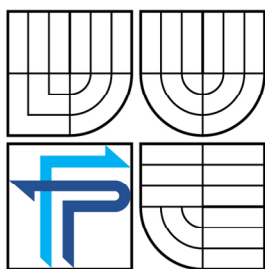


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ

PROPOSAL FOR THE IMPROVEMENT OF PERSONAL MANAGEMENT IN COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

IVETA HRUŠKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Iveta Hrušková

Daňové poradenství (6202R006)

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 bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zlepšení personálního řízení ve firmě

v anglickém jazyce:

Proposal for the Improvement of Personal Management in 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

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856s.

ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. Personální management. 1999. 968 s. ISBN 80-7168-614-5.

DĚDINA J.a ODCÁZEL J. Management a moderní organizování firmy. 2007. 238 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

JOHNSON G.a SCHOLLES K. Cesty k úspěšnému podniku. 2000. 806 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007. 399 s.

ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2010

Anotace

Bakalářská práce se zabývá personálním řízením a jeho vlivem na efektivitu práce ve firmě SICO RUBENA, s. r. o. Cílem této práce je zvýšení produktivity práce na základě navrhovaných doporučení. Teoretická část obsahuje souhrn poznatků o personálním řízení a personálních činnostech, které je zapotřebí ve firmě zkvalitnit. Praktická část zahrnuje analýzu současného stavu firmy, výsledky výzkumu a návrhy na zlepšení stávající situace.

Klíčová slova

Personální řízení, produktivita práce, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, motivování pracovníků, komunikace.

Annotation

The Bachelor thesis concerns to the Management of Human Resources and its influence of the work effectivity in the SICO RUBENA, s. r. o. Company. This thesis wants to achieve increasing of the job productivity by proposed recommendations. The theoretical part contents summary of findings about the Management of Human Resources and Human Resources activities, which need to be improved. The practical part includes the analysis of the current company state, results of investigation and suggestions for improving of current situation.

Key words

Management of Human Resources, work productivity, acquisition and selection of employees, employees' evaluation, employees' motivation, communication.

Bibliografická citace:

HRUŠKOVÁ, I. *Návrh na zlepšení personálního řízení ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 72 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2010

.....

Iveta Hrušková

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda chtěla poděkovat PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, Csc. za jeho cenné rady, konzultace a ochotu při vedení této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat firmě SICO RUBENA, s. r. o. za poskytnuté informace a možnost zpracování této práce. Také děkuji všem zaměstnancům firmy, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

V neposlední řadě patří velký dík mé rodině za její podporu, kterou mi po celou dobu studia poskytovala.

Obsah

Úvod.....	10
1 TEORETICKÁ ČÁST	11
1.1 Řízení lidských zdrojů	11
1.1.1 Personální útvar a jeho organizace	12
1.1.2 Personální činnosti	13
1.1.3 Profil personalisty	14
1.2 Získávání a výběr pracovníků.....	14
1.2.1 Proces získávání a výběru pracovníků.....	15
1.2.2 Metody získávání pracovníků	15
1.2.3 Výběr pracovníků	17
1.3 Hodnocení pracovníků	19
1.4 Motivování pracovníků.....	20
1.4.1 Zaměstnanecké výhody	21
1.4.2 Péče o pracovníky	22
1.5 Firemní kultura	23
1.5.1 Pracovní vztahy.....	25
1.5.2 Komunikace	27
2 ANALYTICKÁ ČÁST	30
2.1 Charakteristika firmy	30
2.1.1 Výrobní program firmy.....	31
2.1.2 Organizační struktura.....	32
2.1.3 Zaměstnanci	32
2.2 Předmět zkoumání	33
2.3 Metody využité při zkoumání	34
2.4 Personální řízení ve firmě SICO RUBENA, s. r. o.....	34
2.4.1 Získávání a výběr zaměstnanců	35
2.5 Dotazníkové šetření	36
2.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	37
2.7 Přehled zjištěných pozitiv a negativ	55

Pozitiva	55
Negativa	55
3 NÁVRHOVÁ ČÁST	56
Závěr	68
Seznam literatury	70
Přílohy.....	72

Úvod

Ve své bakalářské práci se zabývám **problematikou personálního řízení**. Správné a kvalitní řízení personálních činností patří k základním pilířům úspěšného podniku. Lidský kapitál je to nejcennější, co firma vlastní. Při správném řízení lidí firma může dosáhnout konkurenční výhody před ostatními firmami. Pokud je zaměstnancům vytvořeno kvalitní zázemí ve firmě, jsou vůči firmě loajálnější a produktivnější, čímž lépe přispívají k plnění podnikových cílů.

Je tedy velmi důležité, aby si každá firma, bez ohledu na její velikost, uvědomovala důležitost personálního řízení, v žádném případě ho nepodceňovala a ve své organizační struktuře si vyčlenila místo pro personálního pracovníka, popřípadě pro celé personální oddělení, které by zabývalo jednotlivými personálními činnostmi a vytvářelo tak pro pracovníky ve firmě kvalitní zázemí.

Hlavní cílem mé práce je **zvýšení produktivity práce ve firmě SICO RUBENA, s. r. o.**, která vyrábí a dodává komponenty ze silikonových kaučuků pro použití v průmyslu, ekologii a pro speciální použití (silikonové profily, silikonová technická pryž, silikontextilní hadice, kousátka a šidítka). Tohoto cíle chci dosáhnout zlepšením personálního řízení na základě doporučení v návrhové části této práce.

Tato práce je rozdělena do tří částí, z nichž každá vede k dosažení hlavního cíle.

První část je zaměřena na teoretické poznatky z oblasti personalistiky. Nejprve jsou čtenáři seznámeni s řízením lidských zdrojů jako takovým a poté jsou charakterizovány jednotlivé personální činnosti, jež považuji, v mnou vybrané firmě, za nevyhovující. V teoretické části jsem se též dotkla problematiky firemní kultury, která má na výkon pracovníků též velký vliv.

Pokud chceme navrhnout kvalitní řešení pro zlepšení celkového personálního řízení, je potřeba nejprve provést kvalitní analýzu personálního stavu ve firmě. Analýza personálního řízení ve firmě SICO RUBENA, s. r. o. je náplní druhé části mé práce.

Poslední, třetí část, je zaměřená na samotné návrhy, které povedou k odstranění nejzávažnějších problémů a nedostatků v personálním řízení ve firmě SICO RUBENA, s. r. o., které byly zjištěny v analytické části této práce.

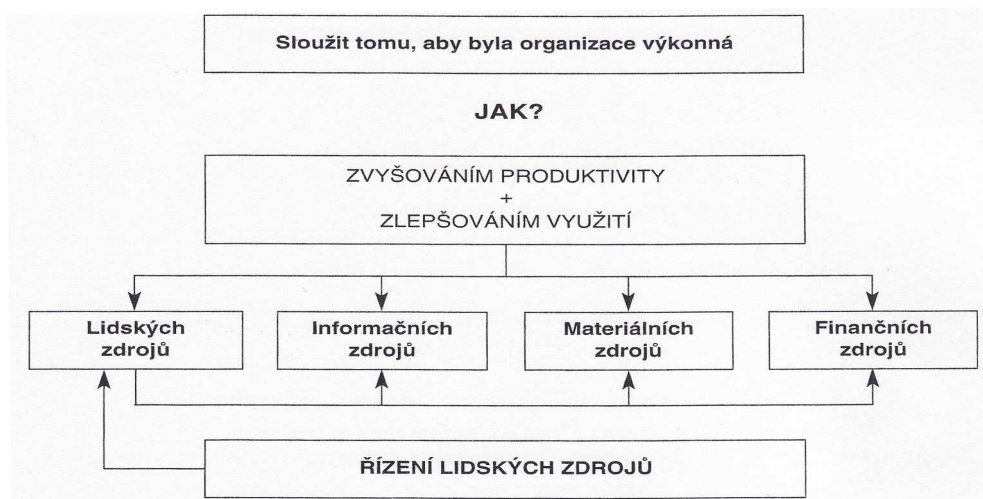
1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“¹

Cílem řízení lidských zdrojů je přispívat k úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy pomocí efektivního řízení lidského kapitálu.

Má-li být firma úspěšná a konkurenceschopná, je třeba neustále zlepšovat její výkon. Zlepšení výkonu firmy docílíme efektivním využitím všech zdrojů firmy, a to materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních, informačních a finančních zdrojů, je řízení lidských zdrojů jednou z nejdůležitějších činností firmy, protože zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšení využití zbývajících zdrojů, tedy i o úspěšnosti firmy, což je hlavním cílem řízení lidských zdrojů.²



Obrázek č. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 17.

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 27.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 16.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů jsou:

- vytvoření a udržení dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků;
- optimální využívání pracovních sil;
- formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů;
- personální a sociální rozvoj pracovníků;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti firmy.³

1.1.1 Personální útvar a jeho organizace

Personální útvar je pracoviště, které se specializuje na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.

Personální útvar je především odpovědný za správné fungování personálních činností ve firmě a za to, že tyto činnosti budou účelně sloužit potřebám řízení a budou mít určitou jednotnou koncepci a metodiku.⁴

Organizace personálního útvaru

Organizace personálního útvaru a jeho personálního obsazení závisí především na velikosti firmy, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a jakou míru významnosti a důležitosti personálnímu útvaru připisuje vedení firmy.

Při vytváření organizace personálního útvaru nesmíme zapomínat, že tato organizace musí být v souladu s potřebami firmy a podnikání.⁵

Malé podniky zpravidla personální útvar nemají a práci personalisty zastává majitel či nejvyšší vedoucí pracovník firmy, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci personálního řízení na další pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 17-18.

⁴ Tamtéž, s. 32-33.

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 68-69.

zastává některý z administrativních pracovníků (popř. více pracovníků) v rámci svých pracovních povinností.

S rozvojem firmy a růstem počtu pracovníků se potřeba existence personálního útvaru zvyšuje a je nezbytné zřídit pracovní místo specialisty na personální práci. Zpravidla se tvrdí, že firma s 30 – 40 pracovníky již nemůže bez personalisty dobře fungovat. Nově vzniklá pracovní pozice personalisty může být realizována i jako práce na částečný úvazek, jako vedlejší pracovní úvazek nebo jako součást úvazku některého ze stávajících pracovníků firmy.⁶

Velké firmy by již měly mít velké personální útvary členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce. S růstem velikosti firmy přestává být totiž únosné, aby personalisté byli univerzální, proto je třeba mít specialisty na jednotlivé personální činnosti (např. specialisty na vzdělávání pracovníků, na odměňování, na získávání pracovníků, psychology, právníky zaměřené na pracovní právo apod.).⁷

1.1.2 Personální činnosti

Výkonnou část personální práce představují personální činnosti. Personální činnosti nejsou výsadou pouze personalistů, jsou součástí práce všech vedoucích pracovníků.

Nejčastěji se můžeme setkat s následující strukturou personálních činností:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení a odměňování pracovníků
- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém⁸

⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 35-36.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 33.

⁸ Tamtéž, s. 20-21.

1.1.3 Profil personalisty

Personalista už dávno ve firmě nezastává úlohu administrativního pracovníka. Stal se pracovníkem tvůrčím a opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky, manažery a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí.⁹

Moderní personalista by měl splňovat následující základní požadavky:

- odbornost;
- sociálně psychologické (interakční a komunikační) dovednosti;
- sociální zralost a osobní vyrovnanost;
- schopnost nacházet a přijímat žádoucí kompromisy;
- schopnost empatie, vcítění do druhého člověka;
- schopnost navozovat a udržovat vztahy spolupráce;
- sociální cit a odpovědnost.

Personalista se svou prací podílí na zvyšování efektivnosti podniku. Navazuje kontakty s mimopodnikovými institucemi a reprezentuje tím firmu, ve které pracuje. Je informačním zdrojem pro řídicí a řadové pracovníky podniku a organizuje provádění jednotlivých personálních činností.

1.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků společně s výběrem pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, která do značné míry rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti firmy.

Cílem získávání pracovníků je přilákat dostatečné množství vhodných uchazečů pro obsazení volného místa, a to s přiměřenými náklady a včas. Volné pracovní místo je pro firmu výdaj, aniž by přispělo k zisku, proto je třeba minimalizovat dobu, po kterou je místo neobsazené.

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 35.

Moderní personální řízení při výběru pracovníků klade důraz nejen na to, zda uchazeči splňují požadavky daného pracovního místa, ale zda splňují i požadavky firmy jako celku.¹⁰

1.2.1 Proces získávání a výběru pracovníků

Chceme-li získat s minimálními náklady požadované množství pracovníků s požadovanými schopnostmi a kvalitami, je třeba při získávání a výběru postupovat systematicky. Proces získávání a výběru pracovníků si můžeme rozdělit do tří fází:

- 1) **definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, podmínky zaměstnání a ujasnění požadavků na uchazeče;
- 2) **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, volba metody získání uchazečů, inzerování;
- 3) **vybírání uchazečů** – zkoumání a třídění žádostí, pohovory, testování uchazečů, zkoumání referencí, nabízení zaměstnání, příprava pracovní smlouvy.¹¹

1.2.2 Metody získávání pracovníků¹²

Úlohou získávání pracovníků je dát na vědomí vhodným lidem o existenci volných pracovních míst ve firmě a povzbudit je, aby se o tato místa ucházeli.

Volba metody získávání pracovníků závisí především na povaze a požadavcích pracovního místa, zda firma chce získat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, a na situaci na trhu práce.

▪ Nabídka jednotlivých uchazečů

Uchazeči se sami obracejí na firmu se svou nabídkou o volné pracovní místo. Dochází k tomu především u firem, které mají dobré jméno, nabízejí zajímavou a dobře placenou práci a mají výhodnou personální a sociální politiku. Výhodou této metody je eliminace nákladů na inzerci. Tuto metodu je vhodné používat jen jako doplňkovou, protože má

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 126-127.

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 343.

¹² BUCHÁČKOVÁ, P. *Metody získávání pracovníků*. *Personál*, květen 2005. s. 29-31.

hodně nevýhod, mezi které patří např., že uchazeči mají nepřesnou představu o potřebách organizace a velká část těchto uchazečů je pro firmu neupotřebitelná a neposkytuje dostatečnou možnost výběru.

- Osobní doporučení

Pracovník firmy doporučí buď příslušnému vedoucímu pracovníkovi nebo personalistovi vhodného kandidáta, nebo informuje svého známého o existenci volného místa a sdělí, na koho se má obrátit.

- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Vedoucí pracovníci firmy sledují, kdo v určitém oboru vyniká svými kvalitami a vlastnostmi a v případě potřeby se tomuto pracovníkovi nabídne pracovní místo ve firmě.

- Vývěsky

Jedná se o relativně levnou a nenáročnou metodu. Vývěsky jsou obvykle umístěny na takovém místě ve firmě, kde procházejí všichni pracovníci. Pokud firma chce získat pracovníky z vnějších zdrojů je tato vývěska umístěna tak, aby k ní měla přístup i veřejnost. Na vývěsce jsou uvedeny podrobné informace o pracovním místě, pracovních podmínkách i o požadavcích na uchazeče.

- Letáky

Obyvatelům určitého území jsou vkládány do poštovních schránek letáky s nabízenými volnými místy ve firmě. Tato metoda je vhodná spíše k získání manuálních pracovníků a pracovníků na dočasnou práci.

- Inzerce

Inzerce je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Cílem inzerování je upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat akci. Jedná se o poměrně nákladnou metodu získání pracovníků, proto je nutné zvážit, zda je nutné tuto metodu použít.

- Vzdělávací zařízení

Obsazení pracovních míst čerstvými absolventy škol a učilišť. Škola může někdy sama doporučit vhodného uchazeče, čímž usnadní firmě část prací spojených se získáváním pracovníků.

- Úřad práce

Spolupráce s úřadem práce při získávání pracovníků šetří firmě čas a peníze. Úřady práce zajišťují potřebné informace o uchazeči a sami mohou zajistit předběžný výběr vhodných uchazečů.

- Zprostředkovatelská agentura

Personální agentury jsou obvykle rychlé a efektivní. Firma jasně definuje své požadavky na uchazeče a agentura pro ni nalezne nejvhodnější kandidáty. Využití služeb personálních agentur je velmi nákladné, proto je vhodné tuto metodu využívat převážně jen u získávání pracovníků, kteří jsou na trhu práce vzácní.

- Internet

Inzerování a hledání práce na internetu získává stále více na popularitě. Firma může buď sama inzerovat volné pracovní místo, nebo hledat přímo vhodné uchazeče pomocí životopisů na portálech s nabídkami práce. Řada firem má i svoje internetové stránky, kde jsou volná pracovní místa uveřejněna.

