se pohybují různě, záleží, zda se jedná o individuální kurzy pro jednotlivce, či skupinové kurzy pro více zaměstnanců konajících se přímo v organizaci.

Dále záleží na odbornosti jednotlivých kurzů:

- ceny soft skills - obchodní dovednosti, manažerské dovednosti, komunikační dovednosti aj. jsou levnější, protože je poskytuje spousta firem. Cena za individuální kurzy – pro jednotlivé osoby je cca. 2 500,- až 3 500,-. Pokud by se jednalo o skupinový kurz pro více zaměstnanců ze společnosti, tak cena se pohybuje mezi 15 000,- až 20 000,- za kurz

- ceny odborných kurzů – kurzy pro techniky, konstruktéry, speciální IT školení aj. jsou dražší. Cena za osobu se pohybuje v rozmezí od 5 000,- do 7 000,- u skupinových kurzů je cena 25 000,- až 30 000,-

Náklady na vzdělávání vzrostou, protože u THP se školilo jen 1x ročně, nyní vzroste počet kurzů na 4x ročně a u dělníků se zvýší počet o 2 kurzy na osobu. Navrhuji v tomto případě využít dotačních prostředků, které lze čerpat buď na individuální vzdělávání či kurzy přes úřady práce, a nebo využít možnosti Operačního programu Zaměstnanost. V tomto operačním programu lze čerpat prostředky na více leté projekty, které mají ucelenější charakter, často jsou zaměřeny i na vytvoření firemní strategie vzdělávání a lze s nimi pokrýt náklady na vzdělávání na několik let.

3.2.4 Špatná komunikace a nepředávání informací

Špatná komunikace, nepředávání informací, chybějící pochvala za dobře odvedenou práci, neochota vyslechnout své podřízené, neumožnění přístupu k informacím, nesrozumitelné předávání informací a pozdní dozvídaní se o úkolech jsou hlavními problémy, které trápí jak THP tak také dělnické profese. Všechny tyto problémy pramení ze špatné komunikace mezi vedením a podřízenými, mezi mistry a jejich podřízenými. Hlavními úkoly vedoucích pracovníků ať už top managementu, či mistrů v jednotlivých dílnách je vedení svých podřízených, správná komunikace s nimi a předávání informací včas.

Navrhované řešení:

1. Dělat každý týden pravidelné porady vedoucích pracovníků s vedením společnosti a následně dle potřeby jednotlivých zakázek, a nebo nejpozději 1x za měsíc dělat porady vedoucích pracovníků s jejich podřízenými. Cílem porad by mělo být zhodnocení ukončených zakázek, zhodnocení stavu probíhajících zakázek či rozdělení úkolů týkajících se nových zakázek.
2. Následně realizovat schůzky realizačního týmu, který odpovídá za jednotlivé zakázky, kde by se neřešilo jenom to, zda je firma schopna zakázku zrealizovat, ale také zajistit, kdo bude za zakázku zodpovídat, do kdy budou jednotlivé dílčí části zakázky předány dalšímu výrobnímu oddělení, kdo bude za zakázku

zodpovídat a jasně vymezit úkoly, které mají jednotliví zaměstnanci plnit. Tak aby bylo všem jasné na čem mají pracovat, do kdy mají mít úkol hotový a komu ho mají následně předat. Těmito přesně stanovenými pravidly dojde k tomu, že se zaměstnanci dozví o zakázce včas, získají k její realizaci potřebné informace a úkoly jim budou předány srozumitelně. To povede k tomu, že se zrychlí výroba, sníží se chybovost a bude docházet k růstu firmy a zvyšování její konkurenceschopnosti.

3. Za důležité také považuji proškolení všech vedoucích pracovníků v oblastech vedení pracovního týmu, motivace zaměstnanců, komunikace s podřízenými, asertivní chování aj. Jedná se o kurzy, které většina zaměstnanců – především mistrů doposud neabsolvovala. Často se na tyto pozice dostali z důvodu jejich dlouholetého působení ve společnosti a na základě jejich know-how. Nicméně tito zaměstnanci nevědí jak s podřízenými pracovat, jak je správně motivovat, jak je vyslechnout a poradit, jak jim své know-how předávat, jak s nimi správně jednat. Proto je nutné jejich proškolení, aby dokázali své podřízené vést tak, aby docházelo k plnění jednotlivých firemních cílů.

