

Projekt zlepšení kvality v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti

Bc. Soňa Babáčková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Soňa Babáčková**
Osobní číslo: **M18822**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zlepšení kvality v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární řešerše zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav ve společnosti.
- Na základě provedené analýzy navrhnete projekt posilující kvalitu v oblasti řízení lidských zdrojů v konkrétní společnosti.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press, 2012, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.
- COLLINS, Denis. *Business ethics: best practices for designing and managing ethical organizations*. Los Angeles: SAGE, 2018, 608 s. ISBN 978-1-5063-8805-2.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně *16. 2020*

Jméno a příjmení: *SOŇA BABÁČKOVÁ*

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou na základě literární rešerše definovány poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a jednotlivé personální činnosti. Praktická část práce se zabývá analýzou současného stavu v oblasti lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Analýza byla provedena pomocí rozhovorů se zaměstnanci i jednatelem, a také na základě dotazníkového šetření. Zjištěné skutečnosti v analytické části byly podkladem pro navržený projekt, který je podroben časové, nákladové i rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, systém odměňování zaměstnanců

ABSTRACT

The diploma thesis inquires into a human resource management in the selected company. The theoretical part defines the bare bones of the area of human resource management and respective human resource activities based the literature search. The practical part of the thesis analyzes the current situation in the area of human resources in the selected company. The analysis was accomplished based on the interviews with employees and the statutory representative, as well as based on the questionnaire survey. The findings in the analytical part were the foundation for the proposed project, which is the subject of a time, cost and risk analysis.

Keywords: human resource management, recruitment of employees, selection of employees, employees satisfaction, evaluation of employees, remuneration of employees

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Lucii Tomancové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří mi umožnili studovat a vždy mě při mém studiu plně podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	5
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	7
I TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	9
1.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
1.2 ÚKOL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
1.3 MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.3.1 Michiganský model.....	11
1.3.2 Harvardský model.....	12
1.3.3 Evropský model.....	13
1.4 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.5 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.6 PERSONÁLNÍ CONTROLLING.....	14
1.6.1 Nástroje personálního controllingu.....	15
2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	16
2.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST.....	16
2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	17
2.2.1 Definice plánování lidských zdrojů.....	18
2.2.2 Důvody pro plánování lidských zdrojů.....	19
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	19
2.3.1 Outsourcing.....	21
2.4 PŘIJETÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ.....	22
2.5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	22
2.6 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	23
2.7 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	26
2.8 UVOLNĚNÍ PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE.....	27
2.9 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI PODLE TYPU ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	27
2.9.1 Liniová organizační struktura.....	28
2.9.2 Štábní organizační struktura.....	28
2.9.3 Kombinovaná organizační struktura.....	29
2.10 VLIV FIREMNÍ KULTURY NA SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	30
3 ZÁVĚR POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO ČÁST PRAKTICKOU.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI.....	35
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
4.2 PERSONÁLNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI A JEJÍ ČINNOSTI.....	36
4.3 OBECNÉ CÍLE SPOLEČNOSTI V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	39
5 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	40

5.1	TVORBA A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	40
5.2	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI	40
5.3	PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	42
5.4	HODNOCENÍ, ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	42
5.5	UVOLNĚNÍ PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE	43
5.6	ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI NA LIDSKÉ ZDROJE.....	44
5.7	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ ÚROVNĚ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	47
5.8	PEST ANALÝZA	54
5.9	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	55
5.9.1	Silné stránky	56
5.9.2	Slabé stránky	56
5.9.3	Příležitosti	56
5.9.4	Hrozby.....	56
5.10	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	57
6	PROJEKT ZLEPŠENÍ KVALITY V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	59
6.1	VÝCHODISKA PRO PROJEKT	59
6.2	CÍLE PROJEKTU	59
6.3	POTŘEBNÉ ČINNOSTI PROJEKTU	59
6.4	POSLOUPNOST ČINNOSTÍ	62
6.5	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	62
6.6	ČASOVÝ PLÁN	63
6.6.1	Časový harmonogram činností.....	63
6.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	65
6.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	68
6.9	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	69
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	72
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Zvládnutí problematiky zabývající se řízením lidských zdrojů je základem každé úspěšné společnosti. Dnes už každý zaměstnavatel ví, že se jeho společnost bez kvalitních zaměstnanců, na které se může spolehnout, neobejde.

Řízení společnosti jako celku je spojeno s mnohými úskalími. Obnáší starosti od materiálního zabezpečení pro provoz společnosti přes zajištění potřebného kapitálu, informačních technologií až po lidské zdroje. Obrovské nároky jsou kladeny nejen na vedoucí pracovníky, kteří za chod společnosti zodpovídají, ale také na všechny ostatní zaměstnance.

Rovnovážné vzájemné propojení materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů vede k cílům a následně k úspěšnosti každé společnosti. Trendem dnešní doby je zaměřovat se na lidský kapitál, protože ten je pro fungování každé společnosti nepostradatelný. Každá společnost vyvíjí úsilí, aby do svých řad získala schopné pracovníky, kteří mají snahu pracovat a při práci využívat svých znalostí a dovedností. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou nejdražší a nejcennější položkou pro společnost a je na nich závislá konkurenceschopnost a prosperita společnosti, klade se důraz obzvláště na správný výběr pracovníka pro danou pracovní pozici. Z tohoto důvodu jsou ve společnostech zřizovány personální útvary, které se přímo těmito personálními činnostmi zabývají.

Výběr nového pracovníka není jedinou z činností personálních útvarů. Kromě výběru pracovníka se podílí i na jeho hodnocení, odměňování, vzdělávání. Aby si společnost dobrého pracovníka udržela, je třeba dbát na dostatečnou motivaci. Motivací každého pracovníka je především finanční odměna.

Na oblast řízení lidských zdrojů se zaměřuje také tato diplomová práce. Úkolem autora je poznat, jakým způsobem probíhá řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti a následně navrhnout změny, které by v oblasti řízení lidských zdrojů vedly ke zlepšení kvality v této oblasti.