1.2.3 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, je pravděpodobně nejvhodnějším kandidátem na dané pracovní místo. Při výběru pracovníků musíme brát v úvahu nejen to, zda uchazeč vyhovuje požadavkům na pracovní místo, ale také zda přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury, ale také zda je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se

přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině a i v organizaci.¹³

Proces výběru pracovníků můžeme rozlišit na následující dvě fáze:

1) **Předběžná fáze** - řeší potřebu obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo; tuto fázi charakterizují tři kroky:

- detailní a jasný popis pracovního místa a pracovních podmínek;
- specifikace pracovního místa – kvalifikace, znalosti a dovednosti uchazeče potřebné pro výkon daného pracovního místa;
- specifikace požadavků na uchazeče – vzdělání, kvalifikace, délka praxe, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti.

2) **Vyhodnocovací fáze** – skládá se také z několika kroků:

- zkoumání dotazníků (životopisů);
- předběžný pohovor;
- testování uchazečů;
- výběrový pohovor;
- zkoumání referencí;
- lékařské vyšetření;
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
- informování uchazeče o výběru.

Na rozdíl od předběžné fáze není nutné všechny zmíněné kroky vyhodnocovací fáze podstoupit – závisí především na charakteru obsazovaného místa.¹⁴

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 166.

¹⁴ Tamtéž, s. 173-174.

1.3 Hodnocení pracovníků

Moderní personální řízení se neobejde bez pravidelného hodnocení pracovníků. Hodnocení pracovníků má výstupy do odměňování i rozvoje pracovníků. Pokud tedy chceme spravedlivě odměňovat pracovníky, musíme je i spravedlivě hodnotit.

Úkolem hodnocení pracovníků je zjistit, zda pracovní i osobní jednání jednotlivých pracovníků splňuje požadavky a nároky na vykonávanou pracovní činnost v rámci dané pozice.¹⁵

Mezi nejdůležitější cíle hodnocení patří:

- sledovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům;
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování;
- identifikovat potenciál pracovníka;
- poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná;
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje;
- poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným;
- zlepšovat výkon v budoucnu (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout).

Existují 3 oblasti hodnocení pracovníků:

Výstup – výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné.

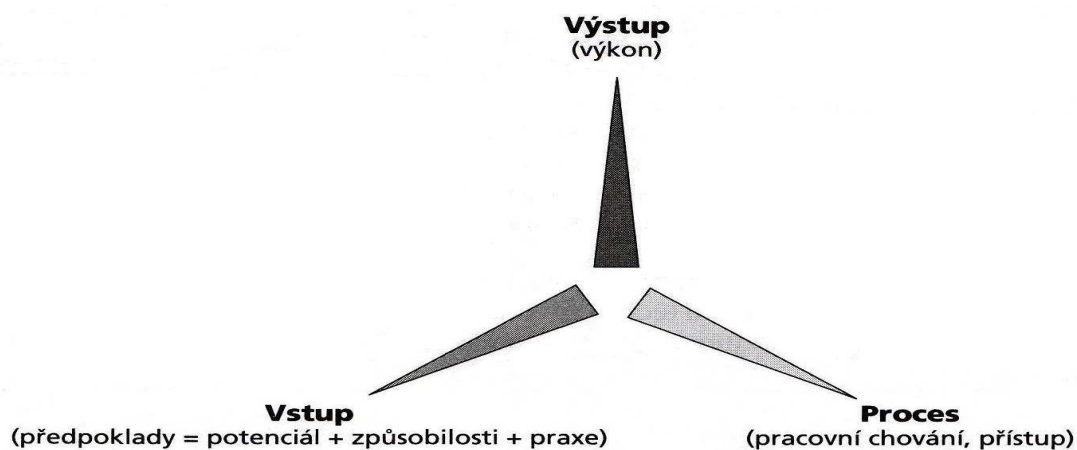
Vstup – vše, co pracovník vkládá do své práce.

Proces – jak se pracovník chová při práci.¹⁶

Aby bylo hodnocení efektivní, musí být hodnocení zaměřeno na všechny tyto tři oblasti.

¹⁵ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 23.

¹⁶ Tamtéž, s. 20-21.



Obrázek č. 2: Tři oblasti hodnocení

Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 20.

1.4 Motivování pracovníků

Firma dosáhne trvale vysoké úrovně výkonů pracovníků, jestli bude věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí nebo pomocí pracovních podmínek ve firmě. Pokud chce vedení firmy, aby pracovník dosahoval takových výsledků, jaké od nich očekává, je třeba pracovníka efektivně motivovat.¹⁷

Účinný systém motivace pracovníků tvoří dva nástroje:

- 1) **Pracovní prostředí** – posiluje účinnost systému finančního odměňování; k nejdůležitějším faktorům lze řadit především tyto:
 - pozornost vůči úspěchům;
 - „presumpce neviny“;
 - důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců;
 - omezení obav z neúspěchu;
 - otevřená komunikace;
 - rozvoj pracovníků.

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007, s. 219.

2) **Systém odměn** – soubor pravidel umožňující pracovníkovi získat (většinou finanční) odměnu za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování; tento systém by měl respektovat následující *základní pravidla*:

- vztah k cílům firmy – efektivní systém odměn má podporovat chování pracovníků, které vede k dosažení výkonnostních cílů organizace; stanovené cíle by měly být dosažitelné a odměny by měli mít možnost dostat všichni pracovníci;
- spoluúčast pracovníků – pracovníci by měli být seznámeni se systémem odměn a jeho fungováním; pro systém odměn je žádoucí, aby pracovníci měli možnost se podílet na jeho navrhování;
- frekvence odměn – důležité je nejen odměňování za dosažení náročného cíle, ale i odměňování dílčích úspěchů, které vedou k dosažení tohoto cíle;
- sledování efektivnosti odměn – důležité je sledovat, zda nastavený systém odměn přináší požadované výsledky; systém odměn je třeba čas od času obměňovat a aktualizovat, aby neztrácel na své účinnosti.¹⁸

1.4.1 Zaměstnanecké výhody ¹⁹

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny, které mají za cíl získat a udržet vhodné pracovníky pro firmu, uspokojovat jejich osobní potřeby a posilovat jejich oddanost vůči organizaci.

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod:

- **penzijní systémy** – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu;
- **osobní jistoty** – tyto výhody posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny (nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění);

¹⁸ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003. s. 93-97.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 595-596.

- **finanční výpomoc** – jedná se o půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem;
- **osobní potřeby** – jedná o poskytování výhod, při kterých se myslí i na mimopracovní život (různé formy dovolené, péče o děti, poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny nebo rekreační zařízení);
- **podnikové automobily a pohonné hmoty;**
- **jiné výhody** – zvyšují životní úroveň pracovníků (dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony);
- **nehmotné výhody** – jedná se o charakteristiky podniku, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí podnik atraktivním zaměstnavatelem.

1.4.2 Péče o pracovníky²⁰

Dobrá péče firmy o pracovníky zlepšuje její pověst jako dobrého zaměstnavatele a pomáhá tím při získávání pracovníků. Přestože je možné, že péče o pracovníky nebude mít přímo příznivý vliv na růst produktivity, může alespoň minimalizovat její pokles a zvýšit oddanost pracovníků a pomoci tak firmě udržet si klíčové pracovníky.

Služby, kterými firma pečuje o své pracovníky, můžeme rozdělit do dvou kategorií:

1) Individuální nebo osobní služby pracovníkům

Tyto služby pomáhají pracovníkům s řešením problémů, které jsou spojené s nemocí pracovníka, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání nebo s pomocí starším nebo penzionovaným pracovníkům při přípravě na důchod či s problémy, se kterými se starší pracovníci ve své práci musejí vyrovnat.

2) Služby skupinové péče o pracovníky

Mezi tyto služby patří především stravovací zařízení, sportovní a společenské kluby a zařízení péče o předškolní děti (jesle, mateřské školky). Některé firmy ještě navíc podporují různé dobročinné společnosti, které poskytují další pomoc.

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 685-691.

Obecně se má za to, že služby péče o pracovníky by měl zabezpečovat personální útvar, respektive personalisté, poskytovat pracovníkům rady a pomáhat jim vyřešit jejich problémy. Stále více ale dochází k názoru, že péče o pracovníky by měla být záležitostí liniových manažerů a bezprostředně nadřízených, kteří by měli mít dostatečně blízko ke všem členům svého týmu, aby znali jejich případně problémy, které by ovlivňovaly jejich práci, a mohli jim pomoci. V případě, kdyby nebylo v silách vedoucího týmu svému podřízenému pomoci, měl by být alespoň schopný poradit, na koho se má pracovník obrátit.

1.5 Firemní kultura

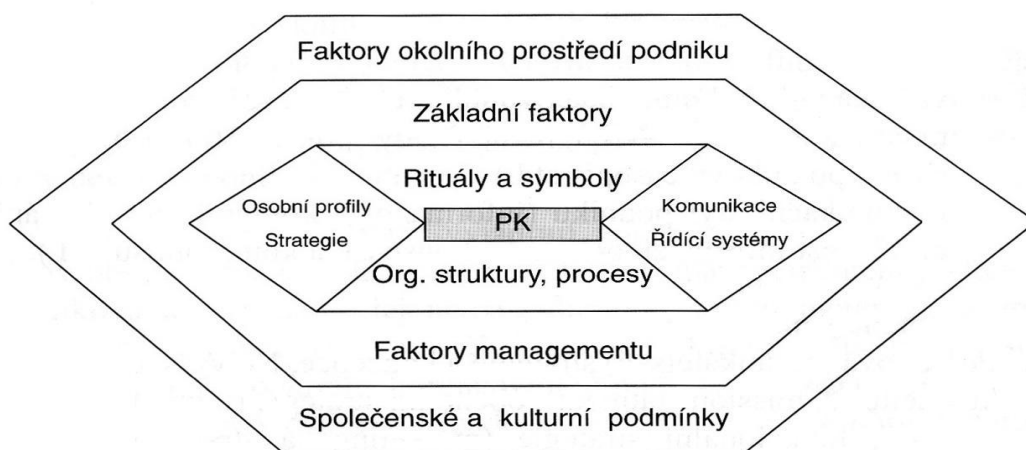
V odborné literatuře se můžeme setkat s desítky definic firemní kultury. Nejčastěji je podniková kultura definována jako označení určitých společenských přístupů, hodnot, představ a norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem můžeme chápat jako usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Podle těchto názorů jednotlivci, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném nebo alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku a směrem vůči vnějšímu okolí. Celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizují chování pracovníků na všech stupních a tím i „tvář“ podniku.²¹

²¹ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. s. 9.

Determinanty firemní kultury

Při zkoumání vzniku firemní kultury je nezbytné zohlednit a propojit všechny dílčí hlediska vědeckých disciplín a uvědomit si všechny faktory, které na firemní kulturu působí, mají na ni zásadní vliv a předurčují ji.²²

Determinanty vzniku a změn podnikové kultury můžeme znázornit pomocí obrázku č. 3.



Obrázek č. 3: Determinanty vzniku firemní kultury

Zdroj: ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. s. 9

Funkce firemní kultury

- **Redukuje konflikty uvnitř organizace:** Dostatečně silná kultura napomáhá soudržnosti firmy – je tím, co firmu spojuje a stmeluje.
- **Zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu:** Silná a obsahově relevantní kultura představuje sdílení cílů organizace, jejich základních hodnot a norem chování. Prostřednictvím shody ve vnímání a

²² ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. s. 13.

norem chování tak harmonizuje firmu jako celek a stává se důležitým faktorem žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců.

- **Redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu:** Pokud je kultura firmy v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost.
- **Zdroj motivace:** Zaměstnanci ve firmě jsou kromě vnějších pobídek motivováni také tím, že se cítí důležitou součástí firmy a ztotožňují se s jejími cíli a posláním. Motivační potenciál podnikové kultury je tedy velmi silný a účinný.
- **Silná a obsahově relevantní podniková kultura je konkurenční výhodou:** Vzhledem k tomu, že silná a relevantní firemní kultura podporuje žádoucím způsobem zaměřenou konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu, je zdrojem spokojenosti a motivace a tedy zdrojem efektivnosti firmy, představuje pro firmu konkurenční výhodu. Tato výhoda je těžko napodobitelná a nelze jí dosáhnout v krátkém časovém horizontu.²³

1.5.1 Pracovní vztahy

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným a při jakékoliv lidské činnosti vznikají vztahy, které mohou mít různou kvalitu, a to od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům. Nejinak tomu je i v souvislosti vykonávání práce.

Pracovní vztahy ve firmě mají formální i neformální stránku. Mezi spolupracovníky či pracovními kolektivy převažuje neformální stránka vztahů a u vztahů mezi pracovníky a zaměstnavatelem nebo odbory a zaměstnavatelem převažuje zase formální stránka vztahů.

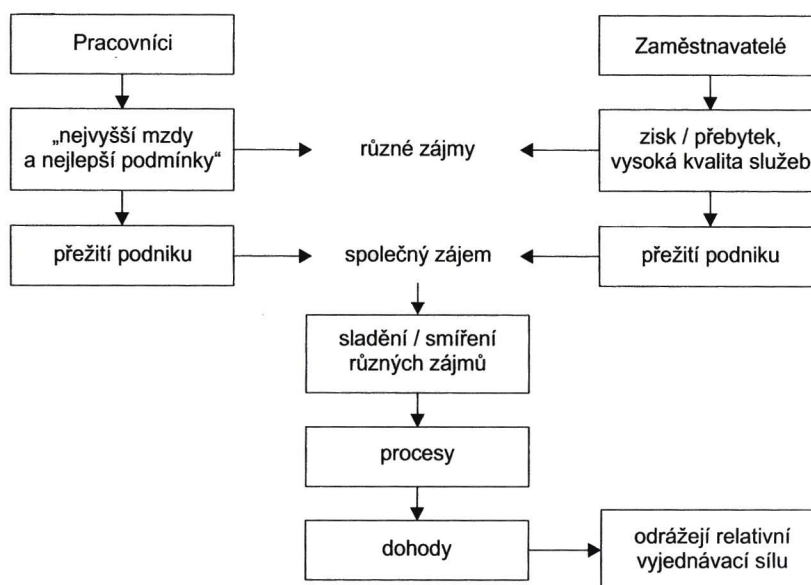
Pracovní vztahy a jejich kvalita mají pro firmu mimořádný význam, protože vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů firmy a i pracovních a životních cílů

²³ LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a KOL. *Organizační kultura*. 2004. s. 40-41.

jednotlivých pracovníků. Pracovní vztahy ve firmě ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně určují jejich efektivnost.

Harmonické pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima ve firmě, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celofiremní výkon. Oproti tomu negativní a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy ve firmě vytvářejí turbulentní prostředí, ve kterém se nesebe snadno předvídá a plánuje, obtížně se realizují vytyčené cíle a častěji se vyskytují konflikty, stížnosti, stávky a dochází k porušování kázně všeho druhu či k nedůvěře mezi pracovníky a vedením.

Proto, aby byly vztahy ve firmě harmonické, je velmi důležité sladovat zájmy pracovníků a zaměstnavatele a dospět ke shodě, která je akceptovatelná pro obě strany.²⁴



Obrázek č. 4: Zaměstnanecké vztahy: sladování a smířování zájmů

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 618.

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 325-326.

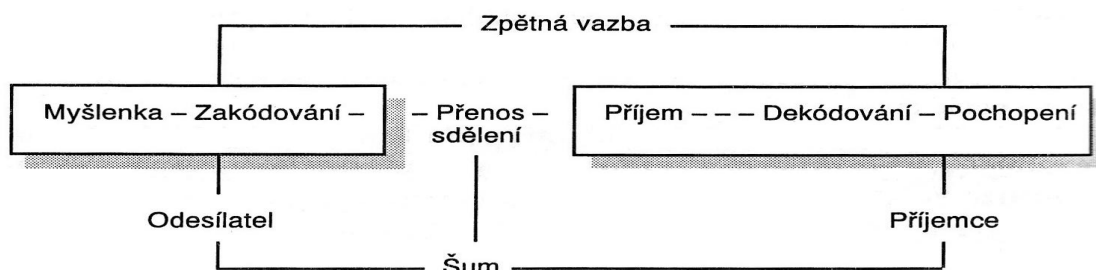
1.5.2 Komunikace

Firmy jsou vystaveny vlivům neustálých změn. Aby tyto změny byly zvládnuty, je zapotřebí dobře fungující komunikace. Je velmi důležité, aby změny ve firmě byly sděleny těm, kterých se týkají, a to srozumitelně, aby byly pochopeny a akceptovány, jinak nemůžou být kvalitně řízeny. K pochopení změn je důležitý systém obousměrné komunikace. Management informuje pracovníky o vývoji firmy, o jejich plánech a záměrech, které se jich týkají a pracovníci by měli mít možnost ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu.

V případě rozporů a konfliktů získává komunikace na své významnosti. Tyto rozpory nemůže zcela vyřešit, ale dokáže je zmenšit a připravit cestu pro lepší spolupráci. Fungující systém komunikace je jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů. Obousměrná komunikace zlepšuje vzájemné vztahy mezi managementem a pracovníky a zvyšuje jejich oddanost vůči firmě.²⁵

Zásady efektivní komunikace

Efektivní komunikace je taková, při které dochází k účelné výměně informací mezi subjekty za jejich vzájemného respektování. Pro efektivní komunikaci je důležité, aby subjekty komunikace byly schopny správného kódování a dekódování informací a dokázaly si mezi sebou poskytnout a akceptovat odpovídající zpětnou vazbu.