3.2.5 Nesdílení firemních cílů

Dalším problémem, který ve společnosti je, je nezájem zaměstnanců nebo jejich nesouhlas s cíli společnosti. Pokud nejsou zaměstnanci ztotožnění s cíli společnosti, potom nejsou motivováni odvádět kvalitní práci a od toho se odvíjí jejich nespokojenost. Výsledky vyplývající z rozhovoru s majitelem společnosti se liší od toho, co vyplynulo z dotazníkového šetření. Majitel společnosti se domnívá, že zaměstnanci jsou s cíli ztotožnění, nicméně z dotazníků vyplývá, že s cíli společnosti ztotožnění nejsou a některé dokonce ani nezajímají.

Navrhované řešení:

Nejdůležitější je se zaměstnanci komunikovat, jasně a srozumitelně jim vysvětlit proč má společnost takto nastaveny cíle, co je jednotlivými cíli konkrétně myšleno a kam vedení společnosti směřuje. Pokud budou zaměstnanci s cíli společnosti ztotožnění, tak budou odvádět kvalitní práci a naplňování cílů společnosti bude pro vedení jednodušší.

3.2.6 Zavedení i jiných než jen finančních benefitů

Vedení společnosti motivuje v současné době své pracovníky pouze finančními odměnami, což již dávno není pro zaměstnance atraktivní. V současné době je trendem motivovat lidi i jinými než jen finančními benefity. Nespokojenost zaměstnanců v oblasti firemních benefitů je na místě, protože jim žádné extra benefity nejsou nabízeny. Neexistence benefitů pramení také z toho, že ve společnosti neexistuje personální oddělení, které by se mimo jiné systému firemních benefitů věnovalo.

Navrhované řešení:

Navrhovaným řešením je vytvořit systém firemních nepeněžních benefitů, které by byly zaměstnancům nabízeny. Každému ze zaměstnanců bych nabídla jednou za dva roky možnost využít prodloužený víkend ve wellness centru či v lázních. Pokud by zaměstnanci plnili své úkoly včas a v požadované kvalitě, tak by mohli využívat měsíční permanenty do aquaparku, fitness center či do kina, kterou by zaměstnanci mohli využívat. Dále je vhodným řešením darovat zaměstnancům lístky na koncerty či vstupy do divadla. Všechny tyto volnočasové benefity slouží ke spokojenějšímu životu zaměstnance, jeho osobnímu rozvoji, podporují jeho zdraví a vitalitu.

V současné době, kdy mají firmy se svými telefonními operátory uzavřeny velmi výhodné smlouvy, bych umožnila vedoucím zaměstnancům jednotlivých oddělení využívat firemní telefony i k soukromým účelům. Pokud by byl ze strany vedoucích zájem, umožnila bych jim využívat firemní automobily i pro soukromé účely.

Dalším benefitem, který bych zavedla pro všechny zaměstnance, jsou tzv. sick days, jednalo by se o 5 dnů, které by každý zaměstnanec měl k dispozici a mohl je využít v případě nemoci, aby si nemusel brát dovolenou.

Dalším nepeněžním benefitem je možnost vybrat si vzdělávací kurzy dle své potřeby, viz. odstavec výše.

Finanční aspekty:

Všechny tyto benefity jsou pro firmu nákladem. Nicméně spokojený zaměstnanec = úspěch firmy. Spokojený zaměstnanec je schopný podávat lepší výkony, je loajálnější, kreativní a vnímá společnost jako tým, který směřuje ke stejnému cíli.

4 ZÁVĚR

Téma „Rozvoj personálního řízení ve firmě“ jsem si pro svoji závěrečnou diplomovou práci vybrala, protože mě zajímá personální oblast a ráda bych se jí věnovala i v budoucnu.

