Analýza zaměstnanecké struktury společnosti ZPS - FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s.

Michaela Vyoralová

Bakalářská práce
2008

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Michaela VYORALOVÁ**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Téma práce:	**Analýza zaměstnanecké struktury společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Zpracujte teoretické poznatky z dostupných zdrojů týkající se problematiky zaměstnanců.**

II. Praktická část

- **Proveďte analýzu stávajících zaměstnanců společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s.**
- **Pomocí dotazníkového šetření proveďte analýzu očekávání zaměstnanců společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s.**
- **Na základě provedených analýz navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení zaměstnanecké politiky společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s.**

Závěr

Rozsah práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] BLÁHA, J.; MATEICICUS, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
[3] DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
[4] KOTLER, P.; KELLER, K. L. Marketing management. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
[5] SYNEK, M. et al. Podniková ekonomika. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2008**

Ve Zlíně dne 21. března 2008

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky

Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
vedoucí katedry

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu zaměstnanecké struktury. Práce má dvě hlavní části. V první části jsou uvedeny teoretické poznatky, které slouží jako východisko pro praktickou část. Teoretická část je zaměřena na zaměstnaneckou politiku podniků. Praktická část obsahuje charakteristiku podniku, analýzu stávajících zaměstnanců a analýzu očekávání zaměstnanců na základě dotazníkového šetření. V závěru analytické části je vypracováno shrnutí a doporučení, které by mohlo vést ke zlepšení zaměstnanecké politiky společnosti.

Klíčová slova: lidské zdroje, zaměstnanecké vztahy, péče o zaměstnance, vzdělávání

ABSTRACT

This bachelor thesis puts mind to analysis of employee structure. It has two main parts. Teoretical findings, which serve as a resource for a practical part, are introduced in the first part. Teoretical part is oriented on employee policy of companies. Practical part contains characteristics of a company, analysis of current employees, analysis of employee expectations, based on questionnaire survey. The summary and recommendations are introduced at the end of analytic part. Recommendations would help to improve the employee policy of the company.

Keywords: human resources, employee relations, employee care, education

Na začátku bych ráda poděkovala vedoucí mé práce Ing. Zuzaně Dohnalové Ph.D. za její ochotu a vždy dobrou radu při zpracování práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. za umožnění zpracování bakalářské práce a za poskytnutí informací. Velký dík patří především Ing. Evě Čmolíkové za její velkou ochotu a vstřícnost po celou dobu zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD **8**
I TEORETICKÁ ČÁST **9**
1 PODSTATA PODNIKU **10**
2 TRH PRÁCE **11**
2.1 TRH PRÁCE V ČR 11
2.1.1 Uchazeči o zaměstnání 11
2.1.2 Nezaměstnanost 12
2.2 STÁTNÍ POLITIKA ZAMĚSTNANOSTI V ČR 12
2.2.1 Opatření politiky zaměstnanosti 12
2.2.2 Aktivní politika zaměstnanosti 13
3 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **14**
3.1 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 14
3.1.1 Pracovní místo 15
3.1.2 Osobní předpoklady zaměstnance 15
3.1.3 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců 16
3.2 UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU 16
4 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY **18**
4.1.1 Pracovní poměr 18
4.1.2 Odbory a kolektivní vyjednávání 19
4.1.3 Povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů 19
5 PÉČE O ZAMĚSTNANCE **20**
5.1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ 21
5.2 STRAVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 21
5.3 ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ 21
5.4 PODPORA BYDLENÍ 21
5.5 SOCIÁLNÍ VÝPOMOC 22
5.6 VOLNO-ČASOVÉ AKTIVITY 22
6 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTANCŮ **23**
6.1 ÚLOHA VZDĚLÁVÁNÍ 23
6.2 FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ 24
6.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ 24
6.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti 25
6.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště 25
II PRAKTICKÁ ČÁST **26**
7 SPOLEČNOST ZPS - FRÉZOVACÍ NÁSTROJE **27**

7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI 27
7.2 SOUČASNOST SPOLEČNOSTI 27
7.3 VIZE DO BUDOUCNA 27
7.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 27
7.4.1 Divize Vedení 28
7.4.2 Divize Frézy 28
7.4.3 Divize Vrtáky 28
7.4.4 Divize Tepelné zpracování 28
8 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH ZAMĚSTNANCŮ 29
8.1 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 29
8.2 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ 29
8.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 2004 – 2007 33
8.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ 35
8.5 DŮVODY ODCHODU ZAMĚSTNANCŮ 35
9 ANALÝZA OČEKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 37
9.1 STRUKTURA DOTAZNÍKU 37
9.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU 37
10 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ 50
ZÁVĚR 52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 53
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 54
SEZNAM GRAFŮ 55
SEZNAM TABULEK 56
SEZNAM PŘÍLOH 57

ÚVOD

Zaměstnanci jsou v současné době pro každý podnik jednou z nejsilnějších konkurenčních výhod. Je proto důležité věnovat jim náležitou pozornost, pečovat o ně a neustále zajišťovat jejich rozvoj. Řízení lidských zdrojů by mělo být jednou z nejdůležitější částí strategie každého podniku.

Prostřednictvím zaměstnanců se v podniku tvoří produkty nebo poskytují služby. Proto je nezbytné lidské zdroje v podniku dostatečně plánovat a řídit. Zaměstnávat nekvalifikované zaměstnance může mít pro podnik nedozírné důsledky. I proto je důležité dbát na správný výběr zaměstnance a jeho následný neustálý rozvoj. Neustálá péče o zaměstnance v průběhu jejich působení v podniku má velký vliv nejen na jejich odvedenou práci, ale také na jejich sounáležitost s podnikem.

Hlavním cílem práce je provést analýzu zaměstnanecké struktury společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s.

Teoretická část bude zaměřena především na zabezpečování lidských zdrojů v podnicích, zaměstnanecké vztahy, péči o zaměstnance a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Získané teoretické poznatky budou sloužit jako podklad pro vypracování praktické části.

Na začátku praktické části uvedu stručnou charakteristiku společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s., zejména historii, současnost a vizi do budoucna. Praktická část bude dále rozdělena do dvou analytických částí. První část se bude týkat analýze stávajících zaměstnanců společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. a druhá část bude zaměřena na analýzu očekávání zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření.

V analýze stávajících zaměstnanců se zaměřím na způsoby získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, strukturu zaměstnanců, vývoj počtu zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a v neposlední řadě také na důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti. Analýza očekávání zaměstnanců společnosti se bude týkat vyhodnocení dotazníkového šetření a především pak v závěru návrhu doporučení pro společnost, které by mohly být přínosné pro zlepšení zaměstnanecké politiky společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA PODNIKU

Každý podnik existuje z jednoho hlavního důvodu, a to, aby konal nějakou aktivitu. Poslání každého podniku je obvykle známo už od samého začátku jeho fungování. Toto poslání je možné v průběhu doby existence podniku měnit, a to např. díky tomu, že podnik využije nových příležitostí nebo zareaguje na nové tržní podmínky apod.

Podniky své poslání stanovují společně se svými manažery, zaměstnanci a někdy také se zákazníky. Dobře promyšlené a přesně vymezené poslání podniku dodává zaměstnancům kolektivní pocit smyslu, směru a příležitosti. Nejlepší poslání podniku jsou taková, která vystihují nějakou vizi poskytující podniku směr pro několik následujících desetiletí. [7]

Každý podnik je ve své podstatě závislý na svých zaměstnancích. Mnoho podniků v dnešní době má velký zájem na tom, hledat vhodné zaměstnance. Lidé, které zaměstnavatel najme dnes, už od zítřka utvářejí budoucnost podniku. Získat a udržet právě tyto talentované zaměstnance je klíčem k podnikatelskému úspěchu a jedním z nejsilnějších zdrojů konkurenční výhody. [6]

Z tohoto pohledu důležitosti zaměstnanců pro podnik je nezbytné získávat ty nejlepší možné zaměstnance a nabízet jim spíše kariéru než zaměstnání. Pro zaměstnavatele je také velmi důležité pravidelně měřit spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním. [7]

2 TRH PRÁCE

Trh práce je nedílným prvkem trhu. Mimo obecné vlastnosti trhu, má trh práce určitá specifika a stává se často předmětem státních zásahů. Práce je výrobní faktor, který má odlišnou povahu než ostatní zboží. Pracovní síla je soubor fyzických a duševních sil člověka a představuje tedy schopnost pracovat. V demokratických společnostech každý člověk svobodně nakládá se svojí pracovní silou.

Trh práce je místem, kde se vytváří podmínky zaměstnanosti, a to prostřednictvím nabídky a poptávky po práce. Nabídku trhu práce ovlivňuje mnoho aspektů, mezi které patří např. reálné mzdy, majetkové poměry domácností, státní transfery, demografický vývoj, pracovní zvyky, kultura aj. Na poptávkové straně to jsou cena práce, produktivita práce, ceny ostatních vstupů,očekávané tržby, volná disponibilní pracovní síla atd.

Podniky jsou ve svém rozhodování do jisté míry omezeni kolektivními smlouvami a pracovněprávním zákonodárstvím, což má za následek nepružnost poptávky po práci. Hlavním významem trhu práce je rozdělení práce mezi zaměstnavatele, příp. mezi odvětvími. Mezi subjekty působícími na trhu práce dochází ke vzájemnému působení. K těmto subjektům patří zaměstnanci, zaměstnavatelé a stát. [3]

2.1 Trh práce v ČR

Od roku 1990 došlo na trhu práce v České republice k rychlým změnám. Tyto změny souvisely s dlouhodobou restrukturalizací a cyklickými obtížemi vyrovnávání nabídky a poptávky na trhu práce.

Míra ekonomické aktivity v České republice se řadí k nevyšším v Evropě, ale z dlouhodobého hlediska vykazuje klesající tendenci. Míra ekonomické aktivity je určena počtem ekonomicky aktivních lidí, tedy součtem zaměstnaných a nezaměstnaných, vydělených počtem všech osob starších 15 let. [3]

2.1.1 Uchazeči o zaměstnání

Každý občan si zaměstnání zabezpečuje sám, prostřednictvím zprostředkovatelských organizací nebo za pomoci úřadu práce. Na celém území ČR zprostředkovávají úřady práce zaměstnání bezplatně, a to při respektování rovných příležitostí pro všechny občany.

Uchazeč o zaměstnání evidovaný na úřadu práce v místě trvalého bydliště má nárok na zprostředkování vhodného zaměstnání, na rekvalifikaci a na podporu v nezaměstnanosti. Ke zprostředkování vhodného zaměstnání patří také informační a poradenská činnost. [3]

2.1.2 Nezaměstnanost

Po roce 1990 došlo v České republice k náhlému nárůstu nezaměstnanosti. V roce 1992 a 1993 následoval pokles nezaměstnanosti a do roku 1996 se průměrná míra nezaměstnanosti udržovala na úrovni okolo 3%.

Výraznější nárůst nezaměstnanosti byl zaznamenán v polovině roku 1997 a začátkem roku 1998. V tomto období došlo také ke zpomalení hospodářského růstu. Stupňování této situace lze chápat jako důsledek ekonomické recese, která probíhala v tomto období. [3]

2.2 Státní politika zaměstnanosti v ČR

Státní politika zaměstnanosti je zvláštní oblast, která vytváří opatření proti zvyšování nezaměstnanosti a je součástí systému záchranné sociální sítě.

Politika zaměstnanosti je vymezena jako soubor činností směřující k dosažení rovnováhy mezi nabídkou pracovní síly a poptávkou po pracovní síle, produktivnímu využití zdrojů pracovních sil a zajištění práva občanů na zaměstnání. K základním právům občana patří tedy právo na zaměstnání, a to bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, jazyk, náboženství, politické smýšlení, majetek, zdravotní stav nebo věk. [3]

2.2.1 Opatření politiky zaměstnanosti

Realizace politiky zaměstnanosti je provázána celkovou hospodářskou, sociální a vzdělávací politikou. Mezi opatření politiky zaměstnanosti patří Národní plán zaměstnanosti jako součást střednědobé strategie politiky zaměstnanosti.

K základním cílům Národního plánu zaměstnanosti se řadí např. zvýšit motivaci pracovní síly ke vstupu do zaměstnání, sladit přípravu pracovní síly s požadavky trhu práce a další. Dalšími opatřeními politiky zaměstnanosti jsou investiční pobídky a podpora malého a středního podnikání. [3]

2.2.2 Aktivní politika zaměstnanosti

Aktivní politika zaměstnanosti představuje aktivity, které se zaměřují k zabezpečení zaměstnanosti. Mezi nástroje aktivní politiky zaměstnanosti patří společensky účelná pracovní místa, veřejně prospěšné práce, rekvalifikace, absolventská místa, chráněné dílny aj.

Uměle vytvořené pracovní místa nebo např. předčasné důchody nejsou efektivní strategií politiky zaměstnanosti. Tyto strategie pouze zvyšují inflační tlaky a jsou příčinou odchylek míry nezaměstnanosti od její přirozené míry. [3]

3 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pro úspěšnost podniku je nezbytné, aby kvalitní a efektivní práce, která zabezpečuje dynamiku a rozvoj podniku, byla ve všech oblastech činnosti podniku na vysoké úrovni. Tato úroveň musí být dostatečná, aby zabezpečovala splnění všech cílů podniku. Proto je v podnikové zaměstnanecké politice nejdůležitější připravit zaměstnance do určité struktury, která je prospěšná pro podnikové účely. [11]

Struktury zaměstnanců lze definovat z hlediska dvou základních kritérií, a to kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní potřeba zaměstnanců představuje kolik osob bude nutné pro fungování podniku zaměstnat. Kvalitativní potřeba znamená jaké znaky mají osoby, se kterými bude uzavřen pracovní poměr, tedy např. kvalifikace, věk, pohlaví apod. [5]

3.1 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

K nejdůležitějším úlohám personálního řízení patří zajistit, aby měl podnik k dispozici správné lidi na správných místech. Proto tato činnost personálního řízení vyžaduje odpovídající přípravu a péči. K těmto činnostem se řadí zejména získávání, výběr a přijímání zaměstnanců a jejich následná adaptace. [10]

Získávání a výběr zaměstnanců podniku se skládá z několik fází. Mezi tyto fáze patří na prvním místě vymezení obsazovaného místa a stanovení požadavků na hledané zaměstnance. Následuje rozhodnutí o způsobech získání nových zaměstnanců, přípravu výběru, provedení vlastního získávání a uskutečnění výběrových metod. Mezi výběrové metody patří např. přijímací pohovor, psychologické testy, životopis, ukázka práce, posudky, zdravotní prohlídka, výpis z trestního rejstříku, reference a další. Nakonec přichází závěrečný výběr kandidátů. [2, 10]

Přijímání zaměstnanců obsahuje činnosti, které souvisí s přijetím vybraných kandidátů do pracovního poměru a týkají se především uzavření pracovní smlouvy. Jako východisko pro přijímání nových zaměstnanců by mělo být bráno plánování potřeby zaměstnanců v podniku. Toto plánování by však mělo vždy vycházet z podnikatelských záměrů podniku, ale také z vývoje věkové struktury a z očekávaného odchodu pracovníků do důchodu, příp. z předpokládaného poklesu zaměstnanců z důvodu fluktuace. [10]

V dalším kroku je důležité zabezpečit adaptaci nových zaměstnanců, a to adaptaci sociální a pracovní. Adaptace nových zaměstnanců znamená systematické uvedení do organizace a také do pracovní funkce.