Vybraným subjektem je v tomto případě dopravní společnost zabývající se jak tuzemskou, tak zahraniční kamionovou dopravou. V této oblasti podnikání je velký konkurenční boj, protože legislativa zákazníkům umožňuje využívat služeb tuzemských i zahraničních společností. Zákazníci si tak mohou vybírat. Preferovat budou jistě takovou společnost,

která nabídne za své služby přiměřenou cenu podloženou kvalitním technickým vybavením a spolehlivými pracovníky.

Na teoretické poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměří první část diplomové práce. Ty se stanou podkladem pro pochopení dané problematiky. Na základě těchto teoretických poznatků bude v praktické části vypracována analýza společnosti. Po vyhodnocení analýzy bude navržen projekt.

Navrhovaný projekt by měl být takový, aby v dané společnosti mohl být využit a realizován pro případné zlepšení v některé z oblastí řízení lidských zdrojů, pokud se při analýze podaří některé z nedostatků odhalit.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem při tvorbě diplomové práce je snaha o poznání a následně o zlepšení kvality v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Základem pro zpracování je literární rešerše zahrnující podklad pro následnou praktickou část, jejímž cílem je pomocí analýzy zjišťovat skutečnou situaci v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti. Analýza společnosti je východiskem navrhovaného projektu. Uvedeného cíle bude dosaženo pomocí a kombinací níže uvedených metod:

Dotazníkové šetření – bude použito pro anonymní průzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Rozhovory se zaměstnanci a jednatelem společnosti – data se budou získávat pomocí verbální komunikace, přímým dotazováním

PEST analýza – odhalí vnější vlivy působící na společnost

SWOT analýza – prozkoumá silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby

Pozorování – pomocí pozorovatelných jevů proběhne sledování činností ve společnosti

Metoda CPM – pomocí ní se určí délka trvání projektu, tzv. kritická cesta

Nákladová analýza – propočítá celkové náklady na projekt

Riziková analýza – identifikují se vlastní rizika, která ve společnosti mohou nastat

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

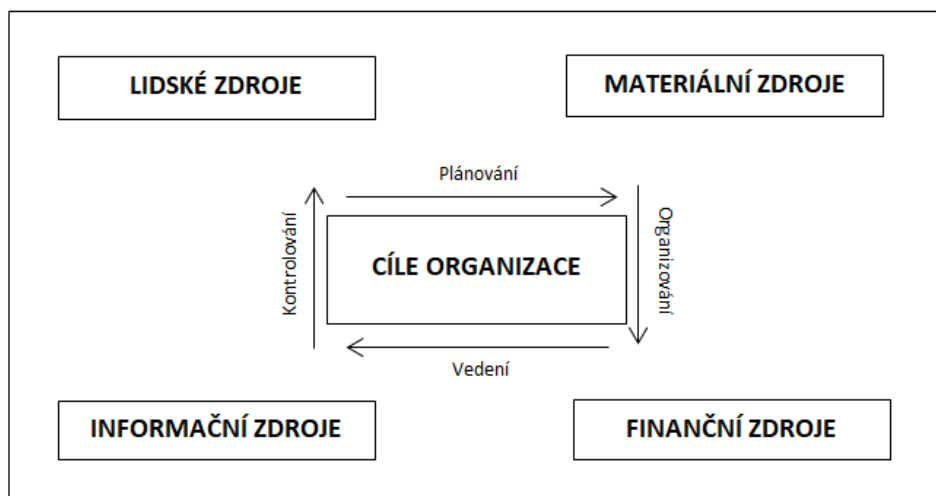
Odvozeno z anglického výrazu *human resource management* (používáno ve zkratce HRM), představuje soudobé pojetí personální práce, jenž je v řízení organizací prosazována od osmdesátých až devadesátých let 20. století (Šikýř, 2016, s. 44).

Pojem personalistika a řízení lidských zdrojů (používán také jako pojem personální management) jsou okruhy pochodů ve společnosti týkající se řízením a rozvojem lidských zdrojů. Obsahují souhrn personální práce založený na čerpání teoretických znalostí i zkušeností při využívání různorodých metod vedení pro řízení lidských zdrojů, respektive práci s lidmi ve společnosti (Lochmannová, 2016, s. 11).

Podle Koubka (2015, s. 13-14) jsou lidé tím nejdůležitějším a nejdražším zdrojem pro každou společnost, protože především díky svým pracovníkům může společnost uspět. Úkolem každé společnosti je zajistit si takové pracovníky, kteří budou schopni a dostatečně motivováni k nejlepšímu využití svých znalostí, schopností a dovedností a tím budou dosahovat stanovených cílů společnosti (Armstrong, 2015, s. 45).

Tento pojem dle Šikýře (2014, s. 20) vysvětluje personální práci. Tu je možno chápat ve dvou významech. Prvním významem je přímo personální práce (personalistika), která se přímo zabývá řízením a vedením lidí, a druhý význam se blíže zabývá novým pojetím, tj. moderním přístupem k řízení a vedení lidí ve společnosti.

Bez lidských zdrojů se žádná organizace neobejde, protože jsou jedním ze čtyř nejdůležitějších zdrojů organizace. Na začátku každého procesu stojí člověk, který všechny zdroje rozpojuje (Cimbálníková, 2013, s. 11).



Obrázek 1 Rovnováha zdrojů organizace (Cimbálníková, 2013, s. 11)

Rovnováha těchto čtyř zdrojů (Obr. 1) je cílem organizace. Vše začíná u lidských zdrojů, které rozpohybují ostatní zdroje a stanovují jejich výsledné užití. Lidské zdroje jsou pro organizaci zdroje nejcennější a většinou i nejdražší. Na lidských zdrojích závisí konkurenceschopnost a prosperita organizace (Vodák, 2011, s. 40).