Diplomová práce mi byla přínosem v rozšíření znalostí a vědomostí v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmě a zároveň podala ucelený obraz na problematiku lidských zdrojů a možnosti řešení zanalyzovaných problémů. Diplomová práce s názvem „Rozvoj personálního řízení ve firmě“ je členěná do tří hlavních částí. První část byla věnována přehledu teoretických znalostí získaných díky odborné literatuře a odborným internetovým článkům. Druhá část byla věnována praktické analýze firmy a ve třetí části diplomové práce byly zpracovány vlastní návrhy řešení a doporučení.

Hlavním cílem diplomové práce byla analýza současné situace ve společnosti Hajek s.r.o. a to v oblasti řízení lidských zdrojů, určení nedostatků a problémů. Následně byly vypracovány návrhy opatření, které vedou ke zlepšení v dané oblasti, zvýšení efektivnosti a hospodárnosti společnosti a celkovému rozvoji.

V úvodu praktické části byla představena firma, její historie, dále byl současný stav společnosti rozebrán pomocí swot analýzy a analýzy McKinsey 7S, dotazníkovým šetřením a řízeným rozhovorem s majitelem společnosti. Výsledky dotazníkového šetření byly pro lepší přehlednost zpracovány do grafů.

Z výzkumného šetření bylo zjištěno, že firma Hajek s.r.o. nemá samostatné personální oddělení, potýká se s problémy fluktuace pracovníků a jejich špatné vzájemné komunikaci. V návrhové části byly předloženy návrhy vedoucí k řešení zajištěných nedostatků.

Hlavním přínosem diplomové práce byla podrobná analýza současného stavu firmy v oblasti lidských zdrojů, zjištění nedostatků a předložení možných řešení.

Nejdůležitějšími zdroji, které každá firma má, jsou její zaměstnanci. Bez jejich ochoty pracovat a podílet se na firemních cílech, by žádná z firem nemohla být úspěšná a neměla by sebemenší šanci obstát v dnešní silné konkurenci. V případě firmy Hájek

s.r.o. je hlavním nedostatkem neexistence personálního oddělení, kdy z tohoto faktu pramení všechny nedostatky, které se v oblasti personalistiky ve společnosti vyskytují. Pokud není zaměstnancům poskytována ta správná péče a oni mají pocit, že jsou jen „levnou pracovní silou“, tak nikdy nebude dosaženo tíženého výsledku.

Vypracované návrhy byly předloženy majiteli společnosti, kterému se některé z návrhů líbily více, některé zase méně. Pozitivně se majitel společnosti vyjádřil k zavedení personálního oddělení, kde sám uznal, že při tak velkém počtu zaměstnanců by bylo vhodné, aby ve společnosti byla osoba, která by se specializovala výhradně na personalistiku. Velmi byl překvapen z faktu, že tolik zaměstnanců nesdílí firemní cíle a není s nimi ztotožněno. Proto se již nyní ve společnosti zavádí společné porady a informování zaměstnanců o cílech společnosti. Dále velmi uvítal zavedení pravidelných porad, tak aby byli všichni informováni co se ve společnosti děje a jak postupují jednotlivé zakázky.

Vypracované návrhy byly předloženy majiteli společnosti, kterému se některé z návrhů líbily více, některé zase méně. Pozitivně se majitel společnosti vyjádřil k zavedení personálního oddělení, kde sám uznal, že při tak velkém počtu zaměstnanců by bylo vhodné, aby ve společnosti byla osoba, která by se specializovala výhradně na personalistiku. Velmi byl překvapen z faktu, že tolik zaměstnanců nesdílí firemní cíle a není s nimi ztotožněno. Proto se již nyní ve společnosti zavádí společné porady a informování zaměstnanců o cílech společnosti. Dále velmi uvítal zavedení pravidelných porad, tak aby byli všichni informováni co se ve společnosti děje a jak postupují jednotlivé zakázky.