Mezi sociální adaptaci se např. řadí zajištění seznámení s firmou a ostatními zaměstnanci a díky tomu vytvořit psychickou pohodu nového zaměstnance. Cílem adaptace je urychlit sjednocení nového zaměstnance s podnikem a zabezpečit tak jeho pracovní výkonnost. K pracovní adaptaci patří obeznámení se s tím, jak funguje firma, její prostorové rozložení a informování o povinnostech a požadavcích pracovního místa a provedení pracovního zácviku. [5]

3.1.1 Pracovní místo

Pracovní místo představuje souhrn úkolů, které provádí určitá osoba a uskutečňuje tak tím účel tohoto místa. Pracovní místo lze pokládat za jistou složku struktury organizace, která zůstává neustále stejná, a to bez ohledu na to, kdo na tomto pracovním místě je. [1]

Janě vymezené obsazované pracovní místo včetně jeho očekávaných pracovních výsledků je nezbytné pro správný výběr nového zaměstnance. Díky jasné představě o obsazovaném pracovním místu se pak výběrový proces stává snazším a úspěšnějším.

Speciální pozornost je nutné věnovat vymezení a podmínkám pracovního místa za podmínek, kdy na určitém pracovním místě zaměstnanci selhávají nebo odcházejí opakovaně. V takovém případě je důležité před zahájením náboru zamyslet se nad úkoly pracovního místa, zda jsou realizovatelné, nebo nad schopnostmi nadřízeného. [2, 10]

3.1.2 Osobní předpoklady zaměstnance

Specifikace osobních kvalifikačních předpokladů potřebných pro jeho úspěšné vykonávání navazuje na popis pracovního místa, kde právě ve specifikaci požadavků pracovního místa jsou vyjádřeny tyto požadavky na kvalifikaci, znalosti a další charakteristiky nového zaměstnance. [10]

V této specifikaci je zahrnuto minimálně úroveň vzdělání, další žádoucí odborné předpoklady a předpoklady vztahující se k osobnostním charakteristikám. Specifikace osobních předpokladů nového zaměstnance představuje kritéria posouzení kandidátů o

pracovní místo. Při vymezení nároků na uchazeče je vhodné stanovit, které kvalifikační požadavky jsou absolutně nezbytné a které jsou spíše jen žádoucí. [2, 10]

3.1.3 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců

Každý podnik má dvě možnosti jak obsadit volná pracovní místa, a to buď z nitřních zdrojů nebo ze zdrojů vnějších.

V případě využití lidských zdrojů v rámci podniku, jde o tzv. vnitřní nábor, který představuje pohyb zaměstnanců uvnitř podniku z jednoho místa na jiné. Existují tři typy pohybu zaměstnanců uvnitř podniku, a to vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem, horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem a diagonální pohyb doprovázený přeřazením. [2]

K výhodám vnitřních zdrojů patří např. kladný dopad na motivaci a morálku, uvolněná místa se naplňují rychle, levnější než vnější získávání, návratnost investice, kterou podnik vložil do svých zaměstnanců. Existují však také nevýhody vnitřních zdrojů, a to např. omezené pronikání nových přístupů a názorů od zaměstnanců zvenku, snaha o získání určitého místa může vést k nepřiměřenému soutěžení apod. [9]

Podniky velmi často také využívají vnější zdroje, zvláště pak v případě, kdy jsou vnitřní zdroje získávání vyčerpány, anebo je pro určitý druh práce lepší hledat osobu s charakteristickými znaky, které se liší od potenciálních uchazečů z podniku. K hlavním vnějším zdrojům patří zejména volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi, zaměstnanci jiných podniků, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele. Existují ještě doplňkové vnější zdroje, mezi které se řadí např. ženy v domácnosti, důchodci, studenti aj. [2, 9]

Mezi hlavní výhody vnějších zdrojů získávání zaměstnanců patří přijetí zaměstnanců s novými představami, pohledy a názory, příležitost využití vědomostí a zkušeností nového zaměstnance, širší možnost výběru a další. Nevýhodami jsou především vyšší náklady, delší doba na zapracování a adaptaci aj. [9]

3.2 Ukončení pracovního poměru

Zaměstnanci odcházejí z podniku z nejrůznějších důvodů, za různých okolností a různými způsoby. Důvody k odchodu z podniku mohou být dobrovolné nebo nedobrovolné. K

dobrovolným důvodům se řadí např. možnost získání jiného zaměstnání, odchod do důchodu, dobrovolná nezaměstnanost aj. Nedobrovolným důvodem může být např. nadbytečnost. [4]

V okamžiku ukončení pracovního poměru zanikají téměř všechna vzájemná práva a povinnosti zaměstnavatele i zaměstnance. Pracovní poměr lze ukončit jen způsobem, který připouští zákon. Pracovní poměr tedy končí na základě právního úkonu účastníků neboli rozvázáním, dále pak na základě právní události nebo na základě úředního rozhodnutí, a to pouze u pracovního poměru cizinců nebo osob bez státní příslušnosti.

V případě rozvázání pracovního poměru se jedná o dohodu, výpověď, okamžité zrušení nebo zrušením ve zkušební době. Na základě právní události jde o zrušení pracovního poměru z důvodu smrti zaměstnance nebo zaměstnavatele nebo uplynutím sjednané doby. [10]

4 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY

Zaměstnanecký vztah je charakterizován jako vzájemné spojení, které existuje mezi zaměstnavateli a zaměstnanci nebo mezi zaměstnanci navzájem. Jde o jakousi obdobu vztahu příbuzenského. Východiskem je, že se zaměstnanec zaváže poskytovat zaměstnavateli své dovednosti výměnou za mzdu poskytnutou zaměstnavatelem.

Zaměstnanecké vztahy tedy tvoří vztahy se zaměstnanci ať už přímé nebo nepřímé, které jsou realizované prostřednictvím kolektivních smluv v podnicích, kde existují odbory. Tyto vztahy se vztahují na dohody o lhůtách a podmínkách zaměstnání a otázek s nimi souvisejících, ale nemusí se bezpodmínečně řídit kolektivní smlouvou nebo předpisy.

Zaměstnanecké vztahy se ale dotýkají širšího spektra pracovního poměru než jen kolektivní pracovní vztahy, které vycházejí z vyjednávání mezi vedením podniku a odbory. [1]

4.1.1 Pracovní poměr

Pracovní poměr je charakteristický a nejčastější pracovněprávní vztah, prostřednictvím něhož je realizováno zaměstnávání občanů. Pracovní poměr je zakládán uzavřením pracovní smlouvy nebo jmenováním. Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon, který obsahuje souhlas budoucího zaměstnance a zaměstnavatele uzavřít pracovní poměr. Většina pracovních poměrů vzniká právě na základě pracovní smlouvy.

Zaměstnavatel má povinnost, seznámit budoucího zaměstnance před uzavřením smlouvy s jeho právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z pracovní smlouvy a obeznámit ho také s pracovními a mzdovými podmínkami, které vyplývají ze zvláštních předpisů.

Zaměstnavatel má právo vyžadovat od budoucího zaměstnance v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. Jde o údaje týkající se dosažené kvalifikace, délky praxe a zdravotní způsobilosti zaměstnance.

Jmenování, jako druhý způsob uzavření pracovního poměru, je jednostranný právní úkon, kterým se vytváří pracovní poměr pouze u vedoucích zaměstnanců stanovených zákonem, a to např. u vedoucích organizačních složek státu, ředitelů státních podniků, vedoucích státních fondů apod. Zákoník práce jasně nestanovuje obsahové náležitosti jmenování, ale mělo by např. z jmenovacího dekretu jasně vyplývat, kdo je jmenován, kým je jmenován, určení pracovního místa, místo, kde bude práce vykonávána a den nástupu. [10]

4.1.2 Odbory a kolektivní vyjednávání

Odbory jsou charakterizované jako sdružení zaměstnanců, které je určené k obhajování jejich zájmů a k ochraně jejich práv. Právo zřizovat odbory a organizovat se v nich je zakotveno v zákonech jednotlivých států i v mezinárodních úmluvách. Postavení, práva a oblast působnosti odborů v podniku jsou upravovány zákony. Odbory mají právo rozhodování, spolurozhodování, spolupráce mezi zaměstnavatelem a odbory a kontroly.

Odbory uskutečňují svůj úkol zejména v procesu kolektivního vyjednávání se zaměstnavatelem nebo jeho zástupci. Výsledkem je pak kolektivní smlouva. Obsahem kolektivní smlouvy v České republice jsou kolektivní vztahy, individuální pracovní vztahy a mzdová oblast.

Závazky uvedené v kolektivní smlouvě musí být konkrétní, termínované a kontrolovatelné a nesmí být v rozporu s platnými právními předpisy. Kolektivní smlouva je uzavírána na dobu dohodnutou oběma stranami. V případě, že období platnosti kolektivní smlouvy není ve smlouvě stanoveno, je smlouva platná jeden rok. [9]

4.1.3 Povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů

K základním povinnostem zaměstnanců patří zejména pracovat svědomitě a řádně, dodržovat stanovenou pracovní dobu a právní předpisy, prohlubovat si kvalifikaci, řádně hospodařit s prostředky zaměstnavatele, v práci si počínat tak, aby nedocházelo ke škodám na zdraví, nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele apod.

Mezi základní povinnosti zaměstnavatele se řadí především dodržovat zákony a další předpisy, přidělovat zaměstnancům práci dle pracovní smlouvy, platit jim za vykonanou práci mzdu, respektovat právo na odborové sdružování zaměstnanců, soustavně vytvářet podmínky pro bezpečnou a zdravotně nezávadnou práci, dbát na úpravu pracoviště, atd.

V případě porušování pracovní kázně zaměstnance má zaměstnavatel oprávnění výchovného působení na pracovníka i kárné opatření. Naopak při porušování povinností zaměstnavatele má zaměstnanec možnost podat stížnost. [9]

5 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Pro podnik jsou zaměstnanci nejvýznamnější zdroj, který má k dispozici a obvykle také zdroj nejdražší, a to především pokud jde o kvalifikované zaměstnance. Úspěšnost a konkurenceschopnost každého podniku je ve velké míře závislá právě na zaměstnancích a jejich schopnostech, motivaci, pracovním chování, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli, a proto je důležité věnovat jim patřičnou péči. [9]

Péče o zaměstnance je vymezena jako soubor práv a povinností směřujících k vytvoření nejvhodnějších podmínek pro výkon práce. V ústavních dokumentech je vymezeno právo zaměstnanců na uspokojivé pracovní podmínky, do kterého spadá i základní povinnost zaměstnavatele vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky umožňující bezpečný výkon práce.

Do této péče o zaměstnance patří pracovní prostředí, pracovně-lékařská péče, BOZP, stravování, vzdělávání a rozvoj, doprava do a ze zaměstnání, bydlení, volno-časové aktivity, ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám apod. [10]

Péče o zaměstnance zahrnuje jak činnosti uložené zákonem, tak také činnosti, ke kterým se zavázali sami zaměstnavatelé. Z tohoto důvodu lze péči o zaměstnance rozdělit na péči povinnou, smluvní a dobrovolnou. Povinná péče je uložena zaměstnavatelům právním předpisem a kolektivními smlouvami vyššího stupně. Smluvní péče o zaměstnance je obsažena ve formě závazků v podnikových kolektivních smlouvách. Dobrovolná péče je upravena vnitřními předpisy zaměstnavatele a je součástí jeho personální politiky. [9]

Péče o zaměstnance je u každého podniku jiná. Záleží zejména na ochotě zaměstnavatele, ale také na potřebách a zájmech zaměstnanců. Ze strany zaměstnavatele jde také o jeho finanční možnosti, ze kterých se odráží jeho péče o zaměstnance. K tomuto účelu slouží u zaměstnavatelů provozující podnikatelkou činnost sociální fond.

Vytváření sociálních fondů je ale pro podnikatele nepovinné. Sociální fond se tvoří ze zisku po zdanění. Jeho užití bývá sjednáno v kolektivní smlouvě nebo o něm může rozhodovat zaměstnavatel sám. [10]

5.1 Pracovní prostředí

Vytvářet pracovní podmínky umožňující bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance patří k základním povinnostem každého zaměstnavatele. Jedná se také o povinné vybavení pracoviště odpovídajícími hygienickými a sociálními zařízeními a o zlepšování estetické úrovně pracovního prostředí.

Pracovní prostředí je tedy možné definovat jako souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s ostatními podmínkami výkonu práce tvoří faktory působící na zaměstnance, na jeho pracovní pohodu, výkon i zdravotní stav. [10]

5.2 Stravování zaměstnanců

Povinností zaměstnavatele je poskytnout svým zaměstnancům stravování ve všech směnách. Podmínky stravování jsou zpravidla sjednány v kolektivní smlouvě nebo stanoveny vnitřním předpisem. Zaměstnavatel má několik možností, jak tuto povinnost splnit, a to buď provozováním vlastního závodního stravování, poskytováním příspěvku na stravování zajišťovaného jinými subjekty anebo nákupem stravenek s následným prodejem zaměstnancům s příspěvkem zaměstnavatele. [10]

5.3 Odborný rozvoj zaměstnanců

Péče o odborný rozvoj zaměstnanců je zejména péče o kvalifikaci a její zvyšování a prohlubování.

Zvyšováním kvalifikace se rozumí studium, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, a to v souladu s potřebami zaměstnavatele. V případě zvyšování kvalifikace má zaměstnavatel právo na pracovní volno a náhradu mzdy. [9, 10]

U prohlubování kvalifikace jde zejména o průběžné doplňování, díky kterému se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon práce. K prohlubování kvalifikace patří také udržování a obnovování. [10]

5.4 Podpora bydlení

Aktivity spojené s podporou bydlení zaměstnanců kladou na zaměstnavatele velké finanční nároky. V minulých letech se tato část péče o zaměstnance vztahovala zejména na vlastní

podnikové byty nebo ubytovny. V současné době od této činnosti většina podniků upustila a nabízejí svým zaměstnancům ubytování prostřednictvím externích firem.