Personální práci v organizaci mají na starost zaměstnanci na vedoucích postech. Pokud se jedná o organizaci s větším počtem zaměstnanců, bývá v těchto organizacích personální útvar, který toto zajišťuje. Manažeři provádí personální úkony tehdy, pokud řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání určité práce a k dosahování daného výkonu. Personalisté mají na starost jak administrativní činnosti, které jsou nutné při pracovněprávních předpisech a souvisejí s povinnostmi zaměstnavatele, tak metodické, koncepční a analytické činnosti potřebné pro řízení a vedení zaměstnanců. Také provozují poradenskou činnost (Němec, 2014, s. 23).

Banfield (2018, s. 74-81) ve své knize vysvětluje, že kladné výsledky společnosti se odvíjí od produktivity pracovníků, a objasňuje propojení individuálních činností ve společnosti mezi sebou. Uvádí, že řízení lidských zdrojů závisí na vhodném zajištění pracovníků, kteří jsou kvalifikovaní, oddaní a motivovaní pro danou pozici.

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

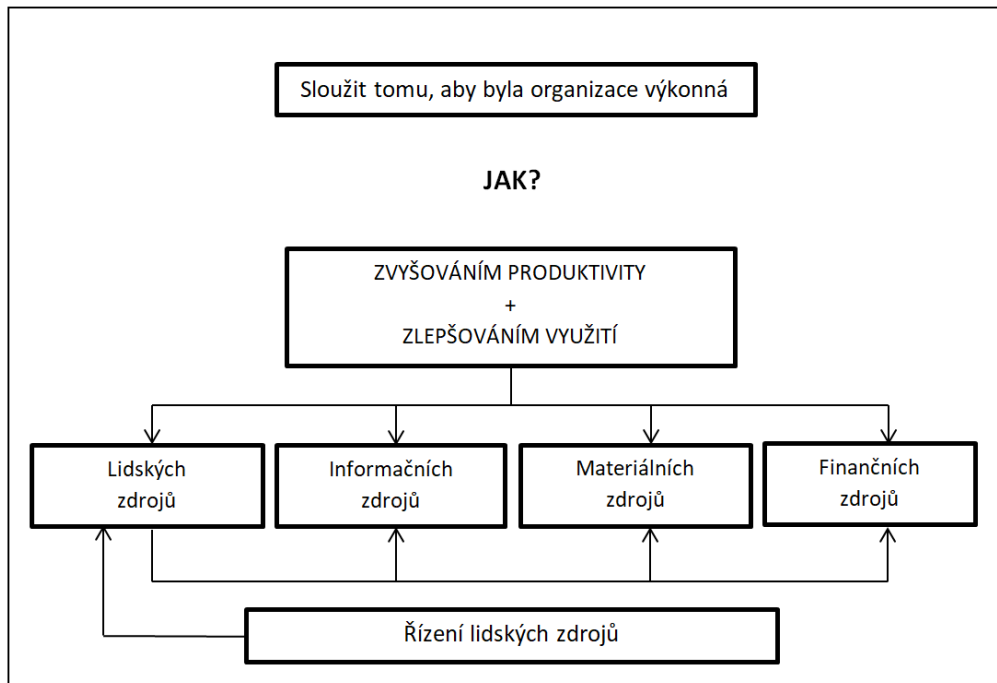
Řízení lidských zdrojů dle Lochmannové citující Armstronga (2016, s. 11) lze brát jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Pojetí řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2015, s. 47) je *„strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“*.

1.2 Úkol řízení lidských zdrojů

Dle Šikýře (2014, s. 10) je úkolem řízení lidských zdrojů řídit a vést lidi ve společnosti. Pro správný chod společnosti je třeba zajistit dostatek schopných lidí, kteří budou chtít pro společnost pracovat a budou se chtít přizpůsobovat novým nárokům na dané pracovní místo. Tímto může společnost dosáhnout svých cílů. Šikýř ve své monografii cituje Koubka (2007, s. 16) *„úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu,*

aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“ a také Armstronga (2007, s. 30) „obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“.



Obrázek 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2012, s. 17)

Činnosti, které jsou nezbytné při řízení lidských zdrojů ve společnosti pro dosažení stanovených cílů, jsou podrobně uvedeny v kapitole 2.

1.3 Modely řízení lidských zdrojů

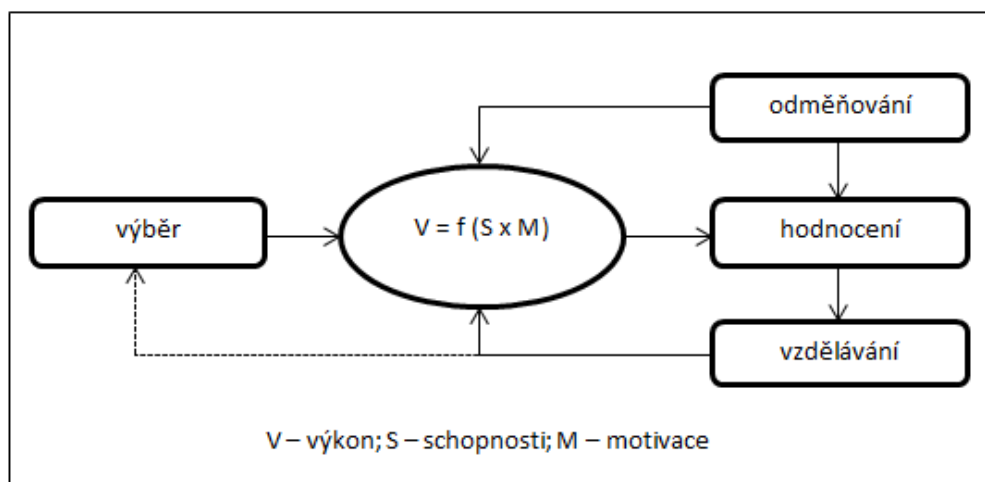
Modely řízení lidských zdrojů vysvětlují jejich fungování. Ve svých publikacích každý autor uvádí odlišný výčet těchto modelů. Nejčastěji vyskytující se je model michiganský, harvardský a evropský, které jsou popsány níže.