Obrázek č. 5: Model procesu komunikace

Zdroj: BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004. s. 204.

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 661-662

Jednou z důležitých součástí každé efektivní komunikace je **zpětná vazba**. Zpětnou vazbu je potřeba podávat tak, aby pracovníkovi pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem. Efektivní zpětná vazba by se neměla proto týkat přímo osobnosti pracovníka, spíše by měla být zaměřena na jeho práci. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší. Poskytované údaje by vždy měly být spolehlivé a srozumitelné.

Podmínkovou efektivní komunikace je také umění **aktivně naslouchat**. Dobrý posluchač by měl umět dát řečníkovi průběžné najevo, že ho poslouchá.²⁶

ÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA	NEÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA
– zaměřená pomoci pracovníkovi – konkrétní – popisující – načasovaná – v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout – jasná – hodnotná	– zaměřená pracovníka ponížit – obecná – hodnotící – nečasovaná (použitá náhodně) – zahánění ho do defenzivy – nesrozumitelná – nepatřičná

Obrázek č. 6: Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby

Zdroj: BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004. s. 213

Pravidla efektivní komunikace:

1. Odesílatel musí vědět, co chce sdělit.
2. Ke kódování je důležité použít symbolů srozumitelných pro obě strany.
3. Důležité je pečlivá příprava komunikace.
4. Je potřeba dobře odhadnout míru potřeby informací u příjemce.
5. Nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká.
6. Důležité jsou i emoce, protože sociální komunikace není pouze výměnou informací.²⁷

²⁶ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004. s. 213.

²⁷ Tamtéž, s. 214

Management firmy může své pracovníky informovat různými druhy komunikačních kanálů, jimiž mohou být: podnikové noviny, podnikový rozhlas, počítačová síť, vývěsky, oběžník, shromáždění pracovníků, pracovní porady, informování pomocí bezprostředně nadřízeného, prostřednictvím odborů nebo pracovníci přímo navštíví vyšší vedoucí pracovníky.

Pracovníci své názory mohou sdělovat managementu firmy prostřednictvím odborů, pravidelných schůzí a pracovních porad, prostřednictvím k tomu určených schránek, anket mezi pracovníky nebo osobně návštěvou vedoucích pracovníků.²⁸

²⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 665

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Charakteristika firmy

Název společnosti: SICO RUBENA s. r. o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 16. prosince 1999

Sídlo: Velké Poříčí, Náchodská 449, PSČ 549 32

Předmět podnikání: - Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
- Zpracování gumárenských směsí
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (mimo činností uvedených v příloze č. I. - III. zák. č. 455/91 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů)

Základní kapitál: 40 000 000,- Kč

Firma SICO RUBENA, s. r. o. Velké Poříčí vznikla 16. 12. 1999 kapitálových vstupem dvou vlastníků - německé firmy SICO Gesellschaft für Siliconverarbeitung mbH Witten. a české firmy RUBENA, a. s. Hradec Králové. Oba společníci mají 50 % obchodního podílu. Statutárním orgánem jsou dva jednatele – ředitel firmy Erik Fulka a vedoucí ekonomické oddělení Ing. Milan Důrek.

Firma vyrábí a dodává komponenty ze silikonových kaučuků pro použití v průmyslu, ekologii a pro speciální použití.

SICO RUBENA, s. r. o. pokračuje v tradici zpracovávání silikonových kaučuků v RUBENA, a. s., která se jejich zpracováním zabývala od počátku šedesátých let.

2.1.1 Výrobní program firmy

Firma SICO RUBENA, s. r. o. se zabývá výrobou silikonových výrobků. Tyto výrobky ze silikonových kaučuků, díky svým charakteristickým vlastnostem, vyhovují speciálním požadavkům na zdravotní nezávadnost, mají větší odolnost vůči vyšším teplotám než obvyklé pryže, jsou odolnější proti stárnutí vlivem klimatických podmínek a UV záření. Mají i dobré elektroizolační vlastnosti. Silikonové výrobky můžeme lepit a pro výsledný výrobek je možné si zvolit potřebné zbarvení. Silikonové výrobky mají široké uplatnění ve zdravotnictví, v automobilovém a leteckém průmyslu, ve stavebnictví a ve výrobcích pro domácnost.

Silikonové profily

Ve výrobním programu firmy jsou silikonové hadičky, profily, okenní a dveřní těsnění a fasádní pásy. Lze je vyrábět v různém barevném provedení. Vzhledem k vlastnostem použitých materiálů je použití silikonových profilů vhodné zvláště u zařízení, která vyžadují zdravotní nezávadnost nebo mají pracovat ve ztížených teplotních podmínkách, jako např. v sušárnách, pecích, motorech, elektrospotřebičích pro domácnost apod.

Samozřejmostí je výroba profilů podle výkresů zákazníka.



Silikonová technická pryž

Do skupiny výrobků ze silikonové technické pryže patří tvarové dílce vyráběné dle požadavků zákazníka, různé ploché kroužky, manžety, prachovky, záslepky, dorazy, pružiny, membrány a další díly.



Silikontextilní hadice

Svémi vlastnostmi nacházejí silikontextilní hadice široké uplatnění v oblasti sání turbodmychadla, sání chladiče stlačeného vzduchu a v okruhu vodního systému především dieselových motorů.



Kousátka a šidítka

Používaným materiálem pro tyto výrobky je dvousložkový, zdravotně nezávadný, silikonový kaučuk. Pro svoje výborné hygienické vlastnosti jsou výrobky z tohoto materiálu vhodné pro kojence. Výrobky se na trh dodávají pod značkou BABY'S.



2.1.2 Organizační struktura

Vztah k vyšší organizační struktuře

SICO RUBENA, s. r. o. spadá pod Českou gumárenskou společnost a. s., vzhledem k tomu, že jedním ze dvou vlastníků je český podnik RUBENA, a. s., který je jednou ze tří divizí, do kterých je Česká gumárenská společnost strukturována.

Česká gumárenská společnost (ČGS) a. s. je společností holdingového charakteru s nejkompletnějším portfoliem gumárenské výroby v České republice. V současné době je strukturována do tří divizí. Základem Divize pneumatik je firma Mitas a. s. Jádrem Divize technická pryž je podnik RUBENA, a. s. a gumárenskou výrobu vhodně doplňuje Divize strojírenská. Do této divize patří firma Buzuluk a. s., která pro gumárenskou společnost vyvíjí a vyrábí širokou paletu strojů a zařízení.

Organizační struktura ve firmě

V čele vedení firmy SICO RUBENA, s. r. o. stojí ředitel firmy, kterému jsou přímo podřízena 4 oddělení (oddělení výroby, technologie, logistiky a ekonomické oddělení), referent řízení a 2 referenti prodeje. Ředitel firmy je podřízen generálnímu řediteli svého českého společníka firmy RUBENA, a. s.

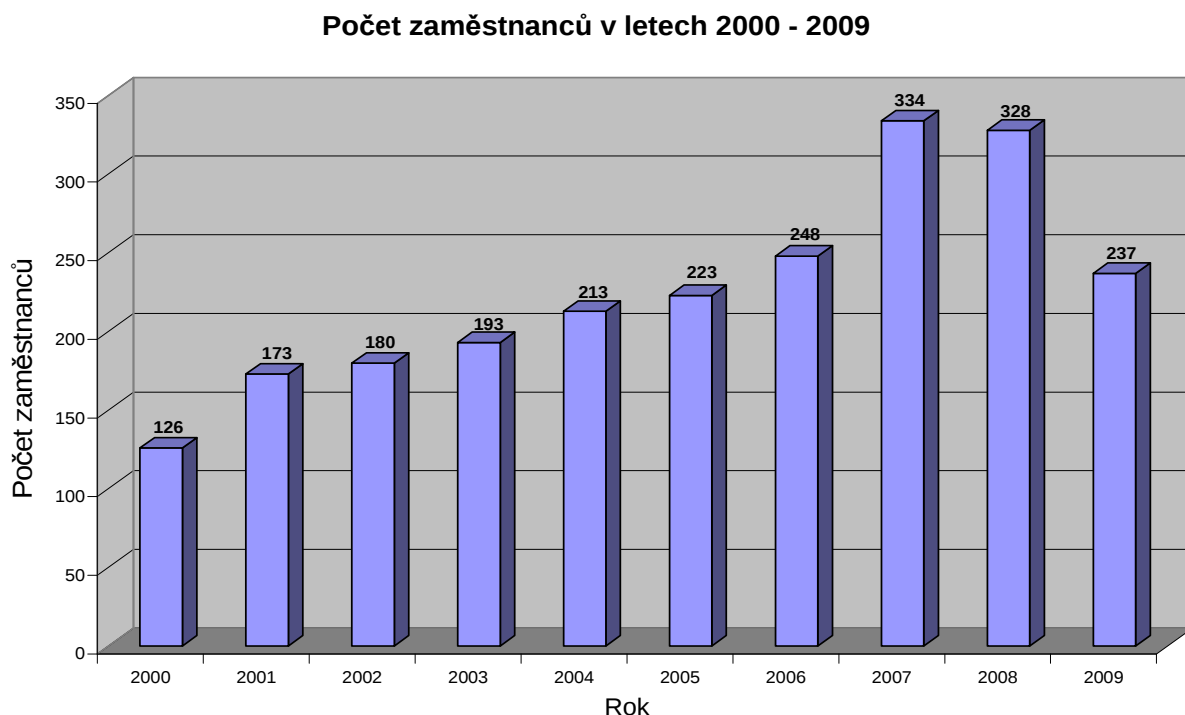
Výroba je rozdělena do následujících úseků: silikontextilní hadice, profily, lisovna (TPL), opracování a údržba a správa budov.

Celé schéma organizační struktury je v příloze č. 3.

2.1.3 Zaměstnanci

Firma začínala v roce 2000 se 126 zaměstnanci. Postupně, s rozšiřováním firmy, se jejich počet zvyšoval. Svého vrcholu dosáhl v roce 2007, kdy firma zaměstnávala 334 zaměstnanců. V roce 2008 se ale začaly projevovat vlivy ekonomické krize. Firma pomalu přicházela o své významné odběratele a byla nucena k postupnému propouštění zaměstnanců (jednalo se především o zaměstnance, kteří měli smlouvu na dobu určitou). V roce 2009, vlivem nepříznivé ekonomické situace a výraznému snížení výroby, firma zaměstnávala již jen 237 zaměstnanců.

V současné době (leden 2010) firma má 256 zaměstnanců a dochází pozvolna opět k přijímání dalších zaměstnanců.



Graf č. 1: Počet zaměstnanců v letech 2000 – 2009

2.2 Předmět zkoumání

Předmětem mého zkoumání je personální řízení firmy SICO RUBENA, s. r. o. Oblast, na kterou jsem se prvotně zaměřila, je systém organizace personálního řízení. Dílčí zkoumání se týká především hodnocení a odměňování pracovníků, jejich motivace a komunikace ve firmě.

Předpokládám, na základě hypotéz a předběžné NON analýzy, že současný stav zkoumaných oblastí není optimální a dochází tak ke stagnaci či snižování produktivity práce ve firmě. Cílem zkoumání je zjistit klíčové problémy personálního řízení ve firmě, jejichž zlepšení bude mít za následek zefektivnění práce s lidmi a následné zvýšení produktivity práce.

Je důležité upozornit, že jsem se v analýze personálních činností soustředila na zaměstnance dělnických profesí. K tomuto kroku mě vedl fakt, že převážná většina zaměstnanců pracuje na dělnické pozici, technicko-hospodářští pracovníci tvoří ve firmě pouze okolo 10 % z celkového počtu zaměstnanců.

2.3 Metody využité při zkoumání

K analýze současného stavu personálního řízení jsem využila především informace získané pomocí dotazníkového šetření u pracovníků firmy, dále pomocí rozhovorů s vedoucími pracovníky, se mzdovou účetní (která je zároveň i personalista firmy) či se samotnými zaměstnanci ve výrobě a pomocí analýzy dostupných firemních dokumentů. Z vedoucích pracovníků mi informace pomocí osobního rozhovoru poskytli: vedoucí ekonomického oddělení, který je zároveň jednatelem firmy, vedoucí oddělení výroby a mistr úseku silikontextilních hadic.

Z firemních dokumentů jsem při zkoumání převážně čerpala z kolektivní smlouvy, ze zpráv auditora z roku 2000 až 2008, z pracovního řádu, z organizační struktury a z katalogu výrobků.

2.4 Personální řízení ve firmě SICO RUBENA, s. r. o.

V této podkapitole jsem se zabývala celkovým stavem personálního řízení ve firmě a přijímáním a výběrem pracovníků, které není předmětem výzkumu dotazníkového šetření. Vycházela jsem především z informací získaných pomocí rozhovoru se mzdovou účetní. Ostatní oblasti personálního řízení jsou analyzovány v dotazníkovém šetření.

Ve firmě není zřízen žádný specializovaný personální útvar. Pozici personalisty zde zastává mzdová účetní, která má na starost z personálních činností převážně personální administrativu (např. evidenci zaměstnanců, pracovní smlouvy, zápočtové a evidenční listy...), dále získávání zaměstnanců a formální stránku propouštění zaměstnanců. Ostatní personální činnosti (např. hodnocení a odměňování, rozmisťování či přeřazení, ukončování pracovního poměru...) jsou v kompetenci přímo nadřízených zaměstnanců nebo vedení firmy. Některé personální činnosti se ve firmě neobjevují vůbec nebo jen okrajově (např. průzkum trhu práce a jiné personální průzkumy, výběrové řízení...).

2.4.1 Získávání a výběr zaměstnanců

V případě potřeby získat nové pracovníky dává mistr svého úseku požadavek vedoucímu oddělení. Pokud vedoucí spolu s ředitelem firmy schválí nábor nových pracovníků, mzdová účetní dostane na starost nové pracovníky získat.

V současné době volná pracovní místa firma nikde neinzeruje, ale pouze vybírá nové pracovníky ze svých záznamů, kde eviduje případné zájemce o práci. Mzdová účetní vybraným zájemcům z evidence zavolá a nabídne jim příslušné volné pracovní místo. Pokud uchazeč má zájem, mzdová účetní si s ním domluví schůzku, kde je uchazeč seznámen s pracovištěm a s náplní práce. Má-li uchazeč i nadále zájem o nabízenou práci, dostane k vyplnění vstupní dotazník (příloha č. 4) a je s ním sepsána pracovní smlouva, která obvykle bývá na dobu určitou, a to na 6 měsíců se zkušební dobou 3 měsíce.

V případě rizikového pracoviště nebo třísměnného provozu musí uchazeč před vyplněním dotazníku a podepsáním smlouvy podstoupit vstupní lékařskou prohlídku, kde lékař posoudí, zda je zdravotní stav uchazeče způsobilý k výkonu dané pracovní pozice a sepiše o tom posudek pro firmu na příslušný formulář (příloha č. 5).

Firma má dva nástupní termíny, a to k 1. dni a k 15. dni v měsíci. První pracovní den se zaměstnanec zúčastní bezpečnostního školení, které pro firmu SICO RUBENA, s. r. o. provádí jeho společník firma RUBENA, a. s. v její provozovně v Náchodě.

Zkoumáním této oblasti jsem zjistila, že při výběru pracovníků na dělnické pozice se neprovádí žádné výběrové řízení.

Přibližně tři roky firma nepřijímala žádného technicko-hospodářského pracovníka. Byla mi však sdělena informace, že ani u přijímání těchto pracovníků neprobíhalo „klasické“ výběrové řízení. Na pozici technicko-hospodářského pracovníka si převážně vedení firmy vybralo někoho ze svých známých.

2.5 Dotazníkové šetření

Stěžejní část analýzy současného personálního řízení ve firmě SICO RUBENA, s. r. o. tvoří dotazníkové šetření. Tuto metodu jsem zvolila jako nejvhodnější ke zjištění názorů zaměstnanců na současný stav personálního řízení ve firmě.

Zde je též vhodné znovu podotknout, že i dotazník byl určen převážně pro pracovníky na dělnických pozicích.

Dotazníkového šetření se z 256 zaměstnanců zúčastnilo celkem 40 respondentů. Pro objektivnost výsledků jsem se snažila rozdělit dotazník mezi pracovníky všech úseků výroby.