Jiným způsobem podpory bydlení zaměstnanců je také finanční výpomoc při získávání bytu do vlastnictví nebo k výstavbě rodinného domu. Peněžní prostředky k této činnosti poskytují zaměstnavatelé ze sociálního fondu nebo FKSP. [10]

5.5 Sociální výpomoc

Péče o zaměstnance v oblasti sociální výpomoci do určité míry doplňuje státní sociální politiku. Existuje mnoho důvodů pro sociální výpomoc ze strany zaměstnavatele, a to např. při úmrtí v rodině, v tíživé finanční situaci zaměstnance, při dlouhodobé nemoci nebo také při narození dítěte atd.

Sociální výpomoc může být poskytnutá i rodinným příslušníkům zaměstnance. Další formou sociální výpomoci můžou být také zvýhodněné půjčky např. se níženým úrokem. Výdaje na sociální výpomoc nejsou pro zaměstnavatele povinné a jsou poskytovány např. z FKSP nebo ze sociálních fondů. [10]

5.6 Volno-časové aktivity

Služby spojené s využíváním volného času mohou zaměstnavatelé poskytovat nejen zaměstnanců, ale také rodinným příslušníkům. Je možné poskytnout zaměstnanci tyto služby v naturální podobě nebo peněžitý příspěvek na úhradu služeb zajišťovaných individuálně zaměstnancem. [9]

Do volno-časových aktivit nabízených zaměstnavatelem v rámci péče o zaměstnance patří např. nabídka rekreací nebo finanční příspěvek na ně, dále pak také dětské tábory, využití sportovních zařízení, příspěvky na kulturní a sportovní akce a další. [10]

6 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

V současné době je pro podniky nezbytné, neustále reagovat na měnící se ekonomické okolí, a to zejména průběžným formováním pracovních schopností zaměstnanců. Pro podnik je důležité tento proces náležitě řídit. [11]

Základním nástrojem rozvoje zaměstnanců je podnikové vzdělávání, které zahrnuje zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změnu profesní způsobilosti zaměstnanců. To vše patří k prostředkům ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců podniku. Prostřednictvím vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dochází tedy k permanentnímu zajišťování schopností potřebných k vykonávání současných i budoucích činností. [3, 12]

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je zaměřováno zejména na formování pracovní způsobilosti zaměstnance, ale také na formování jeho osobnosti, a to především té části, díky které si vytváří hodnoty. K hlavním cílům patří zlepšení pracovního výkonu, naplnění individuálních cílů pracovní kariéry a v neposlední řadě také zlepšování produktivity podniku.

Vzdělávání zaměstnanců v podniku je charakterizováno jako soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností orientované na získání znalostí, dovedností a schopností. Mezi oblasti vzdělávání patří adaptace zaměstnance, dále pak prohlubování kvalifikace tzv. doškolování, rekvalifikace neboli přeškolování a v neposlední řadě profesní rehabilitace. [3]

6.1 Úloha vzdělávání

Kvalitní systém podnikového vzdělávání působí jako jeden z nejsilnějších prvků pozitivní motivace k práci, stability zaměstnanců a dobrého vztahu k firmě. Základním cílem systému podnikového vzdělávání by mělo být zejména dosažení změn v myšlení a chování zaměstnanců, které hrají klíčovou roli v dalším rozvoji podniku a v dosažení a udržení jeho konkurenceschopnosti. [11, 12]

V podnikovém vzdělávání jde tedy především o propojení snahy k vynaložení úsilí, dále pak schopností k osvojování nových pracovních postupů a možnosti podílet se na podnikovém vzdělávání. V současné době jsou investice do vzdělávání považovány za hlavní cestu, díky které je možné obstát v konkurenčním prostředí. Tuto skutečnost si

uvědomují i zaměstnanci, kteří se mohou díky vzdělávání stát na trhu práce konkurenceschopnější a žádanější. [10, 12]

Pro podnik je důležité pro plánované vzdělávání vést evidenci údajů o jednotlivých zaměstnancích. Tyto údaje se analyzují jednou za rok při hodnotících pohovorech. Díky tomuto postupu lze snadno zjistit, kteří zaměstnanci podávají slabší výkony a zda příčinou není právě nedostatečné proškolení. [10]

6.2 Formování pracovních schopností

V systému formování pracovních schopností zaměstnance se obvykle rozeznávají tři oblasti, a to oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. [9]

Všeobecné znalosti a dovednosti každého člověka se formují v oblasti všeobecného vzdělávání. Díky této oblasti je každému jedinci umožněno žít ve společnosti a následně získat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti. Tato oblast je zaměřena hlavně na sociální rozvoj jedince, tedy na jeho osobnost a je řízená a kontrolovaná státem. Aktivita podniku se zde tedy neuplatňuje. [9]

Oblast odborného vzdělávání je specializovaná na zaměstnání. Zahrnuje jednak základní přípravu na povolání, dále pak doškolování čili prohlubování kvalifikace a zvláštním případem je pak přeškolování, tedy rekvalifikace. Doškolování zaměstnanců je nepostradatelná činnost v každém podniku. Zajišťuje potřebu, aby zaměstnanci měli dostatečné znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro pracovní výkon. [8, 9]

Oblast rozvoje je zaměřena na získání širšího spektra znalostí a dovedností, než ty které jsou nutné pro vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je tedy více specializovaný na kariéru než na momentálně vykonávanou práci. Rozvoj zaměstnanců lze tedy charakterizovat jako vzdělávání připravující zaměstnance na širší pracovní úkoly, a které také formuje jeho osobnost. [9]

6.3 Metody vzdělávání

Existuje mnoho metod pro vzdělávání zaměstnanců a je velmi důležité promyslet, které metody jsou v konkrétním případě vhodné. Některé metody se spíše používají k zapracování nových zaměstnanců, jiné jsou vhodnější k doškolování a další jsou využitelné

pro rozvoj. Lze také rozlišit, zda se jedná o vzdělávání manuálních zaměstnanců nebo vedoucích pracovníků apod. Nezbytným faktorem obecně pro vzdělávání je vlastní vůle neboli touha po poznání. [8]

Výběr metody vzdělávání je závislý zejména na poskytovaných možnostech. Lze tedy rozlišit metody vzdělávání na metody na pracovišti neboli on the job a metody uskutečňované mimo pracoviště tzv. metody off the job. Tyto metody je možné také nejrůzněji přizpůsobovat podnikovým potřebám. [3, 10]

6.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti jsou charakteristické zejména tím, že přikládají důraz na zvládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání. Tyto metody jsou vhodné pro vzdělávání méně kvalifikačně náročné profese. K základním metodám vzdělávání na pracovišti patří např. instruktáž při výkonu práce, asistování, rotace práce, coaching, mentoring nebo couselling. [3, 8]

Pro tyto metody je typický individuální přístup ke vzdělávanému zaměstnanci, který respektuje jeho osobnost. Důležitou roli zde hraje osobnost školitele. Jde především o jeho ochotu a schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu. Je proto nezbytné věnovat dostatečnou pozornost přípravě školitele. [3]

6.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodné pro získání odborných znalostí. Používají se spíše pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců, specialistů a technických profesí. Vzdělávání mimo pracoviště má hromadný charakter a je tedy určeno pro více účastníků. K nejznámějším metodám se řadí přednáška, demonstrování, workshop, hraní rolí, assessment centre, případové studia aj. [3]

Tyto metody vzdělávání se uskutečňují v učebnách, výukových dílnách, školicích zařízení apod. a využívají se jak interní vzdělávací útvary, tak také externí školicí instituce. Uplatňují jak pro školení nových zaměstnanců, tak pro doškolování či rozvoji současných zaměstnanců. [3, 8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 SPOLEČNOST ZPS - FRÉZOVACÍ NÁSTROJE

Společnost ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. je dlouholetým výrobce fréz, vrtáků a poskytovatelem služeb tepelného zpracování kovů.

7.1 Historie společnosti

Společnost ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. vznikla v roce 1992 vymezením části specifické výroby Závodů přesného strojírenství, Zlín a.s. do samostatného subjektu ZPS – KESTAG a.s. V roce 1996 došlo ke změně firmy na ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s., která byla součástí koncernu ZPS.

V roce 2000 došlo k prohlášení konkursu na ovládací společnost ZPS, a.s. a akcie společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. byly prodány v rámci zpeněžování konkursní podstaty úpadce. Společnost ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. se tak stala samostatným podnikatelským subjektem.

7.2 Současnost společnosti

V současné době společnost ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. podniká na základě živnostenského oprávnění pro výrobu nástrojů, nástrojařství a velkoobchod. Mezi zákazníky společnosti patří výrobní i obchodní firmy v tuzemsku i v zahraničí. Společnost udržuje svůj tržní podíl zejména díky kvalitě svých produktů.

7.3 Vize do budoucna

Společnost má jasný cíl směřující k výrobkové specializaci při zvýšení flexibility dodávek, zkrácení dodacích lhůt a podproporcionálnímu růstu cen ve srovnání s trendem růstu cen zdrojů a to s ohledem na rozsah vyráběného sortimentu a tržní trendy dané globalizací trhu.

Naplnění vize má být dosaženo zejména rozvojem lidských zdrojů, investicemi do technologického vybavení a zvyšováním produktivity práce.

7.4 Organizační struktura

Od roku 2005 je společnost řízena na principu divizního uspořádání. Společnost je tedy rozdělena na čtyři divize, které se dále dělí na jednotlivé útvary. Samostatnými divizemi

tedy jsou divize Vedení, Frézy, Vrtáky a Tepelné zpracování. Grafické organizační schéma je k dispozici v příloze 1.

7.4.1 Divize Vedení

Divize Vedení je též označována jako divize 1000. Tato divize představuje vedení společnosti a útvary zajišťující podpůrné procesy a chod organizace. Sídlo divize se nachází v 71. budově průmyslového areálu ve Zlíně.

7.4.2 Divize Frézy

Divize Frézy vznikla z historicky nejstarší části společnosti. Tato divize také sídlí v 71. budově průmyslového areálu ve Zlíně. Hlavní činností divize Frézy, jinak označované také divize 2000, je zajišťovat výrobu a prodej fréz.

7.4.3 Divize Vrtáky

V roce 1994 byl výrobní program společnosti rozšířen o divizi Vrtáky, neboli divizi 3000. Tato divize má výrobnu umístěnou v provozovně v Kyjově. Vrtáky jsou z 80% exportovány do zemí EU a zbývajících 20% produkce je prodáno v ČR a na Slovensku.

7.4.4 Divize Tepelné zpracování

Divize Tepelné zpracování vznikla v roce 1992 ve výrobě fréz. Tato divize je označována také jako divize 4000 a zajišťuje tepelné zpracování nástrojové oceli pro divize Frézy a Vrtáky. Zbývající kapacitu uplatňuje na trhu jako tzv. komerční kalírna.

8 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Na začátek této analytické části jsem zařadila strategii získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, kterou využívá společnost ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. Dále je tato část zaměřena na strukturu zaměstnanců společnosti, na vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2007, na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a na nakonec důvody odchodu zaměstnanců z podniku. Veškeré údaje v této části jsou ze sekundárních zdrojů poskytnuté společností ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s.

8.1 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Společnost získává zaměstnance sama, prostřednictvím úřadu práce nebo za pomoci agentur práce. Výběr zaměstnanců řídí útvar správy, a to z hlediska kvalifikace, nebytných požadavků nebo zvláštních schopností dle potřeby společnosti. Výběrové řízení je zahájeno seznámením uchazeče o pracovní místo s podmínkami výběrového řízení. V případě volného pracovního místa mají stávající zaměstnanci možnost ucházet se o toto místo dříve než ho společnost zveřejní.

Výběr uchazeče o pracovní místo zahrnuje vstupní pohovor, vyžádání potřebných dokumentů, ověření referencí, ověření praktických zkušeností, hodnocení uchazeče a závěrečný výběr z více uchazečů. Následuje seznámení uchazeče s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovní smlouvy, dále pak vstupní lékařská prohlídka a na závěr rozhodnutí o přijetí do pracovního poměru. Při výběru zaměstnance je uplatňováno rovné zacházení a vyloučena jakákoliv diskriminace.

Po přijetí uchazeče do pracovního poměru následuje sociální a profesní adaptace. Za sociální adaptaci nového zaměstnance ve společnosti odpovídá útvar správy. Profesní adaptace se řídí plánem zácviku a zaškolení, za který odpovídá příslušný vedoucí útvaru nebo divize.

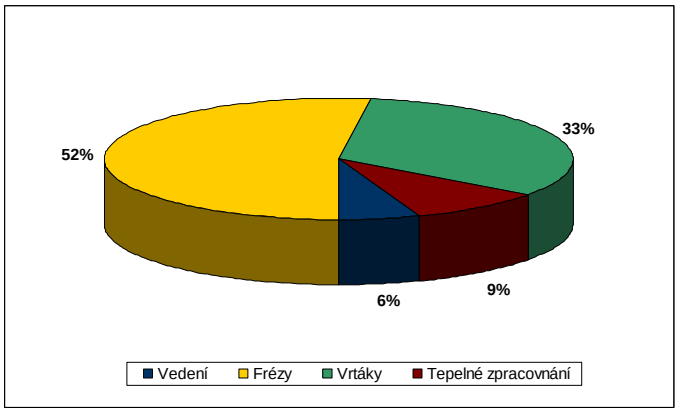
8.2 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. pracuje v současné době 180 zaměstnanců. Z tohoto celkového počtu je v podniku zaměstnáno 140 mužů a 40 žen, včetně 4 žen na mateřské a rodičovské dovolené. Počet zaměstnanců a počet žen a mužů v jednotlivých divizí znázorňuje Tab. 1.

Tab. 1 Počet zaměstnanců v jednotlivých divizích [Vlastní zpracování]

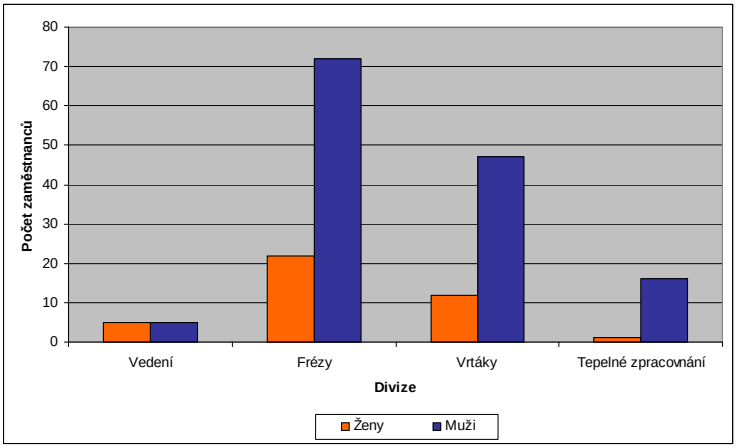
Divize	Počet zaměstnanců	Počet mužů	Počet žen
Vedení	10	5	5
Frézy	94	72	22
Vrtáky	59	47	12
Tepelné zpracování	17	16	1
Celkem	**180**	**140**	**40**

Více jak polovina zaměstnanců pracuje v divizi Frézy. Jde tedy o divizi s největším podílem zaměstnávaných lidí ve společnosti. Druhý největší podíl zaměstnanců zaujímá divize Vrtáky s počtem 59 osob, tedy 33%. Divize Tepelné zpracování zaměstnává 17 osob, což představuje 9% z celkového počtu zaměstnanců. Nejmenší podíl zaměstnanců zaujímá divize Vedení, a to konkrétně 6%. Grafický přehled procentního podílu zaměstnanců v jednotlivých divizích znázorňuje Graf 1.