1.3.1 Michiganský model

Michiganský model (v odborné literatuře nazýván též modelem shody i modelem souladu) se zaměřuje na sjednocení struktury organizace se systémem řízení lidských zdrojů. Obojí musí vycházet ze strategických cílů organizace (Armstrong, 2015, s. 52). Reaguje také na neustále měnící se vlivy v podnikatelském prostředí, poukazuje na význam řízení lidských zdrojů.

Tím, že je ovlivňován výkon organizace pomocí systému řízení lidských zdrojů, je ovlivňován i výkon lidí. Pro systém řízení lidských zdrojů je důležitý:

- **výběr** schopných a motivovaných lidí, aby se dosáhlo požadovaného výkonu;
- **hodnocení** pracovníků tak, aby byli následovně spravedlivě odměňováni za svůj skutečný výkon;
- **odměňování** za skutečný výkon spravedlivě motivuje pracovníky k dosahování požadovaného výkonu;
- **vzdělávání** je důležité pro rozvíjení schopností lidí pro danou práci a požadovaný výkon (Šikýř, 2016, s. 46).

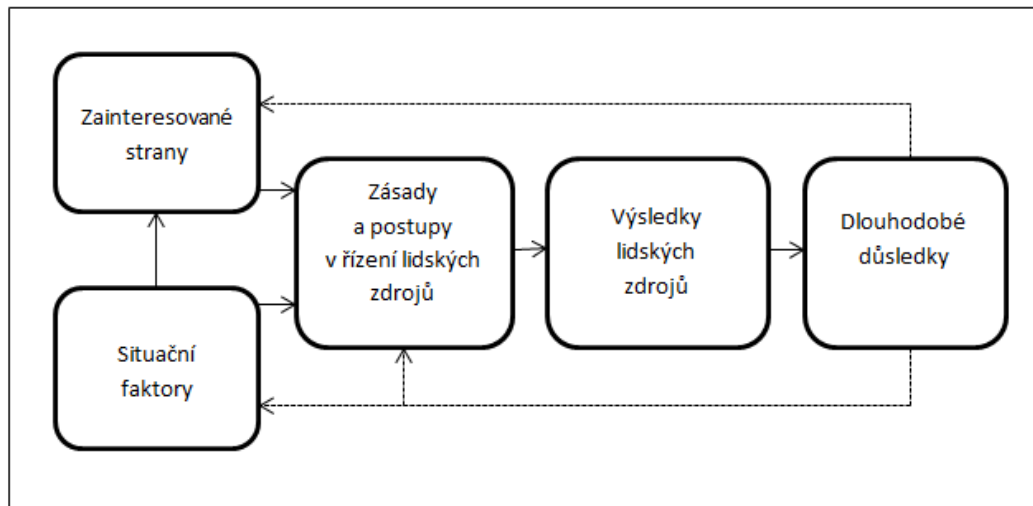


Obrázek 3 Michiganský model řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016, s. 46)

1.3.2 Harvardský model

Dle Lochmannové (2016, s. 12-13) právě tento systém poukazuje, že je možno vyřešit různé problémy řízení, pokud si vedoucí pracovníci ujasní, jací by pracovníci jejich podniku měli být, jakých cílů by chtěl podnik dosáhnout v oblasti řízení lidských zdrojů, ujasní si svoje vize, které se netýkají jen personálního útvaru a personalistů, ale všech manažerů podniku.

Dle Dvořákové et al. (2012, s. 7) je tento systém založen na manažerských rozhodnutích a činnostech, které mají vliv na vztahy mezi podnikem a jeho zaměstnanci, kdy personální činnosti budou koordinované a vzájemně integrované pro dlouhodobou výkonnost podniku, budou zabírat široké spektrum různých oblastí (toky lidských zdrojů, systémy odměňování, vliv pracovníků a pracovní systémy) a rozvíjet příklady činností.



Obrázek 4 Harvardský model řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014, s. 37)

1.3.3 Evropský model

Dle Brewstera (1993, uvedeno v Armstrongovi, 2015, s. 54) tento model spočívá na zohledňování vlivu právního prostředí, odborových organizací a společenské odpovědnosti. Je vymežován v zavedení právního prostředí (okolí), v cíli organizace a společenské odpovědnosti, kdy jsou lidé klíčovým vzorem (cíle), v analýze nákladů a výnosů, kontextu okolí (zaměření), v zaměstnancích neorganizovaných i organizovaných v odborech (vztahy se zaměstnanci), v odbornostech a součinnostech (vztahy s liniovými manažery) a ve specializaci (role personalistů).

1.4 Systém řízení lidských zdrojů

Systém řízení lidských zdrojů je jen pomůckou k získávání, využívání a rozvíjení schopných a motivovaných pracovníků, kteří jsou společnosti schopni zaručit její stálou konkurenceschopnost (Šikýř, 2014, s. 58).

Spočívá v propojení aktivit řízení lidských zdrojů, aby bylo soudržně a celkově dosaženo cílů řízení lidských zdrojů. Je třeba spojovat základní hodnoty v řízení lidských zdrojů s hlavními principy uplatňovanými v řízení lidských zdrojů. Na každou organizaci působí jak vnější, tak vnitřní podmínky systému řízení lidských zdrojů:

- **strategie** - kam směřuje řízení lidských zdrojů;
- **politika** - definuje principy řízení lidských zdrojů;
- **postupy** - obsahují aktivity řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015, s. 79-80).

1.5 Cíle řízení lidských zdrojů

Dle Lochmannové (2016, s. 14) je třeba dbát na dva základní cíle

- „*jak umožnit organizaci dosáhnout optimálních výsledků,*
- *přizpůsobit řízení organizace potřebám a aspiracím pracovníků*“.