Dotazník (kompletní dotazník viz příloha č. 1) obsahuje celkem 33 otázek, které lze rozdělit do následujících 6 oblastí:

- I. Základní informace o zaměstnancích (respondentech) – otázky č. 31-33 a 1-3
- II. Spokojenost zaměstnanců ve firmě – otázky č. 7 - 9
- III. Personální řízení – otázky č. 10 - 15
- IV. Hodnocení a odměňování – otázky č. 16 - 21
- V. Motivace zaměstnanců – otázky č. 22 - 28
- VI. Komunikace – otázky č. 29 – 33

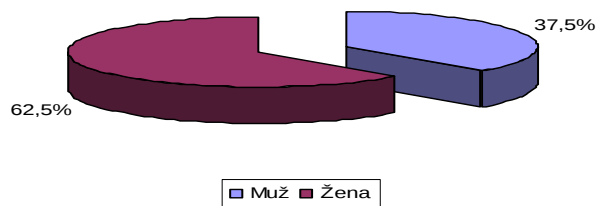
U více jak poloviny otázek byly respondentům nabídnuty prosté odpovědi: ano, spíše ano, spíše ne a ne. U ostatních otázek bylo respondentům nabídnuto na výběr z několika odpovědí, u některých otázek si respondenti mohli vybrat více odpovědí nebo měli možnost napsat jinou (vlastní) odpověď.

Pro doplnění dotazníku a opět k zajištění objektivnosti celého dotazníkového šetření bylo též využíváno rozhovorů s vedoucími pracovníky, mzdovou účetní, samotnými pracovníky a analýzy firemních dokumentů.

2.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

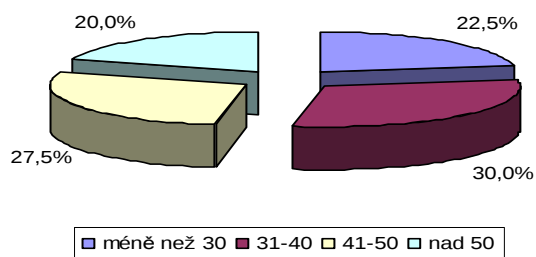
I. Základní informace o respondentech

Otázka č. 31: Jaké je Vaše pohlaví?



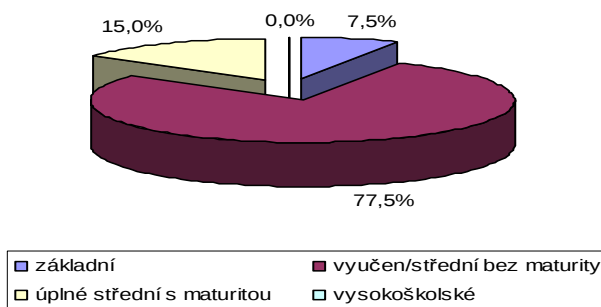
Graf č. 2: Odpovědi k otázce č. 31

Otázka č. 32: Jaký je Váš věk?



Graf č. 3: Odpovědi k otázce č. 32

Otázka č. 33: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č. 4: Odpovědi k otázce č. 33

Vyhodnocení otázek č. 31, 32, 33 (Základní informace o respondentech)

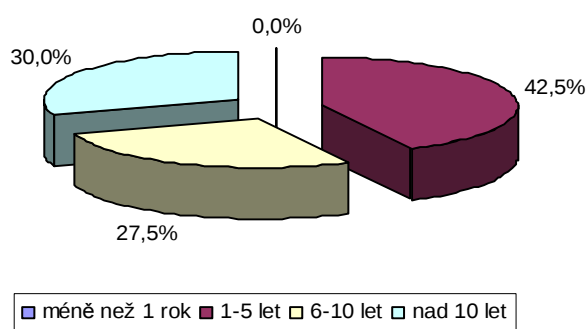
Otázky osobního charakteru se v dotaznících zpravidla umisťují až na úplný konec. Při vyhodnocení jsem je ale umístila hned na začátek, aby bylo zřejmé, s jakou skupinou respondentů jsem spolupracovala.

Ze 40 respondentů, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, převažovaly ženy (62,5%). Ženy převažují i v celkovém počtu zaměstnanců ve firmě.

Věková struktura respondentů je víceméně vyrovnaná. Mírně tu ale převažují pracovníci ve věku 31 - 40 let (30 %) a ve věku 41 - 50 let (27,5 %).

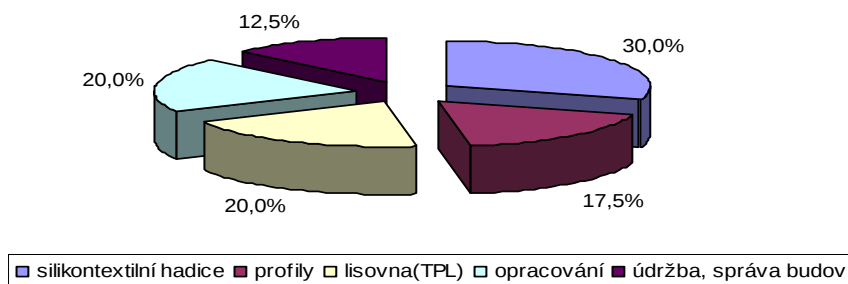
Většina dotázaných pracovníků (77,5 %) je vyučena (popř. má střední vzdělání bez maturity), úplně střední vzdělání s maturitou má 15 % pracovníků a pouze základní vzdělání má 7,5 % pracovníků. Dotazníku se nezúčastnil žádný pracovník s vysokoškolským vzděláním. Tento výsledek koresponduje s faktem, že ve firmě pracují pouze dva zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním – mistr výrobního úseku profilů a vedoucí ekonomického oddělení.

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete ve firmě SICO RUBENA, s. r. o.?



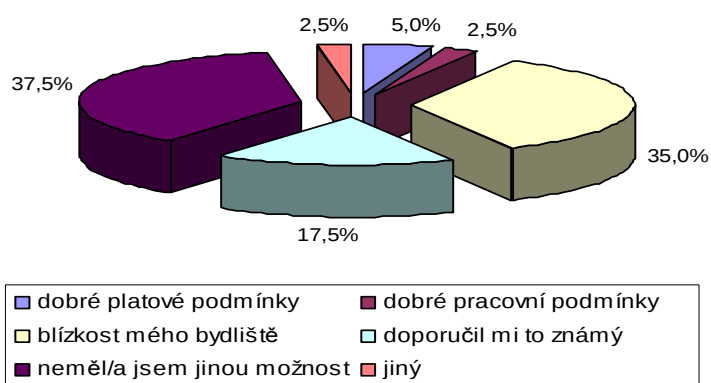
Graf č. 5: Odpovědi k otázce č. 1

Otázka č. 2: V jakém úseku a na jaké pozici ve firmě pracujete?



Graf č. 6: Odpovědi k otázce č. 2

Otázka č. 3: Z kterého důvodu jste se rozhodl/a ve firmě pracovat?



Graf č. 7: Odpovědi k otázce č. 3

Vyhodnocení otázek č. 1, 2, 3 (Základní informace o respondentech)

Nejvíce z dotazovaných pracovníků pracuje ve firmě po dobu 1 - 5 let (42,5 %), a to díky velkému náboru nových pracovníků před třemi roky. Za uspokojivý výsledek můžeme brát i fakt, že pracovníků, kteří ve firmě pracují více, než 10 let je 30 % ze všech dotázaných. Žádný z respondentů ve firmě nepracuje kratší dobu než 1 rok,

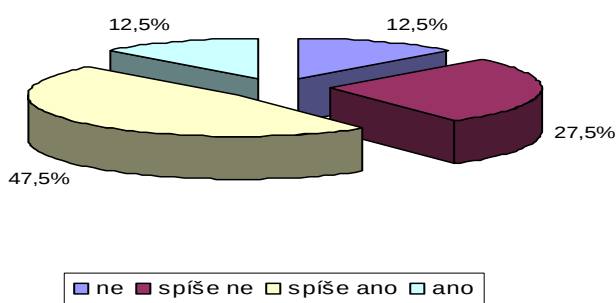
protože firma vlivem ekonomické krize byla nucena v posledních dvou letech pracovníky propouštět a nové pracovníky nepřibírala.

Dotazníkového šetření se zúčastnili pracovníci ze všech úseků výroby, s 30 % mírně převyšují pracovníci z úseku silikontextilních hadic.

U pracovníků převažovaly 2 důvody, proč se rozhodli ve firmě pracovat - 37,5 % nemělo jinou možnost pracovního místa a 35,5 % si tuto firmu vybralo pro její blízkost k jejich bydlišti.

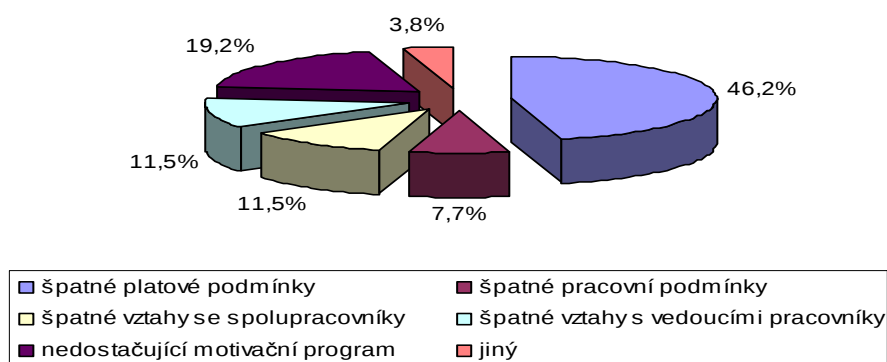
II. Spokojenost zaměstnanců ve firmě

Otázka č. 4: Jste ve Vaší firmě spokojen?



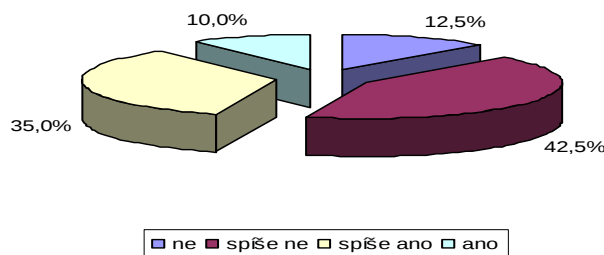
Graf č. 8: Odpovědi k otázce č. 4

Otázka č. 5: Z kterého důvodu nejste ve firmě spokojen/a?



Graf č. 9: Odpovědi k otázce č. 5

Otázka č. 6: Doporučil byste svému dobrému známému pracovat ve Vaší firmě?



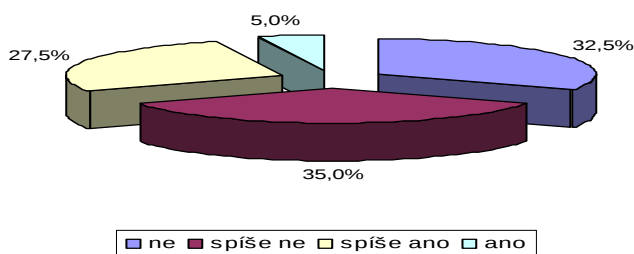
Graf č. 10: Odpovědi k otázce č. 6

Vyhodnocení otázek č. 4, 5, 6 (Spokojenost zaměstnanců ve firmě)

Přes polovinu dotázaných pracovníků je ve firmě spíše spokojeno (47,5 %) nebo spokojeno (12,5 %). Nespokojenost ostatních pracovníků vychází především ze špatných platových podmínek (46,2 %) a nedostačujícího motivačního programu ve firmě (19,2 %). Zajímavé je, že přestože jsou pracovníci převážně ve firmě spokojeni, na otázku, zda by doporučili svému dobrému známému pracovat v jejich firmě, odpovídali ze 42,5 % spíše negativně. Při rozhovorech s pracovníky jsem zjistila, že jejich spokojenost ve firmě vychází především z dostatku práce a relativní jistoty pracovního místa i v současné době vysoké nezaměstnanosti.

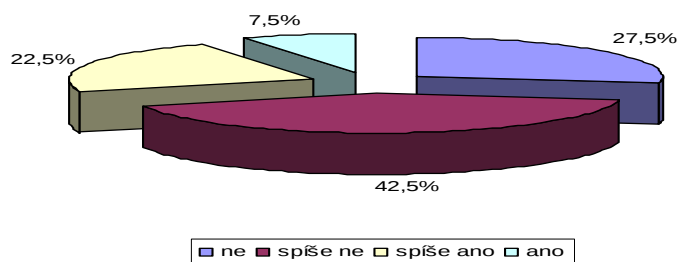
III. Personální řízení

Otázka č. 7: Myslíte si, že personální systém ve Vaší firmě je na dobré úrovni?



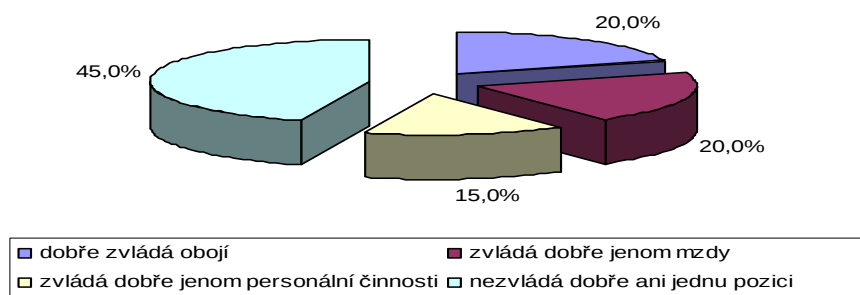
Graf č. 11: Odpovědi k otázce č. 7

Otázka č. 8: Jste spokojeni s přístupem současné personalistky a mzdové účetní v jedné osobě k Vaší osobě a k řešení problémů?



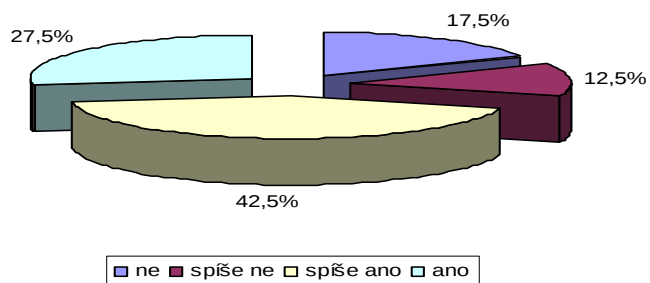
Graf č. 12: Odpovědi k otázce č. 8

Otázka č. 9: Zvládá současná personalistka a mzdová účetní v jedné osobě obě pozice kvalitně?



Graf č. 13: Odpovědi k otázce č. 9

Otázka č. 10: Myslíte si, že by bylo pro firmu prospěšné zřídit novou pracovní pozici samostatného personalisty?



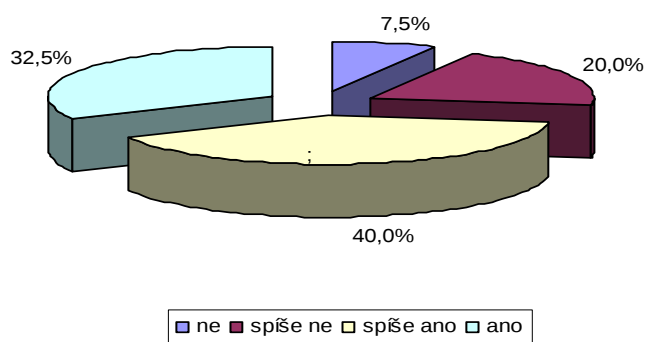
Graf č. 14: Odpovědi k otázce č. 10

Vyhodnocení otázek č. 7, 8, 9, 10 (Personální řízení)

Více jak polovina dotázaných považuje současný personální systém ve firmě jako nevyhovující (graf č. 11). Potvrdila se zde moje hypotéza, že pokud ve firmě, která zaměstnává přes 250 zaměstnanců, zastává funkci personalisty mzdová účetní, nelze obě funkce zvládat kvalitně. Zaměstnanci si stěžují, že se objevují chyby ve výpočtech jejich mezd, které pak následně musí řešit. Dále si stěžují na nedostatek času, který na ně má mzdová účetní vyhrazen a také na její časté neochotné chování. Tyto skutečnosti demonstrují grafy č. 11, 12 a 13.

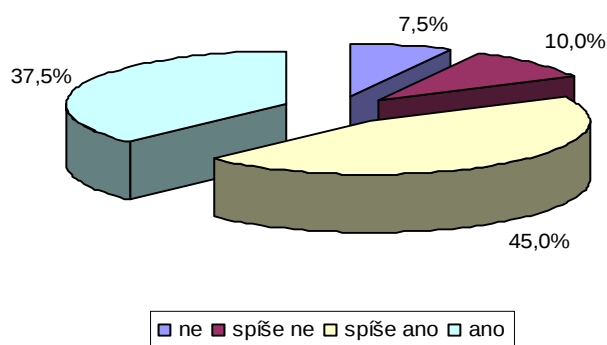
Ze zjištěných informací není překvapivé, že 42,5 % pracovníků by uvítala vytvoření pracovní pozice samostatného personalisty, který by se mohl skutečně věnovat pracovníkům v případě potřeby, a došlo by ke zkvalitnění ostatních personálních činností. Oproti tomu pouze 17,5 % si myslí, že pozice samostatného personalisty by pro firmu nepřinesla žádný prospěch.

Otázka č. 11: Domníváte se, že Váš přímo nadřízený zvládá dobře svoji práci?