Graf 1 Procentní podíl zaměstnanců v jednotlivých divizích [Vlastní zpracování]

Složení mužů a žen je značně nerovnoměrné zejména v divizích Frézy, Vrtáky a Tepelné zpracování. Např. v divizi Frézy pracuje více jak 76% mužů. V divizi Vrtáky je tento rozdíl ještě výraznější. Necelých 80% zaměstnanců v této divizi představují právě muži. Nejvýraznější nerovnováha podílu mužů a žen zaujímá divize Tepelného zpracování, kde podíl mužů představuje 94%. Pouze v divizi Vedení je poměr mužů a žen naprosto vyrovnaný, tedy 5 mužů a 5 žen.



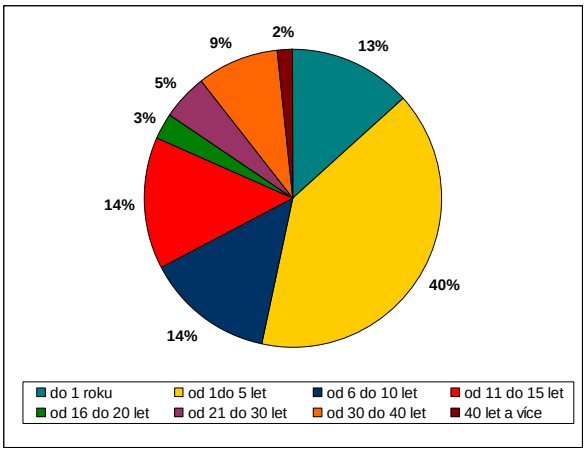
Graf 2 Podíl mužů a žen v jednotlivých divizích [Vlastní zpracování]

V Tab. 2. jsou zaznamenány počty zaměstnanců v jednotlivých divizích podle délky jejich zaměstnání ve společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. Nevíce zaměstnanců pracuje ve společnosti od 1 do 5 let, a to konkrétně 72 osob. V divizi Vedení polovina zaměstnanců, tedy 5 osob, pracuje v podniku právě v této kategorii délky zaměstnání. Pouze 3 osoby jsou u společnosti zaměstnáni déle jak 40 let.

Tab. 2 Počet zaměstnanců v jednotlivých divizích podle délky zaměstnání [Vlastní zpracování]

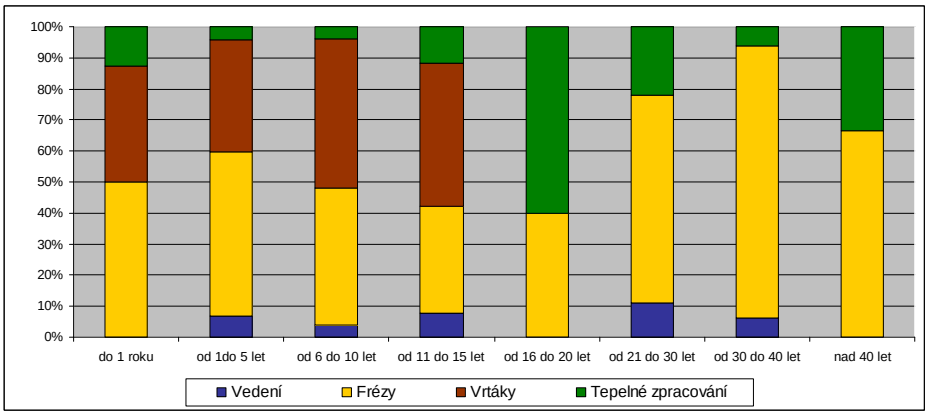
Divize	Do 1 roku	1 – 5 let	6 - 10 let	11 - 15 let	16 – 20 let	21 – 30 let	31 – 40 let	Nad 40 let
1000	0	5	1	2	0	1	1	0
2000	12	38	11	9	2	6	14	2
3000	9	26	12	12	2	0	0	0
4000	3	3	1	3	3	2	1	1
Celkem	**24**	**72**	**25**	**26**	**5**	**9**	**16**	**3**

Přehlednější zobrazení podílu zaměstnanců podle délky zaměstnání znázorňuje Graf 3., kde je tento podíl zaznamenán procentně. Je tedy na první pohled zřejmé, že zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti od 1 do 5 let, zaujímají 40% všech zaměstnanců. Naopak 3 osoby pracující více jak 40 let u podniku představují z celkového počtu pouze 2%. Nový zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují necelý rok zaujímají výrazných 13%.



Graf 3 Procentní podíl zaměstnanců podle délky zaměstnání [Vlastní zpracování]

Z grafu 4. je patrné, že např. divize Vedení nemá zaměstnance, kteří by v podniku pracovali déle jak 40 let a ani osoby zaměstnané do 1 roku. V divizi Vrtáky pracují zaměstnanci nejdéle 15 let. Osoby zaměstnané v divizi Frézy a Tepelného zpracování mají zastoupení ve všech kategorií. Jsou zde tedy zaměstnanci, kteří u společnosti pracují méně jak jeden rok, ale také více jak 40 let.



Graf 4 Podíl jednotlivých divizí podle počtu odpracovaných let zaměstnanců [Vlastní zpracování]

Celkový průměr počtu odpracovaných let ve společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. je 10 let. Nejvyšší průměr je v divizi Tepelného zpracování, a to 14 let. Naopak nejmenší průměr je v divizi Vrtáky, konkrétně 5 let. V divizi Vedení a Frézy pracují zaměstnanci průměrně 11 let. Průměrný věk všech zaměstnanců je 42 let. Nejvyšší průměrný věk 44 let je v divizi Frézy a nejmenší v divizi Tepelné zpracování, 38 let.

Celkový přehled o průměrném věku a průměrném počtu odpracovaných let zaměstnanců společnosti je znázorněn v Tab. 3.

Tab. 3 Průměrný věk a průměrný počet odpracovaných let v jednotlivých divizích [Vlastní zpracování]

Divize	Průměrný věk	Průměrný počet odpracovaných let
Vedení	43	11
Frézy	44	11
Vrtáky	42	5
Tepelné zpracování	38	14
Celkový průměr	**42**	**10**

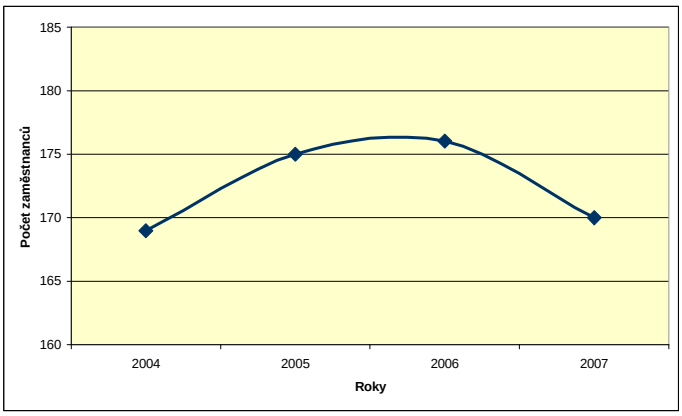
8.3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2007

Změny v počtu zaměstnanců ve společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. nijak výrazné. Jak je patrné z Tab. 4. k malému nárůstu počtu zaměstnanců došlo v roce 2005, kdy se celkový počet zvýšil o 6 osob. V roce 2006 divize Frézy přijala 13 nových zaměstnanců, ale na druhé straně divizi Vrtáky opustilo 12 osob, tedy celkový počet zaměstnanců se zvýšil pouze o jednoho pracovníka. V roce 2007 došlo ke snížení stavu zaměstnanců v divizi Vedení na současných 10 osob. V divizi Frézy došlo také k redukci počtu zaměstnanců, a to o 10 osob. Pouze divize Vrtáky a Tepelné zpracování přijala každá 3 nové pracovníky. Celkový počet zaměstnanců se tedy snížil o 6 osob na konečných 170.

Tab. 4 Počet zaměstnanců v jednotlivých divizích v letech 2004 – 2007 [Vlastní zpracování]

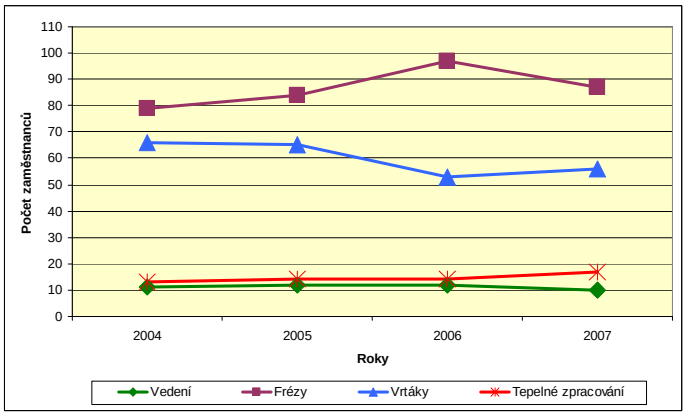
Divize	2004	2005	2006	2007
Vedení	11	12	12	10
Frézy	79	84	97	87
Vrtáky	66	65	53	56
Tepelné zpracování	13	14	14	17
Celkem	**169**	**175**	**176**	**170**

Na grafu 5. je možné přehledně vidět vývoj celkového počtu zaměstnanců za poslední 4 roky. Je zde patrný mírný vzestup od roku 2004 do roku 2006 a pak následný pokles v roce 2007. Celkově lze tedy konstatovat, že v posledních 4 letech nedošlo k výraznějšímu výkyvu v počtu zaměstnanců ve společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. a celkový počet zaměstnaných osob se pohyboval průměrně okolo 172.



Graf 5 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2007 [Vlastní zpracování]

Graf 6. znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců v posledních 4 letech v jednotlivých divizích. Z grafu je zřejmé, že k nejvýraznějším výkyvům došlo v tomto období v divizích Frézy a Vrtáky. O roku 2005 do roku 2007 je zde viditelný opačný trend vývoje. V divizi Frézy došlo nejprve k nárůstu počtu zaměstnanců a v následujícím roce k poklesu. U divize Vrtáky byl vývoj opačný. Divize Vedení a Tepelné zpracování se vyvíjely velmi podobně. Snad jen v posledním roce došlo ke snížení stavu zaměstnanců v divizi Vedení a k nepatrnému nárůstu nových pracovníků v divizi Tepelné zpracování.



Graf 6 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých divizích v letech 2004 – 2007 [Vlastní zpracování]

8.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Ve společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. probíhá vzdělávání paralelně podle každoročně sestavovaného plánu školení a dále také v rámci projektu s ESF „Rozvoj lidských zdrojů ve firmě ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s." Jednotlivá školení jsou zaměřená jednak na školení společná pro všechny zaměstnance, dále pak na školení odborná a v neposlední řadě také na školení na zvýšení kvalifikace.

Školení společná pro všechny zaměstnance se orientují na všeobecné povědomí o Evropské unii, životní prostředí, systém jakosti, bezpečnost práce, požární ochranu aj. Školení odborná jsou specifická pro jednotlivé profese k prohloubení znalostí zaměřená na účetnictví, daně, personalistiku, jazykové kurzy s možností získání mezinárodního certifikátu a počítačové kurzy. Školení na zvýšení kvalifikace v rámci spolupráce s ESF zvyšování počítačové gramotnosti jsou realizovány kurzy základy práce na PC pro zaměstnance v dělnických profesích, dále také mají zaměstnanci možnost zvyšovat kvalifikaci formou profesních kvalifikačních nebo rekvalifikačních kurzů.

Zaměstnanci společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. mají možnost zvyšovat svoji kvalifikaci v rámci stávající profese formou kvalifikačních kursů se závěrečnou zkouškou a obdržením certifikátu o kvalifikaci u akreditovaných společností jak v dělnických profesí, tak i v technických. Společnosti nabízí možnost absolvování jazykových, počítačových a jinak profesně zaměřených kurzů.

Projekt ESF „Rozvoj lidských zdrojů ve firmě ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s." je projekt realizovaný v období 1.6. 2006 až 31.5. 2008 ve spolupráci s ESF. Tento projekt je určen pro zaměstnance ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. a jeho obsahem je rozvoj firemního vzdělávání a vytvoření nových pracovních míst. Vzdělávací aktivity jsou rozděleny na povinné, které jsou určeny všem zaměstnancům firmy a nepovinné na základě potřeb společnosti a zájmu zaměstnanců.

8.5 Důvody odchodu zaměstnanců

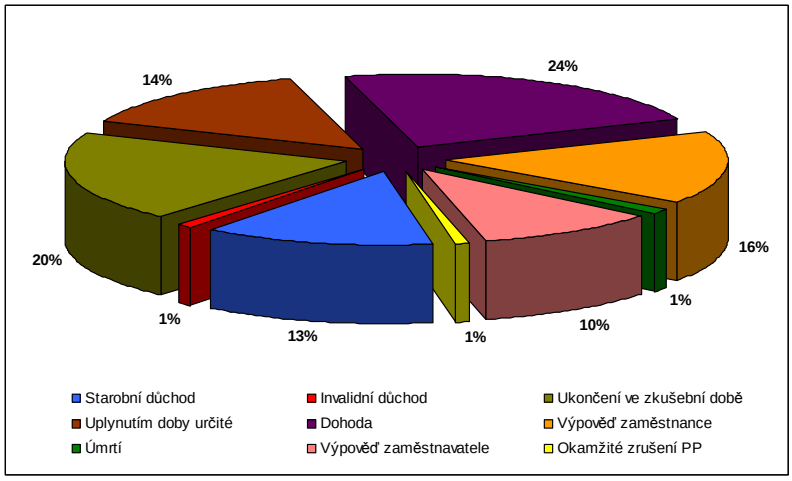
Zaměstnanci ze společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. odcházejí z nejrůznějších důvodů. V roce 2005 nejčastějším důvodem pro odchod zaměstnance bylo ukončení ve zkušební době a výpověď daná zaměstnancem. V roce 2006 11 zaměstnanců odešlo z důvodu výpovědi dané zaměstnavatelem. Pro rok 2007 se stala dohoda

nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců ze společnosti. Tab. 5 nabízí celkový přehled důvodů k odchodu zaměstnanců v letech 2005 až 2007.