Dle Armstronga (2015, str. 49) patří mezi cíle řízení lidských zdrojů:

- podpora dosažení strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním různých taktik pracovníků v souladu s postupy organizace;
- rozvoj kulturních návyků dané organizace pro dosažení vyšších výkonů;
- trvalé získávání talentovaných, dostatečně schopných a oddaných pracovníků;
- snaha k zajišťování příznivého pracovního klimatu ve vztazích mezi samotnými pracovníky, mezi pracovníky a vedením;
- při řízení lidských zdrojů dodržování morálních zásad.

1.6 Personální controlling

Personální controlling se v různých zdrojích vyskytuje také pod názvem HR Controlling nebo HR Measurements. Jedná se o proces, který má za účel určovat normy a následně vyhodnocovat jejich plnění. Pokud by došlo k odlišnostem v oblasti řízení lidských zdrojů, tak je jeho úkolem na tyto odlišnosti upozornit (Horváthová, 2016, s. 324).

Dle Váchala (2013, s. 326) patří k rozhodujícím rysům personálního controllingu čtyři oblasti, které ovlivňují jeho uplatňování:

- oblast lidská – je zapotřebí dostatek vzdělaných pracovníků pro daný obor;
- oblast systémová – nutná uspokojivá a vhodná příprava, souhrnné pojetí, propojení pracovních postupů pro činnost s technickými nástroji;
- oblast technická – dostatek informačních technologií;
- oblast kulturní – správně pojmenovat a vyložit záměry, samotné podílení managementu, hlášení a výklad zpráv apod.

Horváthová (2016, s. 327) uvádí tři úrovně personálního controllingu dle jeho charakteru:

- operativní - je určen pro včasné upozornění na odlišnosti od předem stanovených hodnot personálních ukazatelů, poukazuje na možnosti zlepšení již existujících činností (např. fluktuace, nemocnost, věk pracovníků);

- taktický – slouží k vyhodnocení potřebných a nepotřebných pracovních pozic;
- strategický – zaměřuje se, zda jednotlivé personální činnosti plní dané cíle.

Jak uvádí Váchal (2013, s. 326), zaměřuje se personální controlling nejen na kvantitu, ale především na kvalitu a strategii v oblasti řízení lidských zdrojů. Podnikovou strategii, úroveň a účinnost řízení lidských zdrojů pojímá komplexně. Jednou ze složek personálního controllingu je i posouzení, jak jsou lidské zdroje v podniku organizovány v souvislosti s podnikatelskými plány.

1.6.1 Nástroje personálního controllingu

Janišová (2013, s. 247-249) dělí nástroje personálního controllingu na kvantitativní a kvalitativní. Mezi základní nástroje uvádí:

- statistiky – kvantitativní nástroj, popisuje současný stav pracovníků v organizaci, sleduje, jak se organizace vyvíjí a jaká je skladba personálních nákladů;
- personální ukazatele – kvantitativní nástroj, výsledky se uvádí převážně v procentech, sledují výsledky v oblasti řízení lidských zdrojů, pomocí nich lze srovnávat organizace navzájem, příkladem může být kvalifikační úroveň zaměstnanců, podíl přesčasů, úrazovost a fluktuace;
- personální cílové hodnoty – jde o hodnoty, kterých má být ve společnosti dosaženo nebo období, v nichž se mají tyto hodnoty pohybovat;
- personální audit – sleduje, zda se správně vykonávají postupy lidských zdrojů a zda je personální řízení správné. Dle Wagnerové (2011, s. 117) se „*klasický personální audit zaměřuje na zmapování kvality funkce hlavních personálních činností ve firmě*“. Cílem tohoto auditu může být zkontrolování všech odvětví řízení lidských zdrojů, jde o audit personálních činností, nebo se zaměřuje na zaměstnance, audit personálu (Kocianová, 2010, s. 203);
- dotazování zaměstnanců – kvalitativní nástroj, jehož pomocí se dovídáme o starostech a přáních zaměstnanců, díky tomu se dá lépe zaměřit na určitou oblast (Janišová, 2013, s. 249).

2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Dle Armstronga (2015, s. 82) mohou být personální činnosti rozděleny do dvou skupin:

- transformační (strategické) činnosti – jsou pro organizaci důležité kvůli efektivitě, musí se zaměřit na dosažení rozhodující shody a uskutečnění postupů a činností lidských zdrojů tak, aby se shodovaly se strategií organizace;
- transakční činnosti – zasahují do všech okruhů poskytování personálních služeb (získávání lidských zdrojů, proces pro vzdělávání a rozvíjení se pracovníků, jejich odměňování, poměry mezi jednotlivými pracovníky apod.).

Personální činnosti (služby, funkce) vycházejí samozřejmě z úkolů řízení lidských zdrojů. Prezentují výsledky činností personální práce. V odborné literatuře se uvádí různý počet i různá koncepte personálních činností. Koubek (2015, s. 20-22) uvádí pojetí personálních činností následovně:

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém
11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

V každé společnosti musí být práce správně organizována, tudíž jsou plánována také pracovní místa. Ta jsou základní složkou v organizační struktuře. Každé pracovní místo bývá přiděleno jednomu pracovníkovi. Ten dostává určitou pravomoc, aby plnil pracovní cíle zodpovědně a kvalifikovaně (Dvořáková, 2012, s. 131).

Dle Armstronga (2015, s. 192) je v pojmech pracovní místo a pracovní role rozdíl takový, že pracovní místo se vztahuje k pracovním úkolům a povinnostem, kdežto pracovní role se týká samotných pracovníků. Pracovní místa se vytvářejí v harmonii s potřebami práce, pracovní role v harmonii růstu jedinců.