Závěrem bych uvedla, že pokud zaměstnanci nejsou alespoň relativně spokojeni, těžko ze sebe vydají to nejlepší. Pokud nemají důvěru ve svého nadřízeného, těžko s ním budou bez obav komunikovat. Pokud na pracovišti panuje stres, atmosféra strachu a skepse, pravděpodobně dojde k vysoké fluktuaci zaměstnanců a tedy i destabilizaci pozice firmy na trhu. A proto je nutné dbát na to, aby zaměstnanci byli spokojeni, cítili se na pracovišti dobře, důvěřovali svým nadřízeným a v důsledku toho odváděli tu nejkvalitnější práci.

LITERATURA

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0749446315.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

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

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateiciuc. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, FRANTIŠEK. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. VYD. 1. PRAHA: GRADA, 2007, 233 S. ISBN 978-80-247-1457-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-885-1.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

Internetové a jiné zdroje

Interní materiály společnosti Hajek s.r.o. [2010-2016]

McKinsey 7S [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/model-7s-mc-kinsey>

SWOT analýza [online]. 2010 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

SWOT analýza [online]. 2016 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z:
<http://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

Strategické řízení [online]. 2012 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z:
<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/page6.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Systém odměňování.....	33
Obr. 2 Proces motivace	34
Obr. 3 – Swot analýza.....	35
Obr. 4 McKinsey 7S	38
Obr. 5 Organizační struktura podniku	49

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Členění zaměstnanců z funkčního hlediska (bez žen na MD).....	42
--	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Celkový počet ne/odevzdaných dotazníků (%)	53
Graf 2 Poměr mužů a žen	53
Graf 3 Věková struktura	54
Graf 4 Vzdělání pracovníků.....	54
Graf 5 Délka pracovního poměru	55
Graf 6 Odvádí podle Vás firma jako celek kvalitní práci?	56
Graf 7 Jaký vztah máte k cílům společnosti?	57
Graf 8 Jaký vztah máte k cílům společnosti?	57
Graf 9 Jaká je podle Vás úroveň pracovního prostředí?	58
Graf 10 Jaká je podle Vás úroveň pracovního prostředí?	58
Graf 11 Cítíte podporu ze strany zaměstnavatele?	59
Graf 12 Cítíte podporu ze strany zaměstnavatele?	59
Graf 13 Podporuje firma Váš profesní růst, nabízí Vám možnost vzdělávání?	60
Graf 14 Podporuje firma Váš profesní růst, nabízí Vám možnost vzdělávání?	60
Graf 15 Odpovídá platové ohodnocení Vaší odvedené práci?	61
Graf 16 Odpovídá platové ohodnocení Vaší odvedené práci?	61
Graf 17 Jste spokojen/a s odměňováním a osobním ohodnocením?	62
Graf 18 Jste spokojen/a s odměňováním a osobním ohodnocením?	62
Graf 19 Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?	63
Graf 20 Vyslechnou Vás Vaši nadřízení v případě Vaší potřeby?	64

Graf 21 Je Vám umožněn přístup k informacím, které potřebujete ke své práci?	65
Graf 22 Dozvídáte se o svých úkolech, které máte splnit, včas?	65
Graf 23 Jsou Vám předávány úkoly srozumitelně?	66

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Dotazník pro TH pracovníky

Příloha 2 – Dotazník pro dělníky

PŘÍLOHA 1

Dotazník pro TH pracovníky

Dotazník k diplomové práci s názvem Rozvoj personálního řízení firmy

Žádám Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit jako příloha a podkladový materiál pro moji diplomovou práci s názvem Řízení personálních zdrojů ve firmě. Dotazník je zcela anonymní, zaměřený na Vaši spokojenost v současné pracovní pozici. Majitel bude seznámen pouze s výsledky analýzy těchto dotazníků a s návrhy na zlepšení stávající situace. Vámi zvolenou odpověď zakroužkujte.

Děkuji za Váš čas a názory

Bc. Hana Zahálková

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Označte jen jednu elipsu.

☐ Žena

☐ Muž

2. Jaký je Váš věk?

Označte jen jednu elipsu.