Tab. 5 Důvody odchodu zaměstnanců v letech 2005 – 2007 [Vlastní zpracování]

Důvod odchodu	2005	2006	2007
Starobní důchod	3	7	4
Invalidní důchod	0	0	1
Ukončení ve zkušební době	10	5	6
Uplynutím doby určité	6	2	7
Dohoda	9	6	9
Výpověď daná zaměstnancem	10	6	1
Výpověď daná zaměstnavatelem	0	11	0
Úmrtí	1	0	0
Okamžité zrušení PP	0	1	0

Z grafu 7 je možné vyčíst, že vůbec nejčastějším důvodem pro odchod zaměstnance ze společnosti byla za poslední tři roky dohoda. Celkově tedy 24% zaměstnanců opustilo společnost tímto způsobem. 20% zaměstnanců opustilo společnost z důvodu ukončení ve zkušební době. Nejméně běžným důvodem k odchodu bylo okamžité zrušení PP, odchod do invalidního důchodu a úmrtí.



Graf 7 Souhrnný procentní podíl důvodů odchodů zaměstnanců v letech 2005 – 2007 [Vlastní zpracování]

9 ANALÝZA OČEKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pro analýzu očekávání zaměstnanců společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. jsem zvolila písemné dotazníkové šetření. Po vyhotovení dotazníku jsem požádala Ing. Evu Čmolíkovou, aby dotazník předala zaměstnancům společnosti. V rámci v současné době omezených možností oslovila 27 zaměstnanců. Všech 27 dotazníků se vrátilo vyplněných, a tak se staly reprezentativním vzorkem všech zaměstnanců společnosti. Z celkového počtu 27 respondentů bylo 17 žen a 10 mužů. Průměrný věk žen byl 44 let a průměrný věk mužů byl 45 let. V příloze 3 je souhrnná tabulka, kde jsou zaznamenány všechny odpovědi oslovených zaměstnanců.

9.1 Struktura dotazníku

Dotazník jsem sestavila z celkem 8 otázek. Pro otázky 1 až 4 jsem použila ordinální neboli pořadové škály. Otázka 1 a 2 se týkají míry spokojenosti zaměstnanců a otázka 3 a 4 jsou zaměřeny na hranici důležitosti pro zaměstnance. Otázky 5 až 8 tvoří otázky, kde respondenti zvolili jednu z nabízených možností podle vlastní preference.

První otázka je zaměřena na základní prvky ovlivňující jejich pracovní výkon, jako je např. pracovní zařazení či výše mzdy. Ostatní otázky jsou orientovány na péči o zaměstnance a na jednotlivé její složky. Na konci dotazníku jsou zařazeny dvě klasifikační otázky, kde respondent uvedl své pohlaví a věk. Více klasifikačních otázek nebylo možné vzhledem k požadavku větší anonymity uvést.

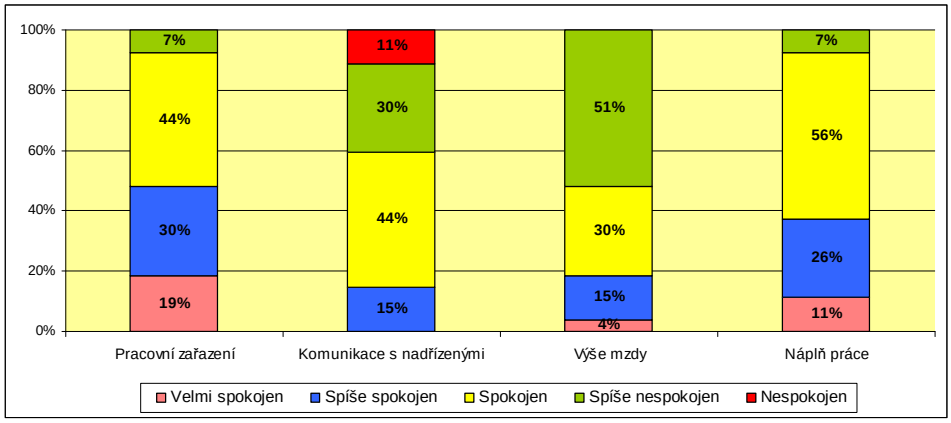
9.2 Vyhodnocení dotazníku

Otázka 1: Ohodnoťte Vaši spokojenost s následujícími prvky ovlivňujícími pracovní výkon.

V této otázce respondenti hodnotili pracovní zařazení, komunikaci s nadřízenými, výši mzdy a náplň práce. Měli k dispozici pěti stupňovou hodnotící škálu, kde mohli zaškrtnout míru spokojenosti od velmi spokojen až po nespokojen.

Nejčastěji respondenti volili možnost neutrální, tedy spokojen, a to zejména u prvku náplň práce, kde tuto možnost zaškrtlo více jak 50% dotazovaných. Pouze u výše mzdy více jak polovina respondentů zvolila možnost spíše nespokojen. Překvapující kategorií byla komunikace s nadřízenými, kde ani jeden respondent neoznačil možnost velmi spokojen a

naopak 3 dotazovaní uvedli, že s komunikací s nadřízenými jsou velmi nespokojeni. Za zmínku také stojí kategorie pracovní zařazení, se kterým je 19% dotazovaných velmi spokojeno. Celkový přehled podává graf 8, kde jsou jednotlivé odpovědi zaznamenány procentně.

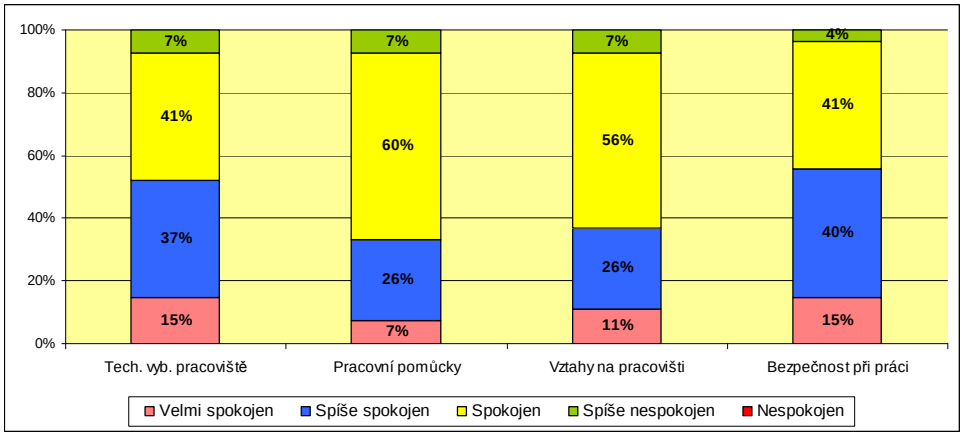


Graf 8 Procentní podíl míry spokojenosti prvků ovlivňujících výkon práce [Vlastní zpracování]

Otázka 2: Jak jste spokojen/a s následujícími faktory majícími vliv na Vaše pracovní prostředí?

U této otázky byla opět respondentům nabídnuta pěti stupňová hodnotící škála, kde hodnotili technické vybavení pracoviště, pracovní pomůcky, vztahy na pracovišti a bezpečnost při práci.

Pozitivní je skutečnost, že ani jeden z dotazovaných pro žádný z nabízených faktorů neoznačil možnost velmi nespokojen a možnost spíše nespokojen zvolilo jen nepatrné množství respondentů. Opět převládl neutrální bod čili spokojen, a to především u kategorie pracovní pomůcky a vztahy na pracovišti, kde tuto možnost označilo více jak polovina dotazovaných. Druhou nejčastější zvolenou možností bylo spíše spokojen a také kategorie velmi spokojen byla u této otázky zvolena v nezanedbatelné míře u všech nabízených faktorů ovlivňující pracovní prostředí. Zvláště pak s technickým vybavením pracoviště a s bezpečností při práci je 15% respondentů velmi spokojeno. Graf 9 poskytuje souhrn zaznamenaných odpovědí v procentním vyjádření.



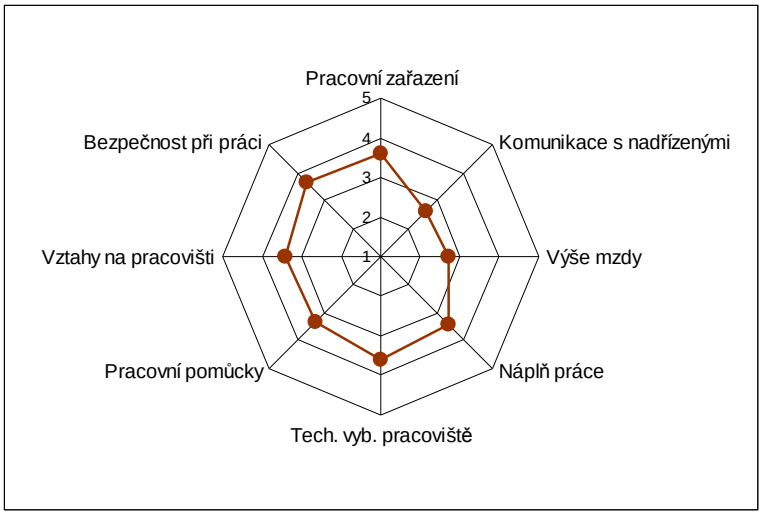
Graf 9 Procentní podíl míry spokojenosti faktorů ovlivňujících pracovní prostředí [Vlastní zpracování]

Pro celkový přehled míry spokojenosti dosud uvedených kategorií jsem vytvořila paprskový graf, kde je na první pohled zřejmé, s kterými prvky jsou respondenti spokojeni nejvíce a s kterými méně. Pro tento graf bylo nutné přidělit jednotlivým možnostem odpovědí váhy, aby mohli být jednotlivé kategorie srovnatelné. Hodnota 5 v grafu 10 určuje absolutní spokojenost a naopak hodnota 1 nespokojenost.

Z grafu 10 je tedy možné vyčíst, že nejvíce spokojeni v rámci základních prvků ovlivňujících pracovní výkon jsou respondenti s pracovním zařazením a naopak nejméně s komunikací s nadřízenými a s výší mzdy.

V rámci pracovního prostředí jsou hranice spokojenosti s jednotlivými faktory téměř na stejné úrovni. Snad jen s bezpečností při práci a s technickým vybavením pracoviště jsou respondenti více spokojeni než se vztahy na pracovišti a s pracovními pomůckami. Celkově lze tedy konstatovat, že s faktory ovlivňujícími pracovní prostředí jsou respondenti spokojeni na přibližně stejné hranici spokojenosti.

Kromě komunikace s nadřízenými a výší mzdy jsou všechny ostatní kategorie za pomyslnou neutrální hranicí spokojenosti, tedy nad hodnotou 3.

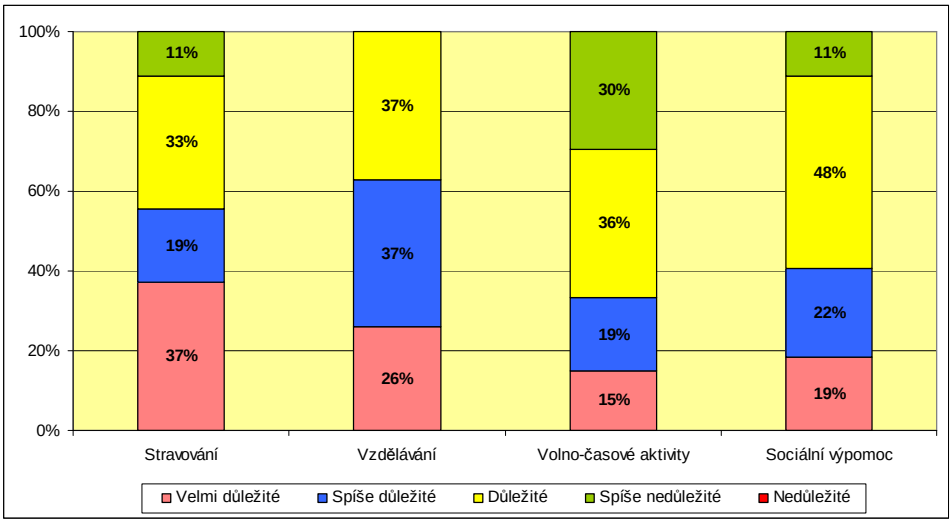


Graf 10 Celková míra spokojenosti prvků pracovního výkonu a prostředí [Vlastní zpracování]

Otázka 3: Ohodnoťte, do jaké míry jsou pro Vás důležité následující prvky péče o zaměstnance.

V rámci této otázky byla respondentům opět poskytnuta pěti stupňová hodnotící škála, kde mohli označit možnost od velmi důležité až po nedůležité. Otázka se týkala stravování, vzdělávání, volno-časových aktivit a sociální výpomoci.

Pro žádného z respondentů se nezdá být ani jeden prvek péče o zaměstnance nedůležitý, snad jen 30% dotazovaných považuje volno-časové aktivity za spíše nedůležité. Naopak pro 37% respondentů je velmi důležité stravování a 26% dotazovaných považuje za velmi důležité vzdělávání. Opět často označovanou odpovědí byl neutrální bod, tedy možnost označená jako důležité, ale už ne v takové míře jako v předcházejících otázkách. Zde se tato možnost vyskytuje kolem 35%, snad jen u sociální výpomoci zvolila téměř polovina dotazovaných možnost důležité. Celkový pohled na procentní rozložení odpovědí nabízí graf 11.

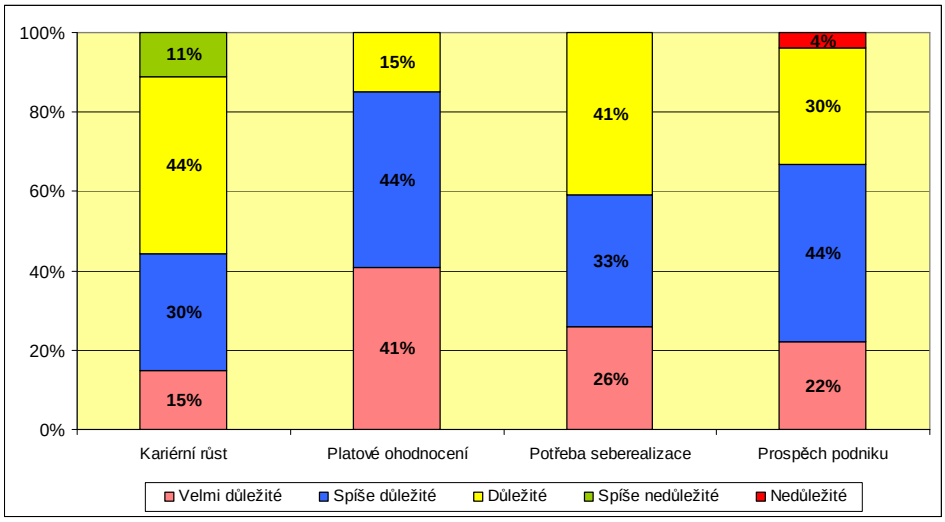


Graf 11 Procentní podíl míry důležitosti prvků péče o zaměstnance [Vlastní zpracování]

Otázka 4: Jak moc jsou pro Vás důležité následující přínosy podnikového vzdělávání?