Dle Armstronga (2015, s. 178-179), existují tři stěžejní charakteristiky pracovních míst, které poskytují popis každého pracovního místa:

- náplň činnosti – množství a charakter pracovních úkolů, které musí být zaměstnancem vykonávány nebo množství a charakter vymezených úkonů při dané práci, které je třeba udělat, aby se došlo k určitému cíli;
- samostatnost práce – počet oprávnění a zodpovědností, aby mohl pracovník nezávisle a samostatně postupovat k dosažení pracovních cílů;
- zaměstnanecké postoje – poměry mezi pracovníkem a jeho vedoucím a kolegy.

Jak uvádí Měrtlová (2014, s. 33), analýza pracovních míst je postup, který diagnostikuje, zapisuje, uchovává a rozebírá všechny nezbytné údaje o pracovních místech. Jedná se o soupis úloh, ručení a předpokladů týkajících se pracovního místa.

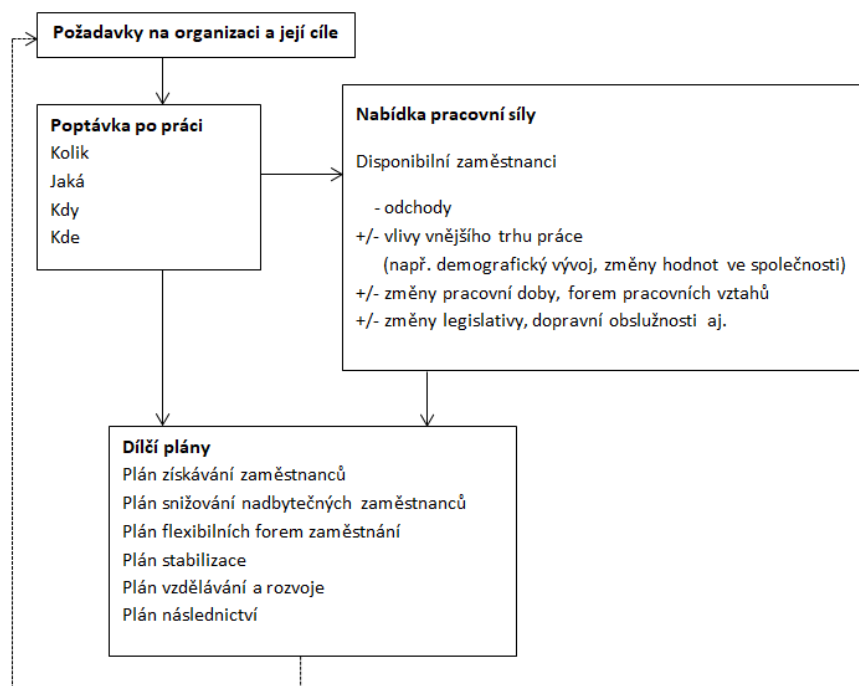
Dle Šikýře (2016, s. 80) je analýza pracovních míst „*proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance*“. Cílem této analýzy pracovních míst jsou dokumenty, ve kterých jsou shrnuty veškeré informace o pracovních pozicích a definují potřeby pracovních pozic na pracovníky.

2.2 Personální plánování

Účelem personálního plánování je realizovat cíle organizace. To znamená předvídat vývoj, stanovovat cíle, využít v optimálním množství i kvalitě adekvátních pracovních sil, které by dokázaly zajistit plnění úkolů organizace současně a perspektivně. Takových pracovních sil v optimálním množství a kvalitě je pro organizaci třeba jak pro současnost, tak budoucnost (Měrtlová, 2014, s. 41).

Při personálním plánování nebo plánování zaměstnanců, event. plánování lidských zdrojů je třeba dbát na plánování:

- potřeb zaměstnanců;
- pokrytí potřeb zaměstnanců;
- personálního rozvoje zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 91).



Obrázek 5 Proces personálního plánování (Dvořáková, 2012, s. 122)

Pracovní pozici, kterou se zabývá personalista organizace při plánování lidských zdrojů, lze pojmenovat jako plánovač lidských zdrojů. V dřívějších dobách byly náplní této práce výpočty různých nákladů, předložení kvantifikátorů vedení organizace. Později se zaměstnanci začali považovat za pracovní sílu či lidské zdroje, které jsou třeba plánovat na základě prognózy budoucích potřeb pracovní síly a satisfakce této potřeby. Také je třeba zaručit určitý počet lidí s potřebnou kvalifikací tak, aby se na trhu práce získal ekonomicky výhodně a zároveň byl pro organizaci přínosem. S takovým přístupem se v organizacích začaly lidské zdroje uvážlivě plánovat nejen kvantitativně (Němec, 2014, s. 13).

2.2.1 Definice plánování lidských zdrojů

Jedinák (2012, s. 37) definuje plánování jako „proces zaměřený do budoucnosti (vytváří návaznost mezi současnou situací a tou, k níž se chceme dostat), vedoucí k dosažení vytyčených cílů za využití všech zdrojů“. Úspěšnost plánování je daná také přístupem při tvoření plánu. K plánování je třeba přistupovat u všech zúčastněných pracovníků aktivně s dodržováním částí strategického plánování, protože ty jsou pro dlouhodobý vývoj dané organizace dány, aby bylo dosaženo cílů, které si organizace určila na základě analýzy své činnosti a stanovila si uskutečňování teoretických myšlenek nebo projektů, dohled nad nimi, a nezbytné zdroje.

Dvořáková et al. (2012, s. 120) uvádí, že plánování lidských zdrojů spočívá ve správném určení, kolik organizace potřebuje pracovníků, na kterou pozici a kdy je potřebuje, aby korespondovaly s plány organizace na potřebný počet pracovníků pro zajištění výroby či služby. Plánováním se dají zajistit potřebné lidské zdroje (jejich počet i pracovní pozici) pro organizaci, přestože toto číslo nemusí vždy odpovídat skutečnosti. Přesto je pro management důležité. Pomáhá určovat počet pracovníků, aby nedocházelo k jejich zbytečnému navyšování, aby byli pro podnik užiteční i při střídání pracovních pozic, k čemuž by jim organizace zajišťovala podnikové vzdělávání a jejich karierní růst. Plánováním se dá ovlivnit vznik výdajů na pracovníky, uspořádání pracovních úkonů i pracovní doby.