☐ 20-30 let

☐ 31-40 let

☐ 41-50 let

☐ 51-60 let

☐ Více jak 60 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

☐ Středoškolské s maturitou

☐ Vyšší odborné

☐ Vysokoškolské bakalářské

☐ Vysokoškolské magisterské

4. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

☐ Méně jak 1 rok

☐ 1-5 let

☐ 6-10 let

☐ 11-15 let

☐ 16-20 let

☐ Více jak 20 let

5. Odvádí podle Vás firma jako celek kvalitní práci?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nevím

6. Jaký vztah máte k cílům společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ztotožňuji se s nimi, jsou i mými cíli
☐ Považuji je za dobré
☐ Jsou podle mě špatné
☐ Nevím, jaké jsou
☐ Firemní cíle mě nezajímají

7. Jaká je podle Vás úroveň pracovního prostředí?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Vyhovující
☐ Částečně vyhovující
☐ Částečně nevhovující

8. Cítíte podporu a potřebu ze strany zaměstnavatele?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Částečně
☐ Ne

9. Podporuje firma Váš profesní růst, nabízí Vám možnost vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Částečně
☐ ne

10. Odpovídá platové ohodnocení Vaší odvedené práci?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne
☐ Nedokážu posoudit

11. **Jste spokojen/a s benefity, které firma nabízí?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

12. **Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

13. **Vyslechnou Vás Vaši nadřízení v případě Vaší potřeby?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, vždy
☐ Občas
☐ Výjimečně
☐ Ne, nikdy

14. **Je Vám umožněn přístup k informacím, které potřebujete ke své práci?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

15. **Dozvídáte se o svých úkolech, které máte splnit, včas?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

16. **Jsou Vám předávány úkoly srozumitelně?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne
-

PŘÍLOHA 2

Dotazník pro dělníky

Dotazník k diplomové práci s názvem Rozvoj personálního řízení firmy

Žádám Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit jako příloha a podkladový materiál pro moji diplomovou práci s názvem Řízení personálních zdrojů ve firmě. Dotazník je zcela anonymní, zaměřený na Vaši spokojenost v současné pracovní pozici. Majitel bude seznámen pouze s výsledky analýzy těchto dotazníků a s návrhy na zlepšení stávající situace. Vámi zvolenou odpověď zakroužkujte.

Děkuji za Váš čas a názory
Bc. Hana Zahálková

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Označte jen jednu elipsu.

☐ Žena

☐ Muž

2. Jaký je Váš věk?

Označte jen jednu elipsu.

☐ 20-30 let

☐ 31-40 let

☐ 41-50 let

☐ 51-60 let

☐ Více jak 60 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

☐ Vyučen

☐ Základní

☐ Středoškolské

☐ Vysokoškolské

4. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

☐ Méně jak 1 rok

☐ 1-5 let

☐ 6-10 let

☐ 11-15 let

☐ 16-20 let

☐ Více jak 20 let

5. Odvádí podle Vás firma jako celek kvalitní práci?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nevím

6. Jaký vztah máte k cílům společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ztotožňuji se s nimi, jsou i mými cíli
☐ Považuji je za dobré
☐ Jsou podle mě špatné
☐ Nevím, jaké jsou
☐ Firemní cíle mě nezajímají

7. Jaká je podle Vás úroveň pracovního prostředí?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Vyhovující
☐ Částečně vyhovující
☐ Částečně nevhovující

8. Cítíte podporu a potřebu ze strany zaměstnavatele?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Částečně
☐ Ne

9. Podporuje firma Váš profesní růst, nabízí Vám možnost vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Částečně
☐ ne

10. Odpovídá platové ohodnocení Vaší odvedené práci?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne
☐ Nedokážu posoudit

11. **Jste spokojen/a s benefity, které firma nabízí?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

12. **Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

13. **Vyslechnou Vás Vaši nadřízení v případě Vaší potřeby?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, vždy
☐ Občas
☐ Výjimečně
☐ Ne, nikdy

14. **Je Vám umožněn přístup k informacím, které potřebujete ke své práci?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

15. **Dozvídáte se o svých úkolech, které máte splnit, včas?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

16. **Jsou Vám předávány úkoly srozumitelně?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne
-