Přínosy podnikového vzdělávání jsem rozdělila na kariérní růst, platové ohodnocení, potřeba seberealizace a prospěch podniku. Opět měli respondenti možnost výběru z pěti stupňové škály odpovědí.

Zde se nejčastěji označovanou možností stala možnost spíše důležité, pouze u kariérního růstu byla nejčastější neutrální odpověď, tedy důležité. Pro 41% respondentů je velmi důležité platové ohodnocení. Potřeba seberealizace je velmi důležitá pro 26% a pro 33% je spíše důležitá. Kariérní růst je velmi důležitý pouze pro 15% dotazovaných a pro 11% respondentů je spíše nedůležitý. 22% respondentů považuje za velmi důležitý prospěch podniku a pouze pro 1 člověka je prospěch podniku nedůležitý. Z grafu 12 je možné vyčíst jednotlivé procentní podíly zaznamenaných odpovědí.



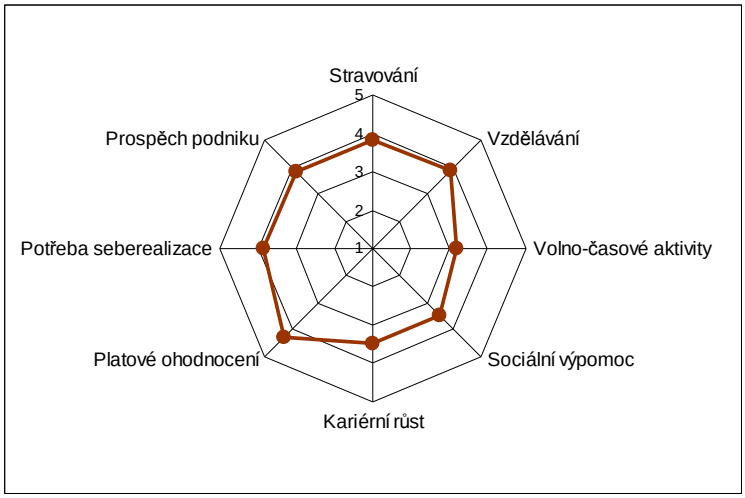
Graf 12 Procentní podíl míry důležitosti přínosů vzdělávání [Vlastní zpracování]

Pro celkový přehled míry důležitosti respondentů jsem opět vytvořila paprskový graf, kde je možné porovnat jednotlivé prvky péče o zaměstnance a přínosy vzdělávání. Opět jsem přidělila jednotlivým odpovědím váhy, aby bylo možné srovnání. Hodnota 5 představuje naprostou důležitost a hodnota 1 nedůležitost.

Z grafu 13 je možné na první pohled vidět, že v péči o zaměstnance je pro respondenty nejdůležitější vzdělávání a hned za vzděláváním je stravování. Nejméně důležité pro respondenty jsou v péči o zaměstnance volno-časové aktivity.

V rámci přínosů vzdělávání je pro respondenty jednoznačně nejdůležitější platové ohodnocení. Dále pak potřeba seberealizace a prospěch podniku. Kariérní růst považují respondenti za méně důležitý.

Celkově všechny kategorie přesahují hodnotu 3, která představuje pomyslnou neutrální hranici důležitosti. Platové ohodnocení se dostalo až za hodnotu 4, což lze považovat za vysokou důležitost.

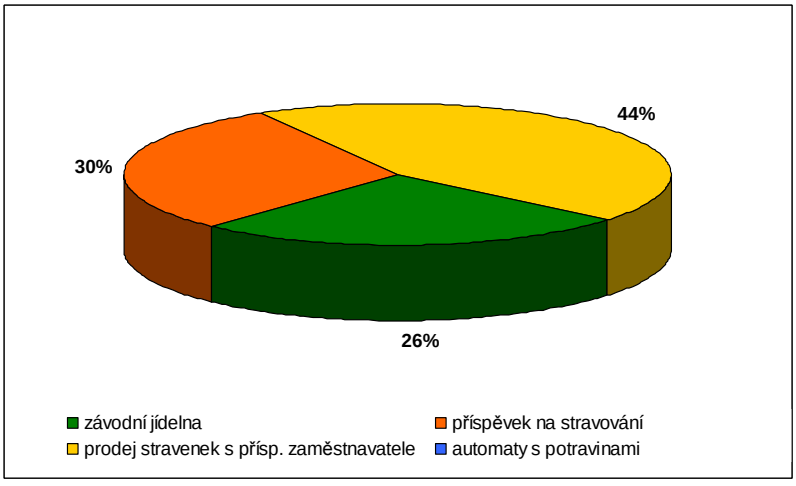


Graf 13 Celková míra důležitosti prvků péče o zaměstnance a přínosů vzdělávání [Vlastní zpracování]

Otázka 5: Který z níže uvedených způsobů stravování byste upřednostnil/a?

V rámci této otázky byly respondentům nabídnuty 4 možnosti výběru, a to závodní jídelna, příspěvek na stravování, prodej stravenek s příspěvkem zaměstnavatele a automaty s potravinami.

Z grafu 14 je zřejmé, že automaty s potravinami nepovažuje ani jeden s dotazovaných za adekvátní způsob stravování. Naopak 44 % respondentů upřednostňuje prodej stravenek s příspěvkem zaměstnavatele. Příspěvek na stravování by uvítalo 30% dotazovaných a 26% respondentů preferuje závodní jídelnu.

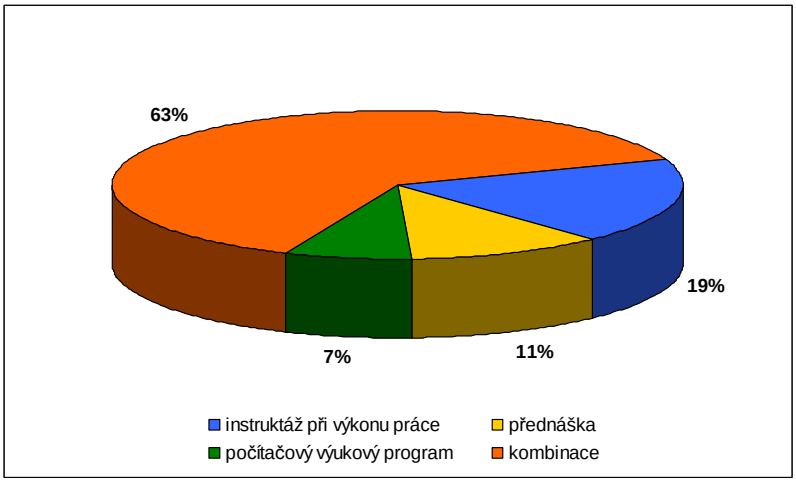


Graf 14 Procentní podíl zájmu o způsoby stravování [Vlastní zpracování]

Otázka 6: Jaký způsob vzdělávání v případě možnosti výběru byste zvolil/a?

Respondenti měli možnost výběru ze 4 variant, konkrétně instruktáž při výkonu práce, přednáška, počítačový výukový program a nebo případná kombinace.

Z grafu 15 je jasně viditelné, že převážná většina dotazovaných, přesně 63%, zvolila možnost kombinace. 19% respondentů dává přednost instruktáži pro výkonu práce. Přednášku označilo 11% dotazovaných a pouze 7 % by jako způsob vzdělávání uvítalo počítačový výukový program.

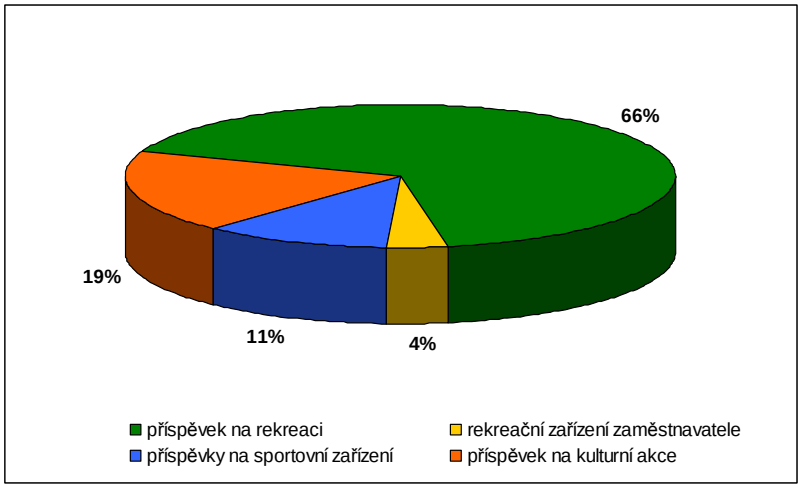


Graf 15 Procentní podíl zájmu o způsoby vzdělávání [Vlastní zpracování]

Otázka 7: V rámci volno-časových aktivit byste uvítal/a:

Nabídnuty byly 4 možnosti výběru, a to příspěvek na rekreaci, příspěvek na sportovní zařízení, rekreační zařízení zaměstnavatele a příspěvek na kulturní akce.

Největší zájem ze strany respondentů byl bezpochyby o příspěvek na rekreaci, a to konkrétně 66%. Graf 16 také znázorňuje, že 19% dotazovaných by uvítalo příspěvek na kulturní akce. 11% preferuje příspěvek na sportovní zařízení a pouze jedna osoba by uvítala rekreační zařízení zaměstnavatele.

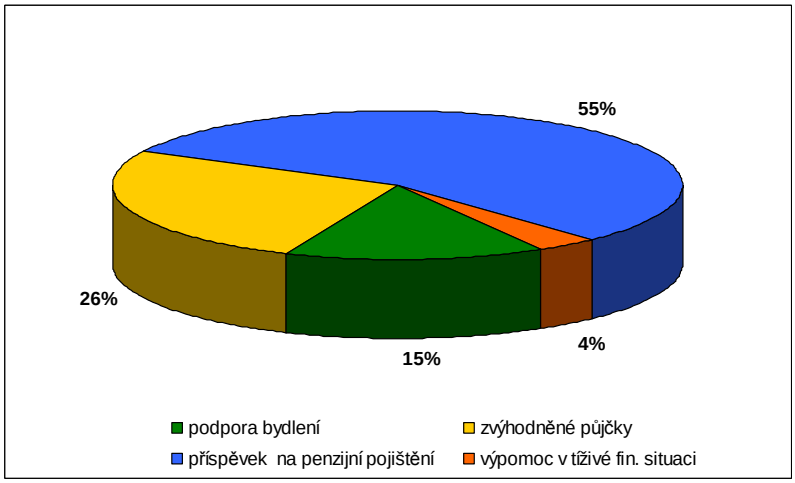


Graf 16 Procentní podíl zájmu o způsoby volno-časových aktivit [Vlastní zpracování]

Otázka 8: Jakou z níže nabízených sociálních výhod byste uvítal/a?

Také v poslední otázce měli respondenti na výběr ze čtyř možností. V rámci sociálních výhod šlo o podporu bydlení, příspěvek na penzijní pojištění, zvýhodněné půjčky a v neposlední řadě výpomoc v tíživé finanční situaci.

Největší zájem mají respondenti o příspěvek na penzijní pojištění, a to konkrétně 55% dotazovaných označilo tuto možnost. Z grafu 17 lze také vyčíst, že 26% respondentů by uvítalo zvýhodněné půjčky a 15% preferuje podporu bydlení. Pouze jeden z dotazovaných označil možnost výpomoc v tíživé finanční situaci.



Graf 17 Procentní podíl zájmu o způsoby sociálních výhod [Vlastní zpracování]

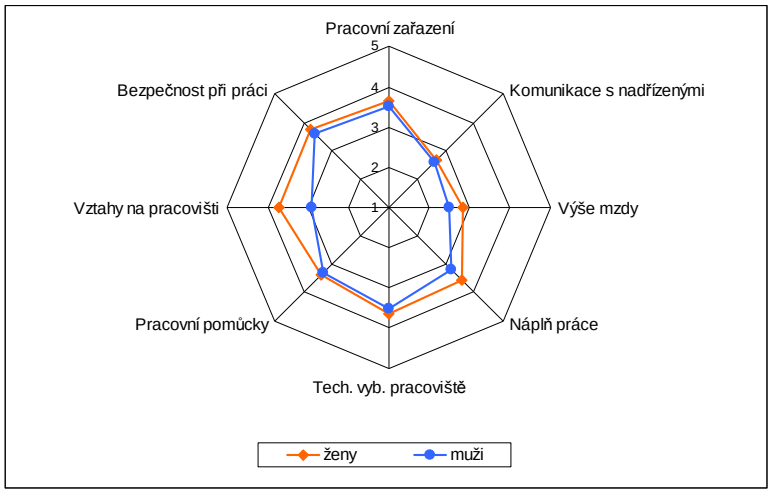
V rámci spokojenosti je z grafu 18 patrné, že ženy jsou celkově více spokojeny než muži.

Otázka 1: Ohodnoťte Vaši spokojenost s následujícími prvky ovlivňujícími pracovní výkon.

Při srovnání jednotlivých základních prvků, které ovlivňují výkon práce, je zřejmé, že ženy jsou více spokojeny s výší mzdy i s náplní práce. S pracovním zařazením a komunikací s nadřízenými jsou na tom srovnatelně stejně.

Otázka 2: Jak jste spokojen/a s následujícími faktory majícími vliv na Vaše pracovní prostředí?

Co se týká pracovního prostředí jsou zde patrné rozdíly v míře spokojenosti zejména u vztahů na pracovišti. Zde jsou opět více spokojené ženy než muži. U bezpečnosti při práci, pracovních pomůcek a technického vybavení pracoviště jsou na tom muži i ženy srovnatelně stejně.