„Plánování lidských zdrojů je vlastně procesem zaměřeným na řešení rozdílů, co je a co by mělo být“.

Pro plánování personálních procesů je třeba znát analýzu prostředí, předvídat poptávku práce, předvídat nabízení lidských zdrojů, zjišťovat a předvídat poptávku a nabídku pracovní síly, znát časový plán výkonů, umět přezkoumávat a zhodnocovat.

Dle Kocianové (2010, s. 77-84) se dá nedostatek pracovníků předvídat a je třeba pozice zabezpečit buď z vnitřních, nebo z vnějších zdrojů. Naopak při nadbytku využít plánu flexibility, aby se nemuselo propouštět.

2.2.2 Důvody pro plánování lidských zdrojů

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 264), byly dle výzkumu Institute for Employment Studies zjištěny tři nejpodstatnější příčiny zabývání se plánováním lidských zdrojů ze strany organizace:

- plánování z praktických důvodů;
- plánování z pragmatických důvodů;
- plánování z organizačních důvodů.

2.3 Získávání a výběr pracovníků

Důležitou personální činností je získávat nové pracovníky. Najít kvalifikovanou sílu, přivést ji a zjednat s ní pracovní vztah (Měrtlová, 2014, s. 49).

Armstrong (2015, s. 272-297) ve své publikaci uvádí, že získávání zaměstnanců je „proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje“. Tento postup může být drahý. Např. získání člověka na vedoucí pozici je dražší než získání jiných pracovníků.

K nákladům na získávání pracovníků dle Bláhy (2013, s. 100) patří plat pracovníka, který zajišťuje v organizaci záležitosti zaměstnanců; vynaložené finanční prostředky na zprostředkování inzerátů; prostředky na styk s úřadem práce; výdaje na pronájem; náklady na kooperaci s externisty; správní výdaje spojené se spisovou agendou adeptů na práci, se záznamy přijímacích pohovorů anebo výběrových řízení apod.

Prvotní fází pro obsazování volných pracovních pozic je získat zaměstnance. Je třeba nějakým způsobem oslovit a nalákat vhodné uchazeče o zaměstnání, kteří vyhovují požadavkům společnosti pro danou práci (zahrnuje dosažené vzdělání uchazeče, odbornou praxi, jeho určité schopnosti a dovednosti, znalosti apod.) a také vyhovuje zvláštním právním předpisům (způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.) (Němec, 2014, s. 49).

Získat zaměstnance se dá přímo uvnitř organizace, na osobní doporučení, spoluprací se školou – získání absolventa, s pomocí úřadu práce, agentur zprostředkujících dočasné zaměstnání, personálních společností, jež se přímo zabývají vyhledáváním vhodných kandidátů, internetu, podáním či sledováním inzerátů (Urban, 2013, s. 40).

Postup získávání a výběru pracovníků probíhá postupně - stanoví se požadavky, které jsou na pracovní pozici nezbytné, osloví se žadatelé o práci, vyřídí se jejich žádosti, proběhnou řízené rozhovory se žadateli, testují se a posuzují se, získávají se doporučení, kontrolují se jejich žádosti. Pokud žadatelé vyhovují, dochází k potvrzení nabídky zaměstnání a následného sledování přijatého pracovníka (Armstrong, 2015, s. 273).

Při výběru pracovníků lze využít různých výběrových metod. Jednou z těchto metod je predikční validita. Touto metodou se dá změřit vhodnost zájemce pro daný pracovní post, a to posuzováním hodnot v závěru výběrového řízení s následujícími konkrétními výkony v daném pracovním zařazení. Výsledek predikční validity může dosáhnout hodnot 0–1. Z toho vyplývá, že pokud naměřená hodnota dosáhne nuly, neexistuje žádná shoda. Čím vyšší hodnota, tím vyšší validita. Jen v teoretické rovině by mohla dosáhnout číselné hodnoty jedna. V praktické rovině se výsledky mohou pohybovat mnohem níže, přesto jsou považovány za hodnoty dobré (Kociánová, 2010, s. 126-127).

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
Dokumenty uchazeče (0,14) (životopis, motivační dopis, vysvědčení)	Test inteligence (0,27-0,61)
Nestrukturovaný rozhovor (0,14)	Multimodální rozhovor (0,27-0,51)
Školní známky (0,14)	Životopisný dotazník (0,37)
Test osobnosti (0,15)	Zkušební doba (0,44)
Grafologická expertiza (0,2)	Strukturovaný rozhovor (0,40)
Posudky a reference (0,26)	Assessment centre (0,45)
	Výkonný test (0,45)

Obrázek 6 Členění metod výběru podle jejich predikční validity (Kociánová, 2010, s. 127)

Obrázek 6 je důkazem, že nelze v praxi dosáhnout číselné hodnoty jedna. Koeficienty se odlišují, protože existují různá hlediska, která tyto výpočty ovlivňují. Patří zde například připravenost daných výběrových metod, množství zájemců při výběrovém řízení. Mohou být ovlivněny také geografickou polohou, kde se daný průzkum uskutečnil (Bláha, 2013, s. 100).

Důležitým aspektem ve společnosti jsou náklady na získávání nového pracovníka. V některé společnosti se může vyplatit vlastní personální pracovník, v jiné se raději obrací na personální agentury nebo si jen jednorázově najmou pracovníka, který nábor zabezpečí. Pokud se obrátí na personální agentury, spoléhá se na komplexní servis, což zahrnuje předvýběr pracovníků, výběr pracovníků, dlouhodobé najímání jejich pracovníků, dočasné přidělení pracovníka, vyhledání způsobilého pracovníka pro řídicí pozici (Bláha, 2013, s. 101).