Graf č. 15: Odpovědi k otázce č. 11

Otázka č. 12: Jste spokojeni s přístupem Vašeho přímo nadřízeného k Vaší osobě?



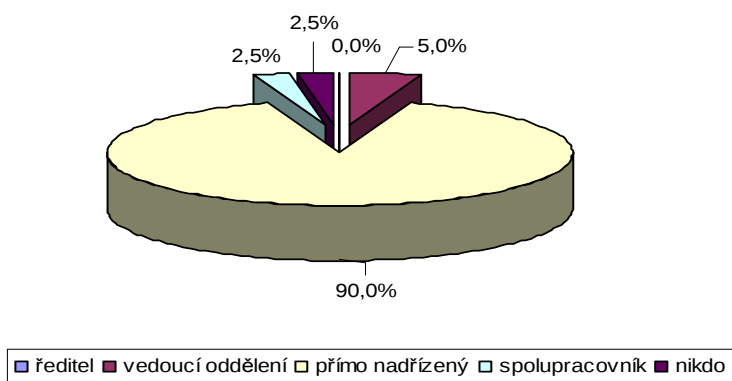
Graf č. 16: Odpovědi k otázce č. 12

Vyhodnocení otázek č. 11, 12 (Personální řízení)

Pozitivní výsledky byly zjištěny ohledně vykonávané práce přímo nadřízených ve výrobě a jejich přístupu ke svým podřízeným. Většina pracovníků se přiklání k odpovědi, že jejich nadřízený zvládá dobře svojí práci a jsou spokojeni s jeho přístupem k nim.

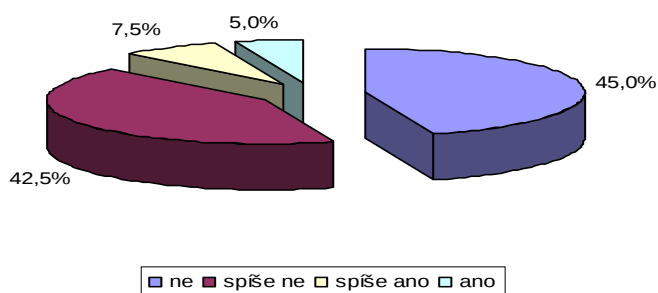
IV. Hodnocení a odměňování

Otázka č. 13: Kdo hodnotí Vaši práci?



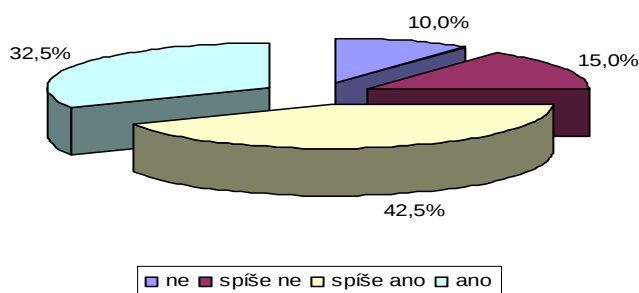
Graf č. 17: Odpovědi k otázce č. 13

Otázka č. 14: Myslíte si, že je spravedlivý systém hodnocení práce ve Vaší firmě?



Graf č. 18: Odpovědi k otázce č. 14

Otázka č. 15: Je pro Vás důležité slovní ohodnocení a pochvala od nadřízeného?



Graf č. 19: Odpovědi k otázce č. 15

Vyhodnocení otázek č. 13, 14, 15 (Hodnocení a odměňování)

Ve firmě se uplatňuje systém řízení směrem ze shora dolů, kde hodnocení pracovníků provádí jejich přímo nadřízený podle výsledků jejich odvedené práce – na kolik procent plní plán výroby, jakou mají zmetkovitost, dále podle přístupu k práci, využití jejich pracovní doby nebo podle jejich ochoty vyjít vstříc požadavkům nadřízeného.

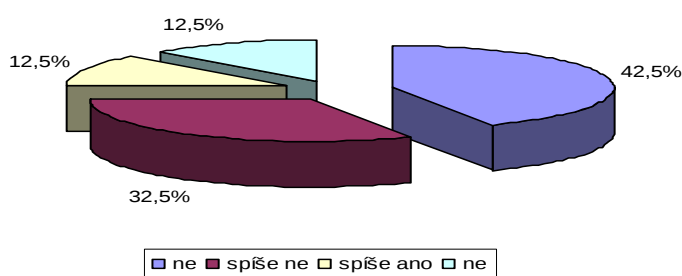
Graf č. 17 tento systém hodnocení potvrzuje - 90 % dotázaných odpovědělo, že je hodnotí jejich přímo nadřízený. Dva pracovníci (5 %) odpověděli, že je hodnotí vedoucí oddělení – tito pracovníci pracují na pozici technologa, kde jejich přímo nadřízený je vedoucí oddělení. Pouze jeden pracovník odpověděl, že ho hodnotí spolupracovník a

jeden, že ho nikdo nehodnotí. Tyto odpovědi vycházely pravděpodobně z nevědomosti těchto pracovníků o systému hodnocení ve firmě.

Téměř jednoznačně se pracovníci shodli, že současný systém hodnocení práce je zcela (45 %) nebo spíše (42,5 %) nespravedlivý. Domnívají se, že nejsou za svoji práci dostatečně ohodnoceni nebo jejich ohodnocení je vůči jiným pracovníkům nespravedlivé – za stejně vykonanou práci jsou někteří pracovníci lépe ohodnoceni (respektive nedostanou náležitou pokutu), což se odráží ve výši jejich finančního ohodnocení.

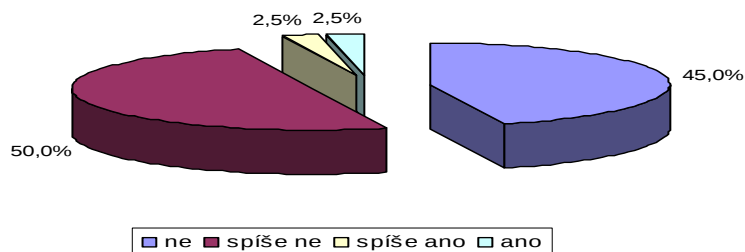
Zajímavé je, že pro většinu pracovníků je (32,5 %) nebo spíše je (42,5 %) důležité slovní ohodnocení, které bohužel vedoucí pracovníci ve výrobě téměř neuplatňují.

Otázka č. 16: Jste dobře seznámeni se systémem odměn?



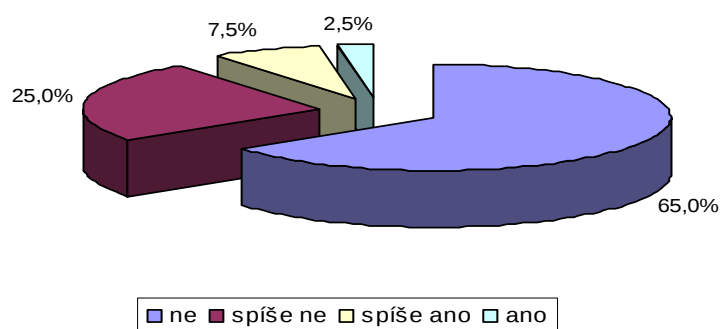
Graf č. 20: Odpovědi k otázce č. 16

Otázka č. 17: Motivuje Vás současný systém odměn k vyšším výkonům?



Graf č. 21: Odpovědi k otázce č. 17

Otázka č. 18: Domníváte se, že systém odměn ve Vaší firmě je spravedlivý?



Graf č. 22: Odpovědi k otázce č. 18

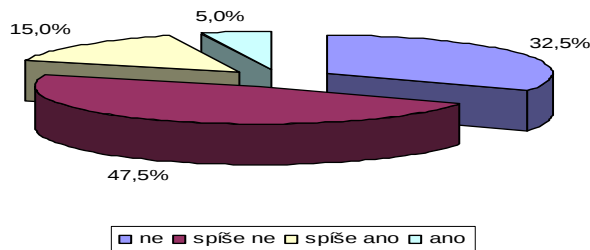
Vyhodnocení otázek č. 16, 17, 18 (Hodnocení a odměňování)

Na systém hodnocení volně navazuje systém odměn, kde odpovědi pracovníků korespondují s odpověďmi týkající se systému hodnocení. Za velmi alarmující považují odpovědi k otázce č. 19, kde 42,5 % respondentů odpovědělo, že není a 32,5 % respondentů spíše není dobře seznámeno se systémem odměn. Neznalost systému odměn nemůže ani pracovníky motivovat k vyšším výkonům, protože jim nejsou jasné definovány požadavky, jejichž splněním by pracovníci dostali peněžitou odměnu ke své mzdě. Většinu pracovníků současný systém odměn zcela (45 %) nebo spíše (50 %) demotivuje k vyšším výkonům. Příčinou demotivace pracovníků je i výše peněžitých odměn, které se pohybují pouze ve výši 100 – 500 Kč.

Podobně jako u systému hodnocení, pro drtivou většinu pracovníků je systém odměn též nespravedlivý (65% respondentů považuje systém odměn za nespravedlivý a 25 % respondentů za spíše nespravedlivý). Pouze 2,5 % respondentů považuje systém odměn za zcela spravedlivý. Jejich tvrzení navazuje již na nespravedlivé hodnocení pracovníků - pracovníci se domnívají, že odměny jsou rozdělovány spíše podle osobních sympatií nadřízeného než podle skutečných výsledků odvedené práce.

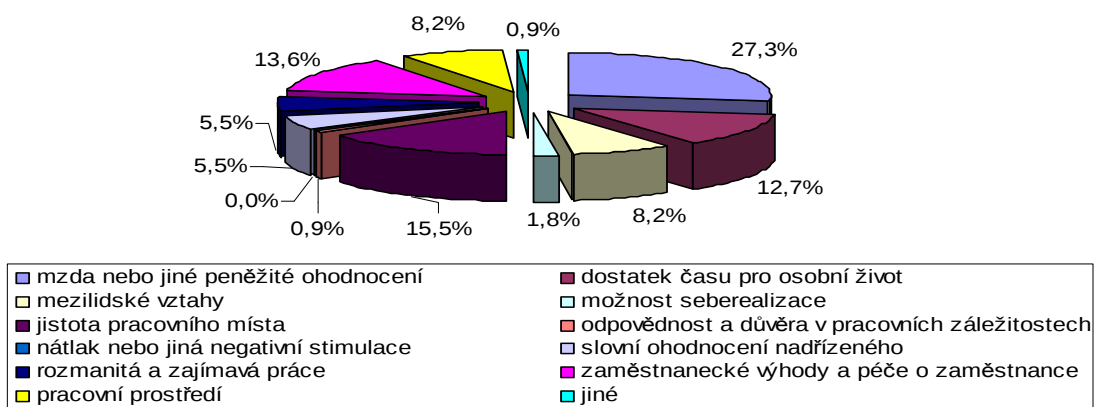
V. Motivační program

Otázka č. 19: Jste ve své práci dostatečně motivováni?



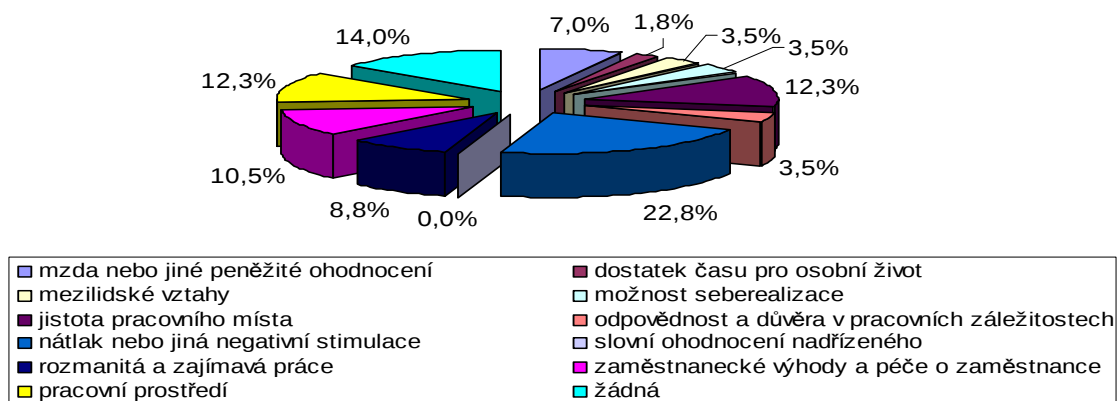
Graf č. 23: Odpovědi k otázce č. 19

Otázka č. 20: Co je pro Vás nejúčinnější motivací?



Graf č. 24: Odpovědi k otázce č. 20

Otázka č. 21: Jaká motivace se používá ve Vaší firmě?



Graf č. 25: Odpovědi k otázce č. 21

Vyhodnocení otázek č. 19, 20, 21 (Motivační program)

Pracovníci spíše nejsou (47,5 %) nebo nejsou (32,5 %) celkově dostatečně motivováni ve své práci. Pouze dva pracovníci (5 %) jsou motivováni a šest pracovníků (15 %) spíše je motivováno dostatečně ve své práci. Tato celková demotivace pracovníků může být zapříčiněná rozporem mezi používanými motivačními metodami ve firmě a skutečně preferovanými motivačními metodami samotnými pracovníky.

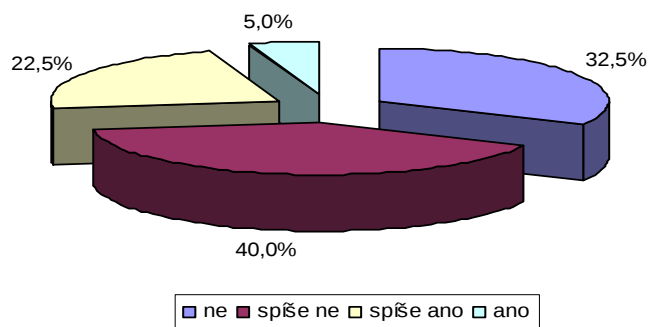
Nejúčinnějšími motivačními nástroji pro pracovníky je mzda a jiné peněžité ohodnocení (27, 3 %), jistota pracovního místa (15,5 %), zaměstnanecké výhody (13,6 %) a dostatek času pro osobní život (12,7 %). Není překvapivé, že nikoho nemotivuje nátlak či jiná negativní stimulace. Pracovníky nijak zvlášť nemotivuje ani odpovědnost a důvěra v pracovních záležitostech (0,9 %) nebo možnost seberealizace (1,8 %).

Oproti tomu motivace, která se ve skutečnosti podle pracovníků nejvíce ve firmě uplatňuje je právě nátlak nebo jiná negativní motivace (22,8 %). Dokonce 14 % respondentů se domnívá, že se ve firmě neuplatňuje žádná motivace. Dostatek času pro osobní život je podle 12,3 % pracovníků další motivací uplatňovanou ve firmě a stejného výsledku dosáhla motivace ve formě pracovního prostředí.

Největší rozpor mezi poskytovanými a skutečně pracovníky preferovanými motivačními metodami vidím právě v metodě nátlaku a v jiné negativní motivaci. Pracovníky tento systém místo motivování demotivuje. Za nátlak a jinou negativní motivaci pracovníci pravděpodobně považují pokuty, které mohou dostat za špatně odvedenou práci či porušení některých nařízení. Při dobře odvedené práci ale pracovníci dostávají zanedbatelnou odměnu nebo dokonce nejsou ani odměněni.

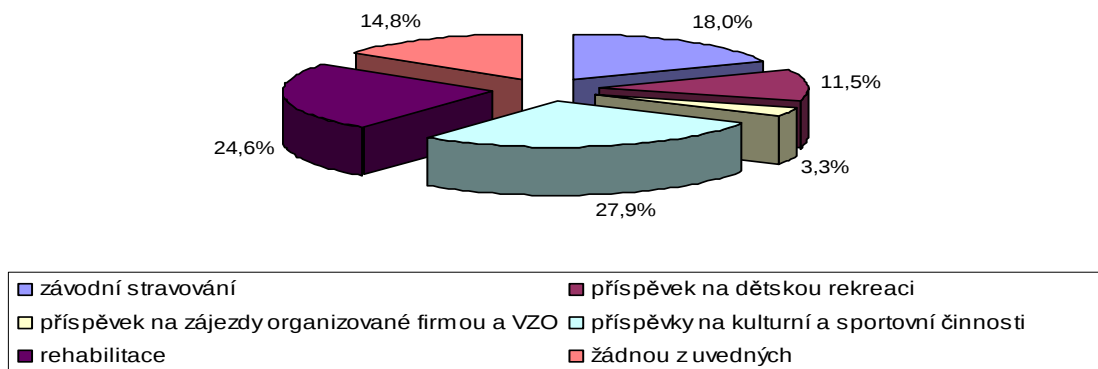
Motivační nástroje používané ve firmě, které se nejvíce shodují s požadavky pracovníků, jsou dostatek času pro osobní život a dobré pracovní prostředí.

Otázka č. 22: Domníváte se, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou dostačující?