Graf 18 Celková míra spokojenosti z pohledu mužů a žen [Vlastní zpracování]

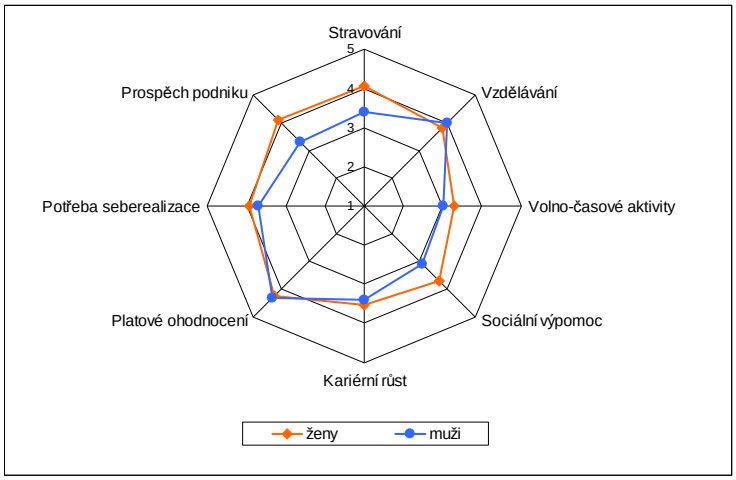
V míře důležitosti, kterou znázorňuje graf 19, jsou to opět ženy, které přiřazují jednotlivým prvkům péče o zaměstnance i přínosům vzdělávání větší důležitost než muži.

Otázka 3: Ohodnoťte, do jaké míry jsou pro Vás důležité následující prvky péče o zaměstnance.

V péči o zaměstnance je pouze vzdělávání více důležité pro muže než pro ženy. Ostatní prvky považují za důležitější ženy, a to zejména sociální výpomoc a stravování.

Otázka 4: Jak moc jsou pro Vás důležité následující přínosy podnikového vzdělávání?

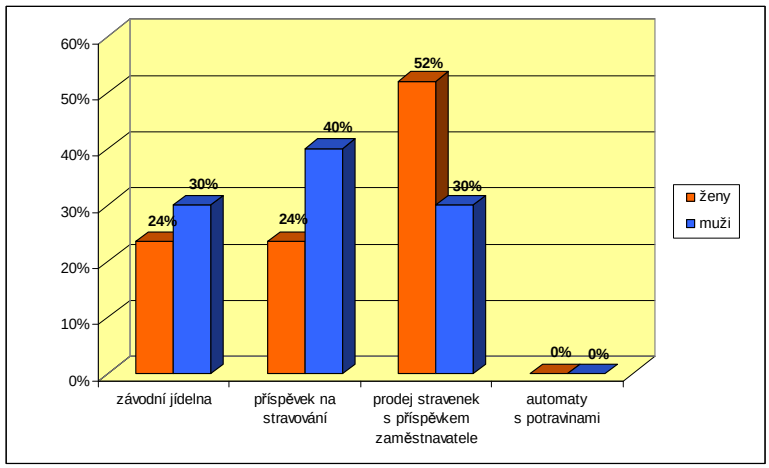
V rámci přínosů vzdělávání je to platové ohodnocení, kterému přiřazují srovnatelnou důležitost muži i ženy. Potřeba seberealizace a kariérní růst mají pro ženy nepatrně vyšší důležitost. Jednoznačně větší důležitost má pro ženy více než pro muže prospěch podniku.



Graf 19 Celková míra důležitosti z pohledu mužů a žen [Vlastní zpracování]

Otázka 5: Který z níže uvedených způsobů stravování byste upřednostnil/a?

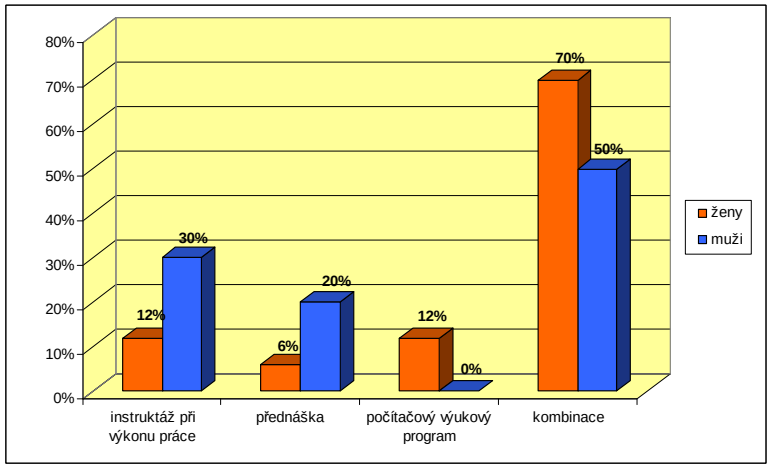
Z grafu 20 je patrné, že ženy jednoznačně v této otázce zvolili odpověď prodej stravenek s příspěvkem zaměstnavatele a to konkrétně 52% žen. Pro muže je nejzajímavější příspěvek na stravování, kterou označilo 40% mužů. Dále pak vyrovnaně 24% žen zvolilo jedna závodní jídelnu a jednak také příspěvek na stravování. Stejně tomu bylo i u mužů jen s tím rozdílem, že se jednalo o závodní jídelnu a prodej stravenek s příspěvkem zaměstnavatele, a šlo o 30% mužů.



Graf 20 Procentní podíl zájmu mužů a žen o způsoby stravování [Vlastní zpracování]

Otázka 6: Jaký způsob vzdělávání v případě možnosti výběru byste zvolil/a?

Graf 21 znázorňuje, že v rámci vzdělávání 70% žen označilo možnost kombinace, po 12% pak instruktáž při výkonu práce a počítačový výukový program a pouze 6% žen zvolilo možnost přednáška. Polovina mužů označila možnost kombinace vzdělávání, 30% instruktáž při výkonu práce a 20% mužů by se přiklonilo k přednášce. O počítačový výukový program není ze strany mužů vůbec žádný zájem.

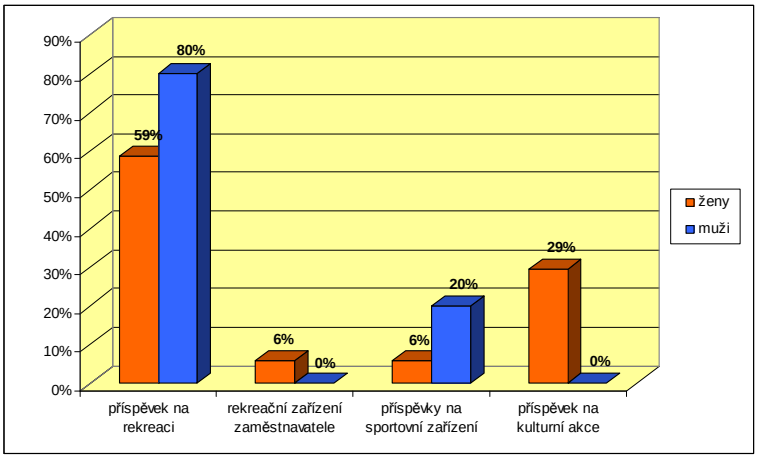


Graf 21 Procentní podíl zájmu mužů a žen o způsoby vzdělávání [Vlastní zpracování]

Otázka 7: V rámci volno-časových aktivit byste uvítal/a:

80% mužů označilo v této otázce možnost příspěvek na rekreaci a zbývajících 20% zvolilo příspěvek na sportovní zařízení. Z grafu 22 je také patrné, že 59% žen by také dalo

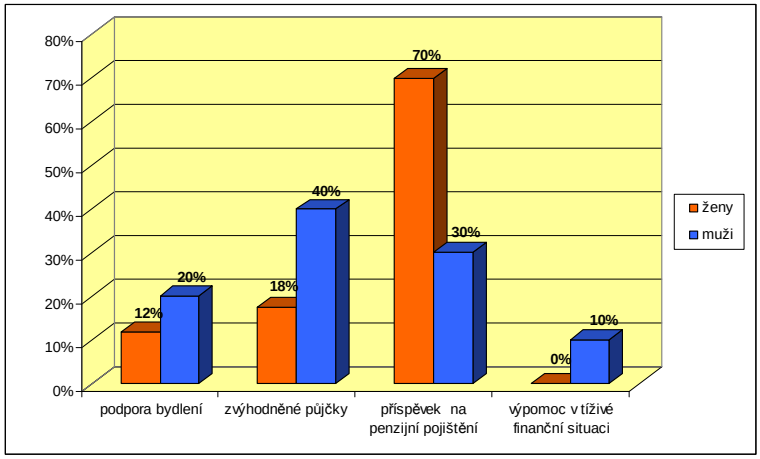
přednost příspěvku na rekreaci před ostatními možnostmi. Dále by 29% žen mělo zájem o příspěvek na kulturní akce a 6% by upřednostnilo rekreační zařízení zaměstnavatele a stejně tak příspěvek na sportovní zařízení.



Graf 22 Procentní podíl zájmu mužů a žen o způsoby volno-časových aktivit [Vlastní zpracování]

Otázka 8: Jakou z níže nabízených sociálních výhod byste uvítal/a?

Ze strany žen je největší zájem o příspěvek na penzijní pojištění, a to konkrétně 70% žen označilo tuto možnost. Dále pak je z grafu 23 možné vyčíst, že žádná žena by nestála o výpomoc v tíživé finanční situaci. 10% mužů by o tuto formu sociální výhody mělo zájem. Největší zájem ale mají muži o zvýhodněné půjčky, a to 40%. 30% mužů by stálo o příspěvek na penzijní pojištění a 20% o podporu bydlení. O zvýhodněné půjčky má zájem 18% žen a o podporu bydlení pouze 12% žen.



Graf 23 Procentní podíl zájmu mužů a žen o způsoby sociální výhod [Vlastní zpracování]

10 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Na základě dotazníkového šetření bych ráda v této části uvedla doporučení, které by mohly vést ke zlepšení zaměstnanecké politiky společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s.

Vzhledem k výsledkům analýzy základních prvků, které mají bezpochyby významný vliv na pracovní výkon každého zaměstnance, bych společnosti doporučila zaměřit se především na komunikaci se zaměstnanci. Nízká míra spokojenosti je alarmující a může mít také vážné negativní důsledky např. na odvedenou práci. Pro společnost by bylo žádoucí nechat si poskytnout zpětnou vazbu od zaměstnanců, v čem jsou s komunikací nespokojeni. Zda jde o nedostatečnou komunikaci, či komunikaci nevhodnou. Pokud by se jednalo o komunikaci nedostatečnou, doporučila bych společnosti zavést pravidelné sportovní či kulturní akce, kde se mohou tyto vztahy utužovat a formovat mnohem snáz než při výkonu práce. V případě, že by se jednalo o komunikaci nevhodnou, navrhla bych v rámci vzdělávání zaměřit se na vhodnou formu vzdělávání vedoucích pracovníků, kteří by si osvojili dovednosti potřebné pro každého manažera, tedy správnou komunikaci s podřízenými.

Z pohledu faktorů mající vliv na pracovní prostředí lze podle výsledků dotazníkového šetření soudit, že se jedná o kategorii, kde téměř všechny prvky pracovního prostředí dosáhly podobné míry spokojenosti a navíc nad hranicí průměru. Přesto však bych společnosti doporučila neopomenout důležitost pracovních pomůcek zaměstnanců a věnovat jim dostatečnou pozornost. Míra spokojenosti s pracovními pomůckami není nějak výrazně nižší než ostatní faktory, ale i přesto se domnívám, že investice do pracovních pomůcek může pozitivně ovlivnit nejen pracovní výkon zaměstnanců, ale v případě splněných požadavků na pracovní pomůcky ze strany zaměstnanců může též vést k pocitu důležitosti a … a tím také přispět ke zlepšení výše zmiňovaných vztahů s nadřízenými.

V rámci pracovního prostředí, tedy faktorů je ovlivňující, bych se ještě zaměřila na vztahy na pracovišti, a to zejména z pohledů mužů, kde je z dotazníkového šetření zřejmé, že zde jsou jisté nedostatky. Hranice 3 bodů v rámci míry spokojenosti je sice neutrální bod, tedy stav relativní spokojenosti, přesto bych tento stav neopomíjela. Vztahy na pracovišti jsou jedním ze základní elementů pracovního prostředí a mají tudíž výrazný vliv na výkon práce. Vzhledem k tomu, že se jedná zejména o muže, doporučila bych společnosti konaní např. fotbalových turnajů, které mohou odbourávat špatné vztahy na pracovišti. Jinou

formou může být např. tvorba pracovních týmů na pracovní úkol, kdy jsou zaměstnanci nuceni ke spolupráci a komunikaci, a tím se mohou formovat vztahy na pracovišti.

V rámci péče o zaměstnance obecně lze konstatovat, že nejdůležitějším prvkem je pro zaměstnance vzdělávání. Vzhledem k tomu, že tuto oblast má společnost dostatečně zajištěnou, můžu jen doporučit dále jí věnovat dostatečnou pozornost. Pouze snad co se týká formy vzdělávání je z dotazníkového šetření zřejmé, že převážná většina by uvítala kombinaci vzdělávání jak na pracovišti tak mimo něho, a také počítačové výukové programy. Proto by bylo vhodné vzít tuto možnost v úvahu a případně přeorganizovat jinak dobře fungující současný vzdělávací systém.

Druhým nejdůležitějším prvkem v péči o zaměstnance je stravování. V rámci stravování společnost nabízí svým zaměstnancům příspěvek na stravování, ale vzhledem k tomu, že téměř polovina oslovených zaměstnanců by v případě možnosti výběru zvolila prodej stravenek s příspěvkem zaměstnavatele, bych společnosti doporučila zvážit možnost změny tohoto zaměstnaneckého benefitu.

Volno-časovým aktivitám přiřadili zaměstnanci nejnižší důležitost, přesto se domnívám, že by společnost tomuto prvku péče o zaměstnance měla věnovat dostatečně velkou pozornost. Je to z toho důvodu, jak už jsem poznamenala výše, že jsou to právě volno-časové aktivity, které ve velké míře přispívají ke zlepšení komunikace s nadřízenými nebo ke zkvalitnění vztahů na pracovišti. Pro zaměstnance jsou možná ne tolik důležité právě z toho důvodu, že pro ně nejsou dostatečně atraktivní a nevidí v nich právě ty výše zmíněné pozitiva. Ženy více preferují kulturní akce, a proto by bylo vhodné zajistit např. zvýhodněné permanentky do divadla nebo na koncerty, a tím podpořit budování dobrých zaměstnaneckých vztahů. Muži by spíše uvítali sportovní aktivity. Nabízí se tedy široká škála možností, jak toto očekávání zaměstnanců splnit. Ať už jsou to příspěvky na permanentky na hokejovou či fotbalovou sezónu, nebo např. příspěvky na plavání, posilovnu apod. Je zde také možnost pořádání vlastních turnajů např. v bowlingu aj.