2.3.1 Outsourcing

Pro získávání pracovníků externími zdroji v oblasti personálních činností se používá pojem outsourcing. Jedná se o vytěsnění vlastních aktivit na vnější zdroje, od kterých lze tyto činnosti získat za úhradu (Dvořáček, 2010, s. 1-2).

Společnosti outsourcing využívají, protože tím omezují a dohlíží na náklady, mohou se více koncentrovat na hlavní činnosti (core business), uvolňují zdroje pro jiné záměry a postoj ke špičkovým technologiím. Kritériem, proč společnosti volí outsourcing, je nouze o zaměstnance pro určitou práci, tato práce není v kompetencích společnosti (core compe-

tencies), stálá nebo prozatímní nepotřebnost pracovníků na některou pracovní pozici, nejistá a vysoká cena od dodavatelů apod.

Outsourcing v oblasti lidských zdrojů – společnosti od něj očekávají, že se jim sníží náklady na personální útvary, budou mít k dispozici další východisko pro jiné možnosti (situace), budou se moci zaměřit na cíle svého podnikání (Stýblo, 2010, s. 29).

2.4 Přijetí a adaptace pracovníků

Pokud při výběrovém řízení byl pracovník vybrán pro danou pracovní pozici, následuje pracovní schůzka, na které se vymezí podmínky pracovní smlouvy. Pokud se obě zúčastněné strany dohodnou, je pracovní smlouva podepsána, a to nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Tato smlouva slouží jako dokument o začátku pracovního poměru (Měrtllová, 2014, s. 59-61).

Pracovní smlouva musí být v písemné podobě a musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Každá ze zúčastněných stran musí obdržet jeden exemplář pracovní smlouvy (Česko, 2020).

V praxi se lze setkat i s dalšími náležitostmi. A to s délkou zkušební doby, pracovní doby, informacemi o výši mzdy, délkou pracovního poměru, popisem práce, údaji o pracovníkovi a zaměstnavateli, právy a povinnostmi zaměstnance (Tomšej, 2020, s. 10-12).

Zaměstnavatel by měl mít snahu, aby se nový pracovník co nejdříve ve společnosti adaptoval. A to nejen v oblasti pracovní, ale také sociální. Pracovní adaptace spočívá v seznámení pracovníka s prostředím společnosti, s rozmístěním jednotlivých úseků, získává detailnější informace jeho pracovní role a dochází k zaškolení na novém pracovišti. Sociální adaptace má za cíl seznámit nového pracovníka s kolegy, určit jednoho z kolegů, který ho do pracovního procesu zasvětit a bude mu nápomocen, a tím zajistit, aby byl nový pracovník hned na začátku pracovního poměru v duševní pohodě (Měrtllová, 2014, s. 61).

2.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků přísluší vedoucím pracovníkům. Výstupy z hodnocení by měly být uschovávány a využívány pro další činnosti, mezi které patří odměňování, případné jiné využití pracovníka, motivace pracovníka k dosažení vyššího pracovního nasazení, v neposlední řadě ke zkvalitnění vztahů mezi nadřízenými a podřízenými (Jedinák, 2012, s. 58).

Hodnocení pracovníků může mít formální i neformální podobu. Nejčastěji je využíváno neformální hodnocení, které spočívá v hodnocení vedoucího pracovníka přímo při pracovním procesu. Formální hodnocení je opakem, protože se provádí rozumově a účelně s pravidelným časovým odstupem, pro všechny pracovníky využívá stejných kritérií. Zakládá se pro další účely (Martinovičová, 2014, s. 142).

Při hodnocení pracovníků je využíváno různých metod. Tyto metody se mohou orientovat na hodnocení pracovních výkonů, chování, kvalifikace, dovedností a možností zaměstnanců. Používají se metody srovnávací, nesrovnávací. Mezi srovnávací metody patří metoda přidělení bodů, metoda párového srovnávání, metoda nucené distribuce.

K nesrovnávacím metodám patří metoda MBO, metoda využití klasifikační stupnice. Metoda BARS se zaměřuje na postoj pracovníka k vykonávané práci, její příprava je časově náročná. Využívá behaviorálně observační škálu nebo metodu klíčových událostí (Bláha a kol., 2013, 58-59).

2.6 Odměňování a motivace pracovníků

Odměňování a motivace pracovníků spolu souvisejí, přesto jsou tyto činnosti odlišné. Každý vedoucí pracovník nebo zaměstnavatel by měl své spolupracovníky nebo podřízené správně motivovat, aby byli schopni plnit stanovené úkoly a cíle společnosti. Většinou společnosti používají motivaci finanční. A to nejen pro získávání nových pracovníků, ale také pro udržení těch současných (Armstrong, 2015, s. 421)

Jedinák (2012, s. 72-73) definuje odměňování jako „*jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků*“. Honorář za splněnou práci stanovuje kvantitu a kvalitu práce příští. V tomto procesu jsou nejdůležitější vedoucí pracovníci dané linie, kteří vědí o všech silných i slabých stránkách svých podřízených, zkoumají a hodnotí jejich pracovní výkony. Každá společnost má zájem na tom, aby svou strukturu odměňování měla správně propracovanou, aby měla pro své zaměstnance dostatek finančních prostředků.

Dle Šikýře (2016, s. 128) – záměrem při honorování pracovníků je objektivně zhodnotit reálný výkon pracovníků a účinně podněcovat pracovníky k provádění práce a k dosažení daného množství práce. Pracovníci díky odměnám dosahují svého ekonomického zajištění a satisfakce svých nároků. Odměňování pracovníků musí být taktické a účinné, musí být ve shodě s pracovní právními předpisy a musí korespondovat s ekonomickými výsledky podniku. Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců umožňuje:

- zagitovat a ustálit nadané a inspirované pracovníky;
- diferencovat odměny pracovníků v souladu se zákonem a konkurenceschopností
- zaručit účinné řízení výdajů na práci a úhradu struktury odměňování.