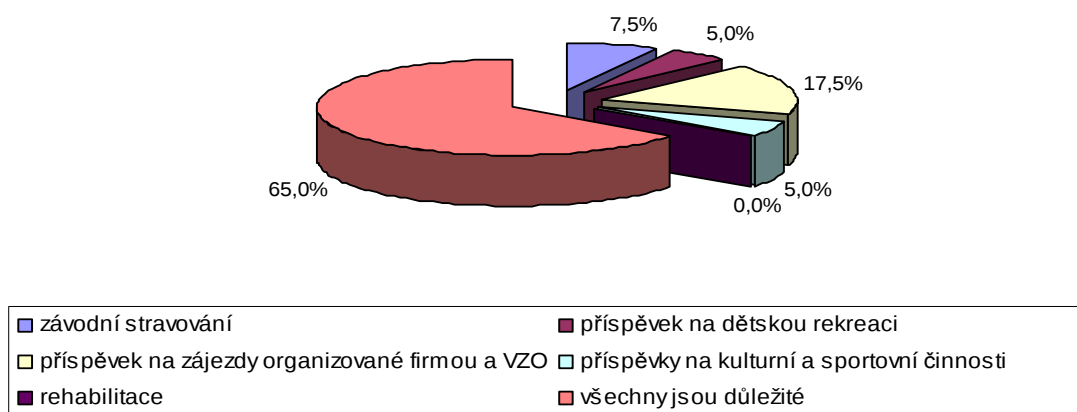
Graf č. 26: Odpovědi k otázce č. 22

Otázka č. 23: Které z uvedených zaměstnaneckých výhod využíváte?



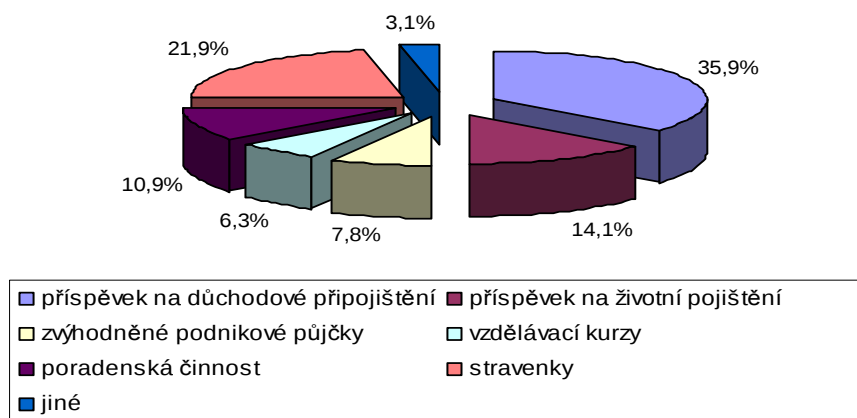
Graf č. 27: Odpovědi k otázce č. 23

Otázka č. 24: Označte zaměstnanecké výhody, které jsou, dle vašeho názoru, zbytečné?



Graf č. 28: Odpovědi k otázce č. 24

Otázka č. 25: Které další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?



Graf č. 29: Odpovědi k otázce č. 25

Vyhodnocení otázek č. 22, 23, 24, 25 (Motivační program)

Zaměstnanecké výhody jsou podle 40 % pracovníků spíše nedostačující a pro 32,5 % pracovníků zcela nedostačující. Pouze 5 % pracovníků považuje současné zaměstnanecké výhody za dostačující. Nejvíce pracovníci využívají příspěvky na kulturní a sportovní činnosti (27,9 %), rehabilitace (24,6 %) a závodní stravování (18 %).

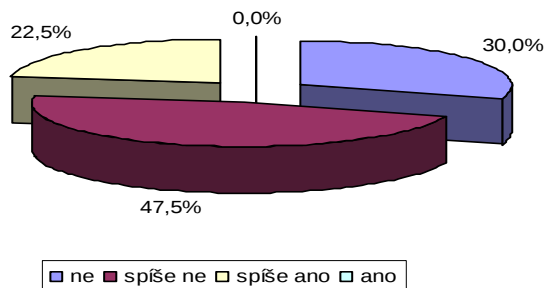
Žádnou z uvedených zaměstnaneckých výhod nevyužívá 14,8 % dotázaných pracovníků. Pro 60 % pracovníků jsou všechny nabízené zaměstnanecké výhody důležité a 17,5 % respondentů považuje za zbytečné příspěvky na zájezdy organizované firmou a VZO.

Je třeba říci, že uvedené zaměstnanecké výhody nejsou kompletní, ale jedná se o zaměstnanecké výhody, které pracovníci automaticky nevyužívají. Firma nabízí další zaměstnanecké výhody – týden dovolené navíc, 13. plat (závisí na ekonomických výsledcích firmy) a odměny při pracovních a životních jubileích. Ředitel firmy s vedoucím ekonomického oddělení mají k dispozici také osobní automobil a devět vedoucích pracovníků mobilní telefon.

Zavedení příspěvku na důchodové připojištění by uvítalo 36,9 % pracovníků, 21,9 % pracovníků by raději místo závodního stravování dostávalo stravenky, 14,1 % pracovníkům chybí v poskytovaných zaměstnaneckých výhodách příspěvek na životní pojištění a 10,9 % pracovníků by uvítalo poradenskou činnost.

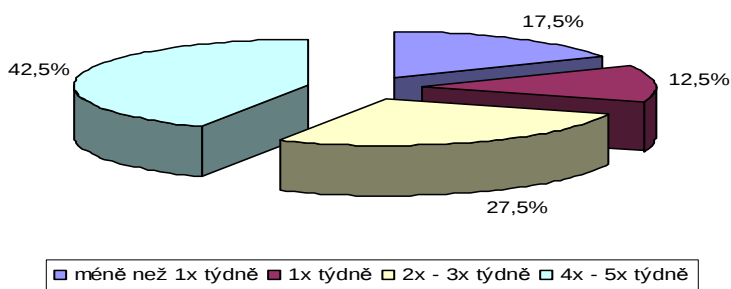
VI. Komunikace ve firmě

Otázka č. 26: Jste informováni o dění ve firmě a jaké jsou firmy dlouhodobé záměry?



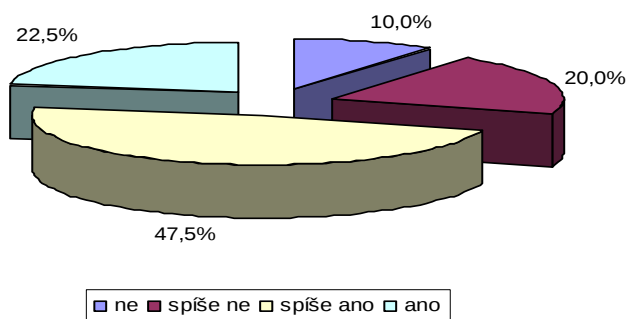
Graf č. 30: Odpovědi k otázce č. 26

Otázka č. 27: Jak často komunikujete se svým nadřízeným?



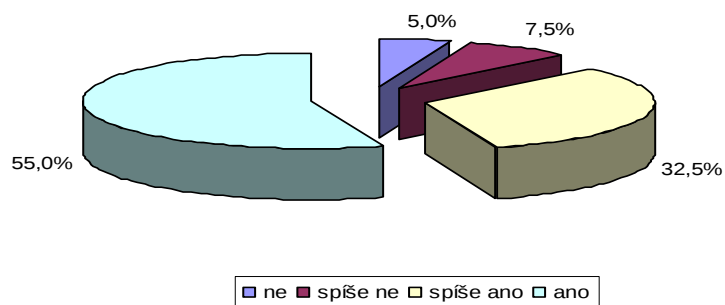
Graf č. 31: Odpovědi k otázce č. 27

Otázka č. 28: Funguje mezi Vámi a Vaším vedoucím pracovníkem obousměrná komunikace - je ochotný brát v úvahu i Vaše názory a návrhy?



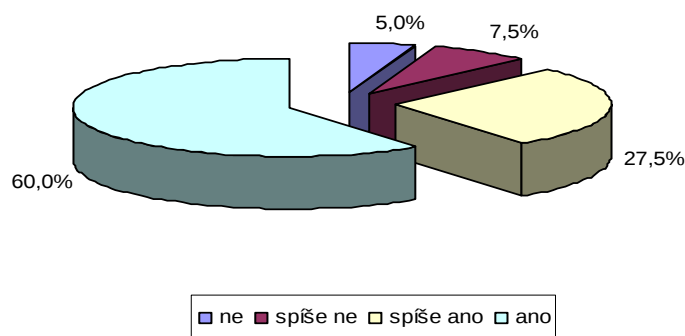
Graf č. 32: Odpovědi k otázce č. 28

Otázka č. 29: Uvítal/a byste např. 1 - 2x ročně poradu s nejvyšším vedením firmy?



Graf č. 33: Odpovědi k otázce č. 29

Otázka č. 30: Uvítal/a byste, kdybyste měli možnost např. 1x ročně ohodnotit jednání Vašich nadřízených a kvalitu pracovních podmínek apod. např. formou dotazníku?



Graf č. 34: Odpovědi k otázce č. 30

Vyhodnocení otázek č. 29, 30, 31, 32, 33 (Komunikace ve firmě)

Komunikace ve firmě probíhá především prostřednictvím porad, e-mailů a telefonní linky. Porady probíhají minimálně jednou za měsíc. Ředitel si zve na poradu vedoucí pracovníky všech oddělení. Tito vedoucí pracovníci dále informují své přímo podřízené. Vedoucí výroby má porady s mistry jednotlivých úseků výroby, kteří informace předávají lidem ve výrobě.

Zaměstnanci jsou informováni víceméně jen o věcech týkajících se jejich úseku výroby. Tento fakt byl potvrzen odpověďmi na otázku č. 29, kde 47,5 % pracovníků se shodlo, že spíše není a 30 % není informováno o dlouhodobých záměrech firmy a o dění ve firmě.

Komunikaci pracovníků s přímo nadřízeným lze hodnotit kladně. 42,5 % pracovníků se svým přímo nadřízeným komunikuje 4 - 5x týdně, 27,5 % už jen 2 - 3x týdně, pouze 12,5 % pracovníků komunikuje se svým nadřízeným 1x týdně a 17,5 % pracovníků méně než 1x týdně. Velmi pozitivní je, že v 47,5 % spíše funguje a v 27,5 % funguje mezi podřízenými a nadřízeným obousměrná komunikace. Pouze 10 % pracovníků si myslí, že obousměrná komunikace mezi nimi a nadřízeným nefunguje.

Převážná většina pracovníků by ráda měla možnost (např. 1x za rok) ohodnotit pomocí dotazníků práci svých nadřízených a fungování celého personálního řízení. Stejně tak by uvítali 1 - 2x ročně poradu s nejvyšším vedením firmy, kde by byli informováni o dění ve firmě a jejím vývoji a mohli jim sdělit své názory a návrhy.

2.7 Přehled zjištěných pozitiv a negativ

Ve své práci jsem se převážně soustředila na negativa zjištěná pomocí analýzy. Z následujícího seznamu negativ budu vycházet ve své návrhové části, kde tyto nedostatky budu eliminovat svými návrhy.

Pozitiva

- spokojenost pracovníků s pracovním prostředím
- dobré vztahy mezi podřízenými a nadřízenými
- vyrovnaná věková struktura pracovníků ve firmě
- dostatek práce a relativní jistota pracovního místa i v současné době vysoké nezaměstnanosti

Negativa

- absence personálního útvaru ve firmě a samostatné pozice personalisty
- neefektivní získávání a výběr pracovníků
- neochotné chování mzdové účetní/personalistky k pracovníkům
- špatné platové podmínky
- špatně nastavený systém hodnocení a odměňování
- neseznámení pracovníků se systémem odměn
- nedostačující motivace pracovníků k vyšším pracovním výkonům
- motivování převážně pomocí nátlaku a jiné negativní motivace
- neuplatňování slovního ohodnocení a pochval
- nedostačující zaměstnanecké výhody
- neinformovanost pracovníků o dění ve firmě a jejích dlouhodobých záměrech

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části se zabývám návrhy, které povedou ke zlepšení personálního řízení ve firmě SICO RUBENA, s. r. o. Tyto návrhy jsou zaměřeny na odstranění nejdůležitějších nedostatků, které byly zjištěny v analytické části této práce.

Každý problém je nejdříve definován a stručně charakterizována jeho příčina. Poté následuje vlastní návrh řešení problému a vyčíslení nákladů na realizaci návrhu.

I tato část a návrhy jsou zaměřeny především na výrobní pracovníky.

Problém č. 1: Absence personálního útvaru a samostatné pracovní pozice personalisty

Příčina: Firma se snaží ušetřit za plat personalisty, proto tuto pozici ve firmě zastává mzdová účetní za příplatek ke své stávající mzdě. Firma si ale neuvědomuje, že ve firmě, s více jak 250 zaměstnanci, mzdová účetní není schopna všechny personální činnosti provádět kvalitně a zároveň se kvalitně věnovat mzdové agendě. Personalista by se měl věnovat převážně lidem a mít na ně potřebný čas, což stávající mzdová účetní má velmi omezený.

Návrh řešení: Vytvoření nové pracovní pozice personalisty a přijmutí na toto místo pracovníka s požadovanou kvalifikací.

Firma zaměstnává v současné době přes 250 zaměstnanců. Pro zlepšení celkového personálního řízení je proto nezbytné, aby pozici personalisty zastával pracovník určený pouze pro tuto pozici a aby měl tento pracovník pro tuto pozici požadovanou kvalifikaci a profesní předpoklady.

Požadavky na personalistu:

- SŠ/VŠ humanitní nebo ekonomická,
- praxe v personalistice a s řízením lidí velkou výhodou,
- znalost pracovní legislativy a personální administrativy,
- organizační, komunikační a prezentační schopnosti,
- odolnost vůči stresu, analytické a koncepční myšlení,
- odpovědnost, spolehlivost a samostatný aktivní přístup k práci.

Náplň práce personalisty:

- administrativní personální agendy,
- výběr a přijímání nových pracovníků a jejich adaptaci,
- sestavování a aktualizace systému hodnocení a odměňování,
- organizování školení a povinných preventivních lékařských prohlídek pro pracovníky,
- podpora interní komunikace ve firmě,
- poradenská činnost pro pracovníky,
- personální reporting řediteli a vedoucímu ekonomického oddělení.

Výběr pracovníka na pozici personalisty by měl provést samotný ředitel firmy společně s vedoucím ekonomického oddělení, aby byl na tuto pozici vybrán opravdu vhodný kandidát, který by splňoval všechny požadavky na danou pozici a zároveň splňoval požadavky firmy jako celku.

Náklady realizace: Firmě vzniknou náklady s poskytováním mzdy pro novou pracovní pozici personalisty. Pro tuto pozici v okrese Náchod předpokládám hrubou měsíční mzdu 20 000 Kč. **Měsíční mzdové náklady** firmy na pracovníka by tedy činily **26 800 Kč** (tj. 321 600 Kč za rok).

Náklady firmy se zvýší o mzdové náklady na novou pracovní pozici personalisty. Tato nová pozice personalisty ale firmě přinese zkvalitnění všech personálních činností a mzdová účetní, která zastává personalistiku nyní, se bude moci plně a kvalitně věnovat pouze mzdové agendě.

Problém č. 2: Neefektivní získávání a výběr pracovníků

Příčina: Firma nevyužívá dostupných metod získávání pracovníků a provádí nekvalitní výběrové řízení nebo výběrové řízení neprovádí vůbec.

Pracovníky firma získává pouze pomocí své evidence případných zájemců o práci. V evidenci firmy případných zájemců o práci jsou bývalí zaměstnanci firmy, kteří byli propuštěni pro nadbytečnost v důsledku probíhající ekonomické krize, nebo se jedná o zájemce, kteří se sami ze své iniciativy chodí ptát na práci do firmy.

Mzdová účetní z této evidence, pouze podle svého uvážení, vybere potřebný počet uchazečů o práci, kteří se pouze seznámí s nabízenou prací, podstoupí vstupní lékařskou prohlídku (pokud to nabízená práce vyžaduje) a tím výběrové řízení pro dělnické profese končí a zájemce o práci je přijat.

Návrh řešení: Zvolit vhodné metody získávání pracovníků a podle charakteru volné pracovní pozice zvolit vhodný postup a náplň výběrového řízení.

Získávání a výběr kvalitních a co nejvhodnějších pracovníků by mělo být již prováděno novým pracovníkem – personalistou na základě požadavků od vedoucího pracovníka daného úseku, kde je potřeba volné pracovní místo obsadit.

Získávání pracovníků

Personalista by měl využívat kombinaci více metod získávání pracovníků. Doporučila bych využívat alespoň následující 4 metody:

- Úřad práce - už ze zákona zaměstnavatel musí nahlásit veškeré volné pracovní pozice na příslušném úřadu práce. Volné pracovní místo lze nahlásit prostřednictvím e-mailu, telefonicky, faxem, písemně nebo osobně. Výhodou spolupráce s úřadem práce je její finanční nenáročnost, protože služby úřadu práce jsou zcela **zdarma**. Zaměstnavatel, pokud zaměstná uchazeče doporučeného z úřadu práce a splní dané podmínky, má také možnost získání příspěvku až po dobu 12-ti měsíců.

- Internetový pracovní portál – vzhledem k tomu, že internet se stal součástí běžného života, převážná většina uchazečů o práci využívá při hledání práce internetové pracovní portály. Výhodou této metody získávání pracovníků je její časová nenáročnost a velké množství potenciální uchazečů, kteří tyto stránky navštíví. Firmě bych doporučila internetový portál www.prace.cz, který je spolu s portálem www.jobs.cz jedním z nejnavštěvovanějších internetových pracovních portálů. Oproti zmíněnému portálu www.jobs.cz je ale cena inzerce na portálu www.prace.cz levnější.
- Informační nástěnky ve firmě – každé volné pracovní místo bych také doporučila vyvěsit na informační nástěnky ve firmě, kde by si ho mohli přečíst stávající pracovníci a doporučit na volné pracovní místo svého známého jako vhodného kandidáta.
- Vlastní evidence uchazečů o práci – k předchozím třem metodám by bylo vhodné i nadále využívat vlastní evidence uchazečů o práci.

Výběr pracovníků

Personalista na základě došlých profesních životopisů vybere nejvhodnější kandidáty, kteří postoupí do výběrového řízení.

Výběrové řízení by se skládalo z pohovorů uchazečů s personalistou, kde by si personalista ověřil a doplnil informace o uchazečích získané pomocí životopisů. Následně by uchazeči byli seznámeni s pracovištěm a náplní nabízené práce. Uchazečům by byla vedoucím pracovníkem daného úseku přidělena zkušební práce, na kterou by měli všichni stejný časový limit. Na vypracování úkolu by dohlížel vedoucí úseku společně s personalistou.

Personalista společně s vedoucím úseku na základě pohovoru a kvality vypracování zadaného úkolu vyberou nejvhodnějšího kandidáta, který poté, co vyhoví vstupní lékařské prohlídce, vyžaduje-li to povaha nabízené práce, je přijat. Pokud by nevyhověl lékařské prohlídce, místo je nabídnuto uchazeči, který jako další nejvíce vyhovoval požadavkům.

O výsledcích výběrového řízení budou všichni uchazeči informováni telefonicky nebo e-mailem.

Náklady realizace: Náklady firmě vzniknou především s inzercí na internetovém portálu www.prace.cz. Dle ceníku tyto náklady činí **2 300 Kč** na **14 dní** za inzerát, popř. **2 500 Kč** při zadání inzerátu na **měsíc**.

Problém č. 3: Neefektivní systém hodnocení a odměňování

Příčina: Pracovníci nejsou dostatečně seznámeni se systémem hodnocení a odměňování. Tato neznalost pracovníky demotivuje k vyšším pracovním výkonům, protože jim nejsou jasně definovány požadavky, jejichž splněním by měli pracovníci nárok na peněžitou odměnu. Díky této neinformovanosti převažuje mezi pracovníky představa, že jsou nespravedlivě hodnoceni a následně i odměňováni.

Návrh řešení: Vytvoření hodnotícího formuláře pracovníků a definování jeho vazby na systém odměňování.

Hodnocení

Přímo nadřízený vedoucí pracovník by každý měsíc prováděl hodnocení svých podřízených pracovníků pomocí hodnotícího formuláře (příloha č. 2). Na základě získaného bodového ohodnocení z formuláře by pracovníci byli odměněni podle jasně stanovených pravidel odměňování.

Hodnocení by se týkalo těchto kritérií: řádná docházka, využití pracovní doby (zda se pracovník během pracovní doby věnuje převážně práci nebo jestli si často dělá přestávky na kouření či jiné aktivity, které ho zdržují od jeho práce), vlastní iniciativa při plnění úkolů, ochota přijímat úkoly, plnění plánu výroby a kvalita odvedené práce (zde se promítne do hodnocení zmetkovitost výrobků u pracovníka).

Tyto kritéria by byla hodnocena pomocí hodnotící stupnice 1 – 5.

Ohodnocení	Slovní ohodnocení	Výkon pracovníka
1	<i>velmi nízká úroveň</i>	pracovník absolutně nesplňuje požadavky na dané kritérium
2	<i>nízká úroveň</i>	pracovník nesplňuje požadavky na dané kritérium, ale přibližuje se jim
3	<i>střední (požadovaná úroveň)</i>	pracovník splňuje požadavky na kritérium
4	<i>vysoká úroveň</i>	pracovník splňuje požadavky na kritérium a snaží se neustále zlepšovat
5	<i>velmi vysoká úroveň</i>	pracovník nadprůměrně splňuje požadavky na kritérium a dále se snaží zlepšovat

Tabulka č. 1: Hodnotící stupnice

Hodnotící formulář také obsahuje kolonky pro zápis případných mimořádných pozitivních i negativních událostí, na kterých by se pracovník podílel.

Hodnocení každého pracovníka doporučuji uchovávat a sledovat za delší časové období. Na základě tohoto sledování by firma měla ukončovat pracovní poměry s pracovníky, kteří dlouhodobě dosahují nízkého bodového ohodnocení.

Vedoucí pracovník by neměl zapomenout, že kromě písemného ohodnocení pomocí formuláře, je také velmi důležité slovní ohodnocení pracovníka.

Vazba hodnocení na odměňování

V současné době jsou pracovníci odměňováni dohodnutým mzdovým tarifem, který jim jejich přímo nadřízený může, v důsledku vážného nedodržení pracovního postupu či pracovního řádu, snížit až o 20 %, a to na sjednaný minimální tarif. Na druhou stranu, odměny pro pracovníky se pohybují pouze ve výši 100 – 500 Kč. Převážná většina pracovníků ale dostává k výplatě dohodnutý mzdový tarif.

Doporučuji firmě, aby na základě bodového ohodnocení dohodnutý mzdový tarif nejen snižovala, v případě nízkého ohodnocení pracovníka, ale i zvyšovala, pokud pracovník bude vysoce ohodnocen, a to až o 20 %. Tento systém zvýší motivaci pracovníků k vyšším pracovním výkonům. Bodové ohodnocení pracovníků s vazbou na odměňování je definováno v následující tabulce č. 2.

Bodové ohodnocení	Odměna
6 – 9 b.	- 20 % z dohodnutého mzdového tarifu
10 – 14 b.	- 10 % z dohodnutého mzdového tarifu
15 – 21 b.	dohodnutý mzdový tarif
22 – 26 b.	+ 10 % k dohodnutému mzdovému tarifu
27 – 30 b.	+ 20 % k dohodnutému mzdovému tarifu

Tabulka č. 2: Vazba hodnocení na odměňování

Při realizaci tohoto návrhu je velmi důležité, aby hodnotící pracovník byl schopen opravdu spravedlivě a kvalitně ohodnotit své podřízené. Je proto důležité, aby měl přesně stanové parametry na daná kritéria a také, aby s těmito parametry byli seznámeni hodnocení pracovníci.

Doporučuji, aby se hodnotící pracovník pravidelně účastnil školení, která se budou týkat nejen samotného hodnocení, ale i řízení lidí celkově.

Náklady na realizaci: Přesné vyčíslení nákladů, které vzniknou firmě v důsledku změny systému odměňování, v tuto chvíli není možné. Tyto náklady budou záviset na tom, jak jednotliví pracovníci budou kvalitně splňovat požadovaná kritéria. Ušetřené peněžní prostředky u pracovníků s nízkým ohodnocením budou přerozděleny pracovníkům s vysokým ohodnocením.

Pokud by pracovníci s vysokým ohodnocením začali převažovat, firmě se v tom případě zvýší i produktivita práce a na poskytnutých odměnách nebude tedy trátit.

Problém č. 4: Nedostačující motivační program

Příčina: Poskytované zaměstnanecké výhody nejsou v souladu se zaměstnaneckými výhodami, které by preferovali pracovníci. Ve firmě také převažuje motivování pracovníků formou nátlaku a jiné negativní stimulace. Pracovníci stávajícím motivačním programem nejsou motivováni k vyšším výkonům a jejich skutečné potřeby nejsou uspokojovány.

Návrh řešení: Vytvoření takové struktury zaměstnaneckých výhod, která by byla v souladu s požadavky a potřebami pracovníků.

Důchodové připojištění a životní pojištění

Nespokojenost pracovníků ve firmě vychází především z nízkého platového ohodnocení a nedostačujícího motivačního systému.

Pro zefektivnění motivačního programu bych navrhla zavedení příspěvku na důchodové připojištění a životní pojištění, které pracovníkům mezi stávajícími poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, podle dotazníkového šetření, nejvíce chybí.

Pro firmu je výhodnější poskytovat zmíněné příspěvky, než samotné zvýšení platu zaměstnanců. Příspěvky na důchodové připojištění a životní pojištění jsou v souhrnu do 24 000 Kč/rok na 1 zaměstnance daňově uznatelným výdajem zaměstnavatele a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění.

Toto tvrzení je podloženo výpočtem v následující tabulce č. 3.

Navýšení příjmu na 1 pracovníka	Měsíční náklad	SP (25 %)	ZP (9 %)	Měsíční náklad celkem	Roční náklad celkem
<i>Navýšení hrubé mzdy</i>	500	125	45	670	8 040
<i>Poskytnutí příspěvku na důchodové připojištění (životní pojištění)</i>	500	0	0	500	6 000

Tabulka č. 3: Porovnání nákladů na navýšení hrubé mzdy s náklady na poskytování příspěvku na důchodové připojištění (životní pojištění)

V tabulce můžeme vidět, že poskytování příspěvku 500 Kč na důchodové připojištění (životní pojištění) firmě přináší roční úsporu nákladů na 1 zaměstnance 2 040 Kč oproti tomu, kdyby firma zaměstnanci zvýšila o tento příspěvek hrubou mzdu.

Nárok na tento benefit by měli zaměstnanci, kteří ve firmě pracují minimálně jeden rok a nemají dlouhodobě nízké bodové ohodnocení.

Zaměstnanec by měl na výběr, zda bude chtít přispívat na důchodové připojištění nebo na životní pojištění.

V rámci zavedení tohoto benefitu navrhuji zrušit příspěvky na zájezdy organizované firmou a VZO a příspěvky na dětskou rekreaci. Tyto příspěvky využívá zlomek pracovníků a nemají dostatečný motivační efekt.

Stravenky

Firma v současné době nakupuje a nechává dovážet obědy od stravovacího zařízení společnosti RUBENA, a. s. z Náchoda. Cena jednoho oběda činí 63 Kč a firma pracovníkovi na toho jídlo přispívá částkou 29 Kč.

Pracovníci asi ale často stěžují na kvalitu tohoto dováženého jídla a raději by uvítali stravenky.

Pokud by firma tyto obědy přestala nakupovat a místo toho přispívala na stravné formou 50-ti korunové stravenky (v zákonné výši 55 % z ceny stravenky), ušetřila by měsíčně (20 pracovních dní) 30 Kč na každém pracovníkovi, kterému by tento příspěvek poskytla a zároveň by se zvýšila spokojenost pracovníků.

Toto srovnání je v následující tabulce č. 3. V modelové situaci měsíc má 20 pracovních dní.

	oběd z jídelny (Kč)	stravenka (Kč)
<i>cena</i>	63	50
<i>příspěvek firmy</i>	29 (46 %)	27,50 (55 %)
<i>náklady firmy na 1 zaměstnance/měsíc</i>	580	550
<i>náklady firmy na 1 zaměstnance/rok</i>	6 960	6 600

Tabulka č. 4: Porovnání nákladů firmy na příspěvek na oběd z jídelny s náklady na příspěvek na stravenku

V nevyužitých prostorách současné jídelny doporučuji provozovat bufet, kde by si pracovníci měli možnost zakoupit i za poskytované stravenky například grilované kuře, polévku či jiné rychlé občerstvení.

Při poskytování benefitů je potřeba, aby firma sledovala jejich efektivnost při motivování pracovníků. Požadavky pracovníků se postupně mění a často se stává, že si na poskytované benefity pracovníci zvyknou a jejich motivace postupně klesá. Je tedy zapotřebí strukturu benefitů a nárok na ně aktualizovat.

Požadavky a názory pracovníků na celkový současný personální systém je vhodné sledovat, a to např. pomocí dotazníku alespoň 1x za dva roky. V tomto dotazníku by pracovníci měli mít možnost nejen vyjádřit názor na stávající systém benefitů, ale i na systém hodnocení a odměňování, styl řízení pracovníků ve firmě a vyjádřit celkové hodnocení firmy i svých nadřízených.

Náklady na realizaci: Náklady firmy na důchodové připojištění (životní pojištění) jsou **6 000 Kč** na jednoho **pracovníka** za **rok**. Pro **250 zaměstnanců** tyto náklady činí 1 500 000 Kč. Po odečtení nákladů na zrušené příspěvky poskytované firmou na zájezdy organizované VZO a firmou a na dětskou rekreaci, které činí v průměru ročně 150 000 Kč, firmě vzniknou náklady s realizací tohoto návrhu **1 350 000 Kč** za **rok**.

Náklady firmy na příspěvek na stravování na **1 pracovníka** budou **6 600 Kč** za **rok**, což firmě přináší **úsporu 360 Kč** ročně na 1 pracovníka oproti stávajícímu systému, kde firma nakupuje a dováží obědy ze závodní jídelny firmy RUBENA, a. s.

Problém č. 5: Nedostačující informovanost pracovníků o dění ve firmě a o dlouhodobých záměrech firmy

Příčina: Pracovníci jsou na poradách informováni o věcech, které se týkají pouze jejich úseku a to převážně jen jejich práce. Ve firmě tak mezi pracovníky vznikají informační šumy a nejistota mezi pracovníky.

Návrh řešení: Pořádání měsíčních porad s vedoucím pracovníkem oddělení a pořádání 2x ročně porady s nejvyšším vedením firmy.

Porada s vedoucím výrobního oddělení

Na konci každého měsíce by pracovníci všech úseků výroby měli mít poradou s vedoucím výrobního oddělení. Na této poradě by jim vedoucí nejprve podal informace o věcech, které se týkají celkově výroby za daný měsíc, a sdělil jim plán na další měsíc. Poté by pracovníci měli prostor pro jejich otázky a návrhy.

Porada s nejvyšším vedením firmy

Pro zlepšení informovanosti pracovníků o celkovém dění ve firmě a o dlouhodobých záměrech firmy bych doporučila, aby nejvyšší vedení firmy (ředitel firmy a vedoucí ekonomického oddělení - jednatelé firmy) uspořádalo 2x do roka (před letními dovolenými a před Vánoci) poradou s pracovníky jednotlivých oddělení. Na těchto poradách by pracovníci byli informováni o současném stavu firmy, plánech firmy do budoucna a o plánech v personálních záležitostech firmy.

Na těchto poradách by opět měla fungovat zpětná vazba od pracovníků k nejvyššímu vedení firmy.

Dále doporučuji udělat vždy ze všech těchto porad písemný zápis a zveřejnit ho na informačních nástěnkách ve firmě.

Náklady na realizaci: Zde jsou náklady pouze časového charakteru.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zvýšení produktivity práce pomocí zlepšení personálního řízení ve firmě SICO RUBENA, s. r. o., která se zabývá výrobou a dodáním komponentů ze silikonových kaučuků.

Ve firmě jsem nejprve provedla analýzu současného stavu personálního řízení pomocí dotazníkového šetření, rozhovorů a studováním firemních materiálů.

Na základě analytické části jsem zjistila jak negativní, tak pozitivní výsledky personálního řízení ve firmě. V mé práci jsem se ale soustředila na zjištěná negativa, která mi poskytla prostor pro mé návrhy v následující návrhové části.

Za nejzávažnější zjištěná negativa považuji tyto následující:

- absence personálního útvaru a samostatné pozice personalisty;
- neefektivní získávání a výběr pracovníků;
- neefektivní systém hodnocení a odměňování;
- nedostačující motivační program;
- nedostačující informovanost pracovníků o dění ve firmě a o dlouhodobých záměrech firmy.

V návrhové části jsem se soustředila na doporučení, které zmíněné nedostatky odstraní a přispějí tak k dosažení hlavního cíle mé práce – ke zvýšení produktivity práce. Při sestavování návrhů jsem měla neustále na zřeteli, že pouze dobře motivovaný pracovník, který má ve firmě, kde pracuje, kvalitní zázemí je vůči firmě loajálnější a mnohem více přispívá k dosahování podnikových cílů než pracovník, který není dostatečně motivován a firma mu neposkytuje kvalitní zázemí.

Pro odstranění nejzávažnějších nedostatků ve firmě jsem firmě doporučila následující návrhy:

- vytvoření nové pracovní pozice personalisty a přijmutí na toto místo pracovníka s požadovanou kvalifikací;
- definování vhodných metod získávání pracovníků a vhodný postup a náplň výběrového řízení;
- vytvoření hodnotícího formuláře pracovníků a definování jeho vazby na systém odměňování;
- zavedení příspěvku na důchodové připojištění (popř. životní pojištění);
- poskytování příspěvku na stravování formou stravenek místo závodního stravování;
- zavedení měsíčních porad s vedoucím pracovníkem oddělení;
- pořádání 2x ročně rady s nejvyšším vedením firmy.

Zavedením některých mých doporučení firmě vzniknou nemalé finanční náklady. Je třeba si ale uvědomit, že zlepšením zjištěných nedostatků firma získá prospěch v podobě pracovitější, efektivnější a loajálnější pracovní kolektivu, který firmě následně přinese i zisk finanční.

Na závěr je důležité opět upozornit na to, že při sestavování návrhů na zlepšení současného personálního systému jsem se zaměřila především na pracovníky ve výrobě, protože technicko-hospodářských pracovníků je ve firmě pouze okolo 10 % z celkového počtu pracovníků a jejich struktura se přes tři roky nezměnila.

Seznam literatury

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

BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

BUCHÁČKOVÁ, P. Metody získávání pracovníků. *Personál*, květen 2005, roč. 11, č. 5. ISSN 1213-8878.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

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

FOOT, M. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualit. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a KOL. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN: 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN: 978-80-247-2448-5.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN: 80-7357-046-7.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Hodnotící formulář pracovníka

Příloha č. 3: Organizační struktura ve firmě

Příloha č. 4: Vstupní dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 5: Formulář pro lékařský posudek – vstupní prohlídka

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

do rukou se Vám dostal dotazník, který je zaměřen na zjištění kvality stavu personálního řízení ve Vaší firmě (SICO RUBENA, s. r. o.).

Zjištěné informace z tohoto dotazníku budou sloužit ke zpracování mé bakalářské práce, která se zabývá zlepšením personálního řízení ve firmě SICO RUBENA, s. r. o.

Dotazník je anonymní a zjištěné údaje budou použity pouze pro účely zmiňované bakalářské práce, proto Vás prosím o pravdivé vyplnění. Vámi vybrané odpovědi označte křížkem, u otevřených odpovědí napište svojí odpověď na vyznačené místo.

Děkuji Vám za spolupráci a za čas, který strávíte vyplněním tohoto dotazníku.
Iveta Hrušková (studentka Podnikatelské fakulty, VUT v Brně)

1. Jak dlouho pracujete ve firmě SICO RUBENA, s. r. o.?

- ☐ méně než 1 rok ☐ 1-5 let ☐ 6-10 let ☐ nad 10 let

2. V jakém úseku na jaké pozici ve firmě pracujete?

.....

3. Z kterého důvodu jste se rozhodl/a ve firmě pracovat?

- | | |
|--|---|
| ☐ dobré platové podmínky | ☐ doporučil mi to známý |
| ☐ dobré pracovní podmínky | ☐ neměl/a jsem jinou možnost |
| ☐ blízkost mého bydliště | ☐ jiný |

4. Jste ve Vaší firmě spokojen?

- ☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

5. Z kterého důvodu nejste ve firmě spokojen/a? (Vyberte max. 2 odpovědi)

- | | |
|---|---|
| ☐ špatné platové podmínky | ☐ špatné vztahy s vedoucími pracovníky |
| ☐ špatné pracovní podmínky | ☐ nedostačující motivační program |
| ☐ špatné vztahy se spolupracovníky | ☐ jiný |

6. Doporučil byste svému dobrému známému pracovat ve Vaší firmě?

- ☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

7. Myslíte si, že personální systém ve Vaší firmě je na dobré úrovni?

- ☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

8. **Jste spokojeni s přístupem současné personalistky a mzdové účetní v jedné osobě k Vaší osobě a k řešení problémů?**

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

9. **Zvládá současná personalistka a mzdová účetní v jedné osobě obě pozice kvalitně?**

☐ dobře zvládá obojí ☐ zvládá dobře jenom personální činnosti
☐ zvládá dobře jenom mzdy ☐ nezvládá dobře ani jednu pozici

10. **Myslíte si, že by bylo pro firmu prospěšné zřídit novou pracovní pozici samostatného personalisty?**

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

11. **Domníváte se, že Váš přímo nadřízený zvládá dobře svoji práci?**

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

12. **Jste spokojeni s přístupem Vašeho přímo nadřízeného k Vaší osobě?**

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

13. **Kdo hodnotí Vaši práci?**

☐ ředitel ☐ spolupracovník
☐ vedoucí oddělení ☐ nikdo
☐ přímo nadřízený

14. **Myslíte si, že je spravedlivý systém hodnocení práce ve Vaší firmě?**

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

15. **Je pro Vás důležité slovní ohodnocení a pochvala od nadřízeného?**

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

16. **Jste dobře seznámeni se systémem odměn?**

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

17. **Motivuje Vás současný systém odměn k vyšším výkonům?**

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

18. **Domníváte se, že je systém odměn ve Vaší firmě spravedlivý?**

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

19. **Jste ve své práci dostatečně motivováni?**

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

20. Co je pro Vás nejučinnější motivací? (vyberte max. 4 odpovědi)

- | | |
|--|--|
| ☐ mzda nebo jiné peněžní ohodnocení | ☐ nátlak nebo jiná negativní stimulace |
| ☐ dostatek času pro osobní život | ☐ slovní ohodnocení nadřízeného |
| ☐ mezilidské vztahy | ☐ rozmanitá a zajímavá práce |
| ☐ možnost seberealizace | ☐ zaměstnanecké výhody a péče o zaměstnance |
| ☐ jistota pracovního místa | ☐ pracovní prostředí |
| ☐ odpovědnost a důvěra v pracovních záležitostech | ☐ jiné |

21. Jaká motivace se používá ve Vaší firmě?

- | | |
|--|--|
| ☐ mzda nebo jiné peněžní ohodnocení | ☐ nátlak nebo jiná negativní stimulace |
| ☐ dostatek času pro osobní život | ☐ slovní ohodnocení nadřízeného |
| ☐ mezilidské vztahy | ☐ rozmanitá a zajímavá práce |
| ☐ možnost seberealizace | ☐ zaměstnanecké výhody a péče o zaměstnance |
| ☐ jistota pracovního místa | ☐ pracovní prostředí |
| ☐ odpovědnost a důvěra v pracovních záležitostech | ☐ jiné |

22. Domníváte se, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou dostačující?

- ☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

23. Které z uvedených zaměstnaneckých výhod využíváte?

- | | |
|---|---|
| ☐ závodní stravování | ☐ příspěvky na kulturní a sportovní činnosti |
| ☐ příspěvek na dětskou rekreaci | ☐ rehabilitace |
| ☐ příspěvek na zájezdy organizované firmou a VZO | ☐ žádnou z uvedených |

24. Označte zaměstnanecké výhody, které jsou, dle vašeho názoru, zbytečné?

- | | |
|---|---|
| ☐ závodní stravování | ☐ příspěvky na kulturní a sportovní činnosti |
| ☐ příspěvek na dětskou rekreaci | ☐ rehabilitace |
| ☐ příspěvek na zájezdy organizované firmou a VZO | ☐ všechny jsou důležité |

25. Které další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a? (vyberte max. 2)

- | | |
|--|---|
| ☐ příspěvek na důchodové připojištění | ☐ vzdělávací kurzy |
| ☐ příspěvek na životní pojištění | ☐ poradenská činnost |
| ☐ zvýhodněné podnikové půjčky | ☐ stravenky |
| | ☐ jiné |

26. Jste informováni o dění ve firmě a jaké jsou firmy dlouhodobé záměry?

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

27. Jak často komunikujete se svým nadřízeným?

☐ méně než 1x týdně ☐ 1x týdně ☐ 2x – 3x týdně ☐ 4x – 5x týdně

28. Funguje mezi Vámi a Vaším vedoucím pracovníkem obousměrná komunikace - je ochotný brát v úvahu i Vaše názory a návrhy?

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

29. Uvítal/a byste např. 1 - 2x ročně poradu s nejvyšším vedením firmy?

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

30. Uvítal/a byste, kdybyste měli možnost např. 1x ročně ohodnotit jednání Vašich nadřízených a kvalitu pracovních podmínek apod. např. formou dotazníku?

☐ ne ☐ spíše ne ☐ spíše ano ☐ ano

31. Jaké je Vaše pohlaví?

☐ muž ☐ žena

32. Jaký je Váš věk?

☐ méně než 30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ nad 50

33. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ základní ☐ úplné střední s maturitou
☐ vyučen/střední bez maturity ☐ vysokoškolské



Hodnoticí formulář pracovníka

Jméno hodnoceného:

Osobní číslo:

Pracovní pozice:

Hodnocení za období:

Kritérium	Ohodnocení					Poznámky
<i>Řádná docházka</i>	1	2	3	4	5	
<i>Využití pracovní doby</i>	1	2	3	4	5	
<i>Vlastní iniciativa při plnění úkolů</i>	1	2	3	4	5	
<i>Ochota přijímat úkoly</i>	1	2	3	4	5	
<i>Plnění plánu výroby</i>	1	2	3	4	5	
<i>Kvalita odvedené práce</i>	1	2	3	4	5	
Dílčí součty						
Součet celkem						

Slovní vyjádření hodnotící stupnice	
1	Velmi nízká úroveň
2	Nízká úroveň
3	Střední (požadovaná) úroveň
4	Vysoká úroveň
5	Velmi vysoká úroveň



Zápis mimořádných událostí

Mimořádná negativní událost		
Datum	Událost	Důsledek

Mimořádná pozitivní událost		
Datum	Událost	Důsledek

V..... dne

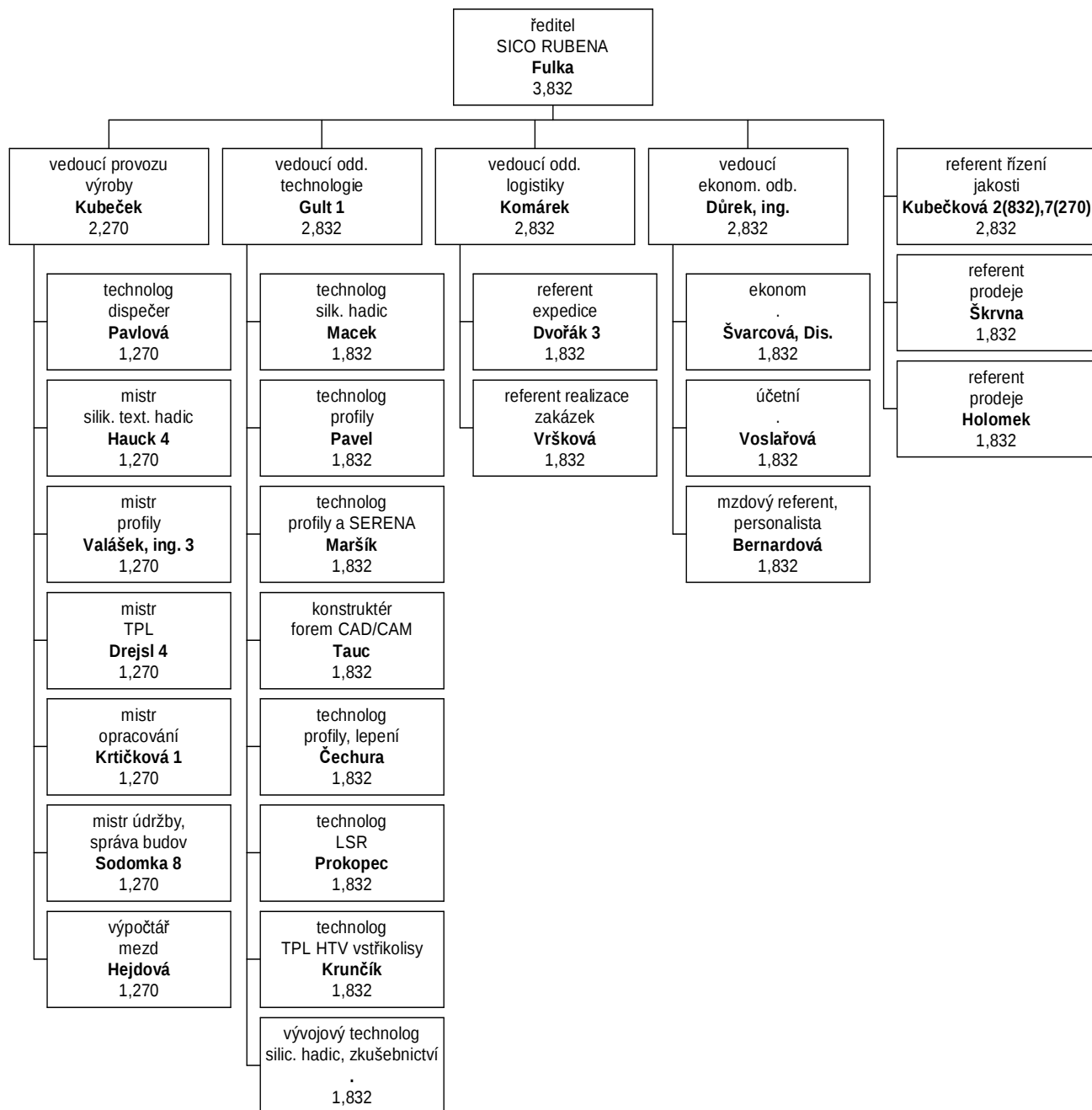
.....

hodnotitel

.....

hodnocený

Příloha č. 3: Organizační struktura ve firmě





OSOBNÍ DOTAZNÍK

Vyplní se pouze při nástupu do zaměstnání

Příjmení, jméno, titul:				
Pohlaví:				
Rodné příjmení:				
Všechna dřívější příjmení:				
Den, měsíc, rok narození:				
Místo a stát narození:				
Rodinný stav:				
Státní občanství:				

Bydliště		
	Trvalé	Přechodné
Ulice, číslo:		
Obec:		
PSČ, (pošta):		
Telefon:		

Rodné číslo:	Zdravotní pojišťovna:
--------------	-----------------------

Účast na nemocenském a důchodovém pojištění v cizině	
Pracoval jste před nástupem u nás v cizině? Ano - ne	
Název a adresa cizozemského nositele pojištění:	
Cizozemské číslo pojištění:	

Máte změněnou pracovní schopnost? Ano - ne		
Pobíráte důchod? Ano - ne		
Datum výměru:	Druh důchodu:	Plátce:

Vlastníte řidičský průkaz? Ano - ne	Skupina:
-------------------------------------	----------

Přehled dosaženého vzdělání (včetně nedokončeného)				
Vzdělání	Název a místo školy	Obor	Délka studia	Rok ukončení

Jazykové znalosti			
Jazyk	Zkouška	Rok	Použitelnost

Do kolonky použitelnost napište odpovídající písmeno:
 mohu číst texty A
 dorozumím se B
 plynule hovořím C
 překládám D
 tlumočím E

Průběh pracovního a funkčního zařazení od vstupu do praxe			
Doba evidence u ÚP, doba nezaměstnanosti			
Název a sídlo organizace	Pracovní a funkční zařazení	Od	Do

Absolvované kurzy a školení nutné k výkonu profese, stáže		
Druh a označení	Rok	Druh zkoušky, platnost, doklad

Máte ještě jiný pracovní poměr? Ano - ne			
Organizace a sídlo	Od	Druh práce	Úvazek

Soudem stanovené srážky na plat:

Rodinní příslušníci		
Příjmení, jméno, titul	Rodné číslo	Bydliště (pokud není shodné s bydlištěm zaměstnance)
Manžel(ka), druh, družka:		
Jiná osoba, kterou můžeme v případě nutnosti kontaktovat:		Telefon:
Děti (i vychované):		
Ostatní vyživované osoby:		

Prohlašuji, že jsem si vědom následků, které dle příslušných právních předpisů ponesu v případě uvedení nepravdivých údajů. Souhlasím se zpracováním údajů pro pracovníprávní a mzdové účely.

V Dne Podpis

SICO RUBENA s.r.o.
Náchodská 449
549 32 Velké Poříčí
IČO 25931431

Jméno a příjmení: _____
Datum narození: _____
Zdravotní pojišťovna: _____
Pracovní zařazení: **(třísměnný)**

[illegible][illegible]

DALŠÍ POŽADAVKY

Posuzovaná osoba:

- ☐ je zdravotně způsobilá
☐ není zdravotně způsobilá
☐ je zdravotně způsobilá s podmínkou (uveďte níže)

V _____ dne _____

Poučení: Proti tomuto posudku je možno podat podľa ustanovení §77 odst. 2 zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů, návrh na jeho přezkoumání do 15 dnů ode dne, kdy byl oprávněné osobě doručen. Návrh se podává písemně vedoucím zdravotnického zařízení, které posudek vydalo nebo lékaři provozujícímu zdravotnické zařízení svým jménem.

Posuzovaná osoba převzala posudek do vlastních rukou dne
podpis posuzované osoby

Zaměstnavatel lékařský posudek převzal dne
podpis osoby oprávněné k převzetí