V rámci sociálních výhod je pro více jak polovinu oslovených zaměstnanců nejzajímavější příspěvek na penzijní pojištění. Tuto sociální výhodu společnost svým zaměstnancům již poskytuje, jde tedy o velmi vhodný a motivující prvek péče o zaměstnance.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat zaměstnaneckou strukturu společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, kde se teoretická východiska stala podkladem ke zpracování praktické části.

V teoretické části jsem se orientovala především na zabezpečování lidských zdrojů, péči o zaměstnance a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Na začátku jsem se zaměřila také na trh práce a státní politiku zaměstnanosti v ČR, a to pro získání celkového pohledu na danou problematiku.

Na začátku praktické části je uvedena stručná charakteristika společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s a její historie, současnost a vize do budoucn a také je zde popsána organizační struktura společnosti. Analytická část je rozdělena na dvě části. První část se týká analýzy stávajících zaměstnanců společnosti a druhá část je zaměřena na analýzu očekávání zaměstnanců společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření.

Analýzu stávajících zaměstnanců jsem rozdělila na několik částí. V první části jsem uvedla strategii získávání, výběru a přijímání zaměstnanců využívanou společností ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. V další části jsem se zabývala strukturou zaměstnanců, kde jsem se zaměřila na složení zaměstnanců z hlediska mužů a žen, dále pak na rozdělení zaměstnanců podle délky zaměstnání u společnosti a také na věkovou kategorii zaměstnanců, a to vše jednak v rámci celé společnosti, ale také v rámci jednotlivých divizí. V následující části jsem popsala vývoj počtu zaměstnanců od roku 2004 do roku 2007, a to opět v rámci celé společnosti i jednotlivých divizí. V další části jsem popsala politiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti. V poslední části jsem se zaměřila na důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti.

Analýza očekávání zaměstnanců byla provedena na základě dotazníkového šetření, kdy byl osloven reprezentativní vzorek 27 zaměstnanců. Tento dotazník byl zaměřen jednak na základní prvky ovlivňující výkon práce zaměstnance, ale v převážné míře zejména na péči o zaměstnance. Díky této analýze jsem v závěru praktické části uvedla doporučení pro společnost ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s., které mohou být využity ke zlepšení zaměstnanecké politiky společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

[2] BLÁHA, J.; MATEICICUS, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

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

[4] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

[5] KASPER, H.; MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

[6] KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082.1.

[7] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

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

[9] 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.

[10] STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007-2008*. Praha: ASPI, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

[11] SYNEK, M. et al. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

[12] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

ESF Evropský sociální fond

PC Personal Computer

PP Pracovní poměr

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Procentní podíl zaměstnanců v jednotlivých divizích 30
Graf 2 Podíl mužů a žen v jednotlivých divizích 31
Graf 3 Procentní podíl zaměstnanců podle délky zaměstnání 32
Graf 4 Podíl jednotlivých divizí podle počtu odpracovaných let zaměstnanců 32
Graf 5 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2007 34
Graf 6 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých divizích v letech 2004 – 2007 34
Graf 7 Souhrnný procentní podíl důvodů odchodů zaměstnanců v letech 2005 – 2007 36
Graf 8 Procentní podíl míry spokojenosti prvků ovlivňujících výkon práce 38
Graf 9 Procentní podíl míry spokojenosti faktorů ovlivňujících pracovní prostředí 39
Graf 10 Celková míra spokojenosti prvků pracovního výkonu a prostředí 40
Graf 11 Procentní podíl míry důležitosti prvků péče o zaměstnance 41
Graf 12 Procentní podíl míry důležitosti přínosů vzdělávání 42
Graf 13 Celková míra důležitosti prvků péče o zaměstnance a přínosů vzdělávání 43
Graf 14 Procentní podíl zájmu o způsoby stravování 43
Graf 15 Procentní podíl zájmu o způsoby vzdělávání 44
Graf 16 Procentní podíl zájmu o způsoby volno-časových aktivit 45
Graf 17 Procentní podíl zájmu o způsoby sociálních výhod 45
Graf 18 Celková míra spokojenosti z pohledu mužů a žen 46
Graf 19 Celková míra důležitosti z pohledu mužů a žen 47
Graf 20 Procentní podíl zájmu mužů a žen o způsoby stravování 48
Graf 21 Procentní podíl zájmu mužů a žen o způsoby vzdělávání 48
Graf 22 Procentní podíl zájmu mužů a žen o způsoby volno-časových aktivit 49
Graf 23 Procentní podíl zájmu mužů a žen o způsoby sociální výhod 49

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Počet zaměstnanců v jednotlivých divizích 30
Tab. 2 Počet zaměstnanců v jednotlivých divizích podle délky zaměstnání 31
Tab. 3 Průměrný věk a průměrný počet odpracovaných let v jednotlivých divizích 33
Tab. 4 Počet zaměstnanců v jednotlivých divizích v letech 2004 – 2007 33
Tab. 5 Důvody odchodu zaměstnanců v letech 2005 – 2007 36

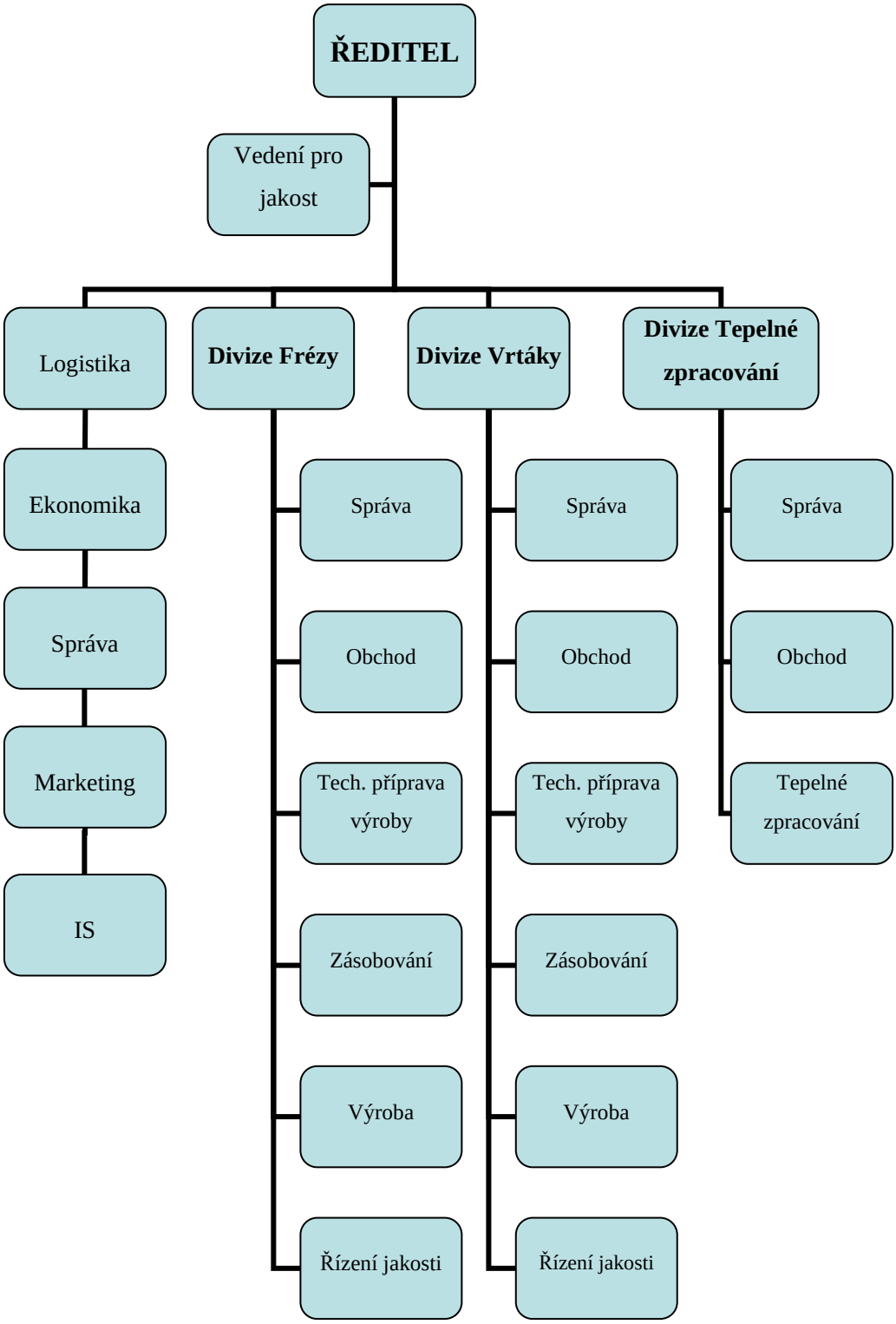
SEZNAM PŘÍLOH

PI Organizační struktura společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s.

PII Dotazník

PIII Tabulky odpovědí dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, A.S.



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentka 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky a v současné době pracuji na bakalářské práci na téma Analýza zaměstnanecké struktury společnosti ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění níže přiloženého dotazníku, který bude sloužit ke zpracování analytické části bakalářské práce. Tento dotazník je zcela anonymní.

Děkuji Vám za Vaši spolupráci.

Michaela Vyoralová

1. Ohodnoťte Vaši spokojenost s následujícími základními prvky ovlivňujícími pracovní výkon.

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Pracovní zařazení	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikace s nadřízenými	☐	☐	☐	☐	☐
Výše mzdy	☐	☐	☐	☐	☐
Náplň práce	☐	☐	☐	☐	☐

2. Jak jste spokojen/a s následujícími faktory, mající vliv na Vaše pracovní prostředí?

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Technické vybavení pracoviště	☐	☐	☐	☐	☐
Pracovní pomůcky	☐	☐	☐	☐	☐
Vztahy na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐
Bezpečnost při práci	☐	☐	☐	☐	☐

3. Ohodnoťte, do jaké míry jsou pro Vás důležité následující prvky péče o zaměstnance.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Stravování	☐	☐	☐	☐	☐
Vzdělávání	☐	☐	☐	☐	☐
Volno-časové aktivity	☐	☐	☐	☐	☐
Sociální výpomoc	☐	☐	☐	☐	☐

4. Jak moc jsou pro Vás důležité následující přínosy podnikového vzdělávání?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Kariérní růst	☐	☐	☐	☐	☐
Platové ohodnocení	☐	☐	☐	☐	☐
Potřeba seberealizace	☐	☐	☐	☐	☐
Prospěch podniku	☐	☐	☐	☐	☐

5. Který z níže uvedených způsobů stravování byste upřednostnil/a?

- ☐ závodní jídelna
- ☐ příspěvek na stravování
- ☐ prodej stravenek s příspěvkem zaměstnavatele
- ☐ automaty s potravinami

6. Jaký způsob vzdělávání v případě možnosti výběru místa byste zvolil/a?

- ☐ instruktáž při výkonu práce
- ☐ přednáška
- ☐ počítačový výukový program
- ☐ kombinace

7. V rámci volno-časových aktivit byste uvítal/a:

- ☐ příspěvek na rekreaci
- ☐ rekreační zařízení zaměstnavatele
- ☐ příspěvky na sportovní zařízení
- ☐ příspěvek na kulturní akce

8. Jakou z níže nabízených sociálních výhod byste uvítal/a?

- ☐ podpora bydlení
- ☐ zvýhodněné půjčky
- ☐ příspěvek na penzijní pojištění
- ☐ výpomoc v tíživé finanční situaci

Vaše pohlaví:

- ☐ muž
- ☐ žena

Váš věk:

PŘÍLOHA III: TABULKY ODPOVĚDÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

CELKEM	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Pracovní zařazení	5	8	12	2	0
Komunikace s nadřízenými	0	4	12	8	3
Výše mzdy	1	4	8	14	0
Náplň práce	3	7	15	2	0
Technické vybavení pracoviště	4	10	11	2	0
Pracovní pomůcky	2	7	16	2	0
Vztahy na pracovišti	3	7	15	2	0
Bezpečnost při práci	4	11	11	1	0
	Velmi důležité	Spíše důležité	Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Stravování	10	5	9	3	0
Vzdělávání	7	10	10	0	0
Volno-časové aktivity	4	5	10	8	0
Sociální výpomoc	5	6	13	3	0
Kariérní růst	4	8	12	3	0
Platové ohodnocení	11	12	4	0	0
Potřeba seberealizace	7	9	11	0	0
Prospěch podniku	6	12	8	0	1

ŽENY	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Pracovní zařazení	4	5	6	2	0
Komunikace s nadřízenými	0	3	7	5	2
Výše mzdy	1	4	3	9	0
Náplň práce	3	5	7	2	0
Technické vybavení pracoviště	3	7	5	2	0
Pracovní pomůcky	2	4	9	2	0
Vztahy na pracovišti	3	6	8	0	0
Bezpečnost při práci	4	4	9	0	0
	Velmi důležité	Spíše důležité	Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Stravování	7	4	6	0	0
Vzdělávání	5	4	8	0	0
Volno-časové aktivity	3	4	5	5	0

Sociální výpomoc	5	3	8	1	0
Kariérní růst	3	3	11	0	0
Platové ohodnocení	7	7	3	0	0
Potřeba seberealizace	5	6	6	0	0
Prospěch podniku	6	7	4	0	0

MUŽI	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Pracovní zařazení	1	3	6	0	0
Komunikace s nadřízenými	0	1	5	3	1
Výše mzdy	0	0	5	5	0
Náplň práce	0	2	8	0	0
Technické vybavení pracoviště	1	3	6	0	0
Pracovní pomůcky	0	3	7	0	0
Vztahy na pracovišti	0	1	7	2	0
Bezpečnost při práci	0	7	2	1	0
	Velmi důležité	Spíše důležité	Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Stravování	3	1	3	3	0
Vzdělávání	2	6	2	0	0
Volno-časové aktivity	1	1	5	3	0
Sociální výpomoc	0	3	5	2	0
Kariérní růst	1	5	1	3	0
Platové ohodnocení	4	5	1	0	0
Potřeba seberealizace	2	3	5	0	0
Prospěch podniku	0	5	4	0	1

	CELKEM	**ŽENY**	**MUŽI**
závodní jídelna	7	4	3
příspěvek na stravování	8	4	4
prodej stravenek s příspěvkem zaměstnavatele	12	9	3
automaty s potravinami	0	0	0
instruktáž při výkonu práce	5	2	3
přednáška	3	1	2
počítačový výukový program	2	2	0
kombinace	17	12	5
příspěvek na rekreaci	18	10	8

rekreační zařízení zaměstnavatele	1	1	0
příspěvky na sportovní zařízení	3	1	2
příspěvek na kulturní akce	5	5	0
podpora bydlení	4	2	2
zvýhodněné půjčky	7	3	4
příspěvek na penzijní pojištění	15	12	3
výpomoc v tíživé finanční situaci	1	0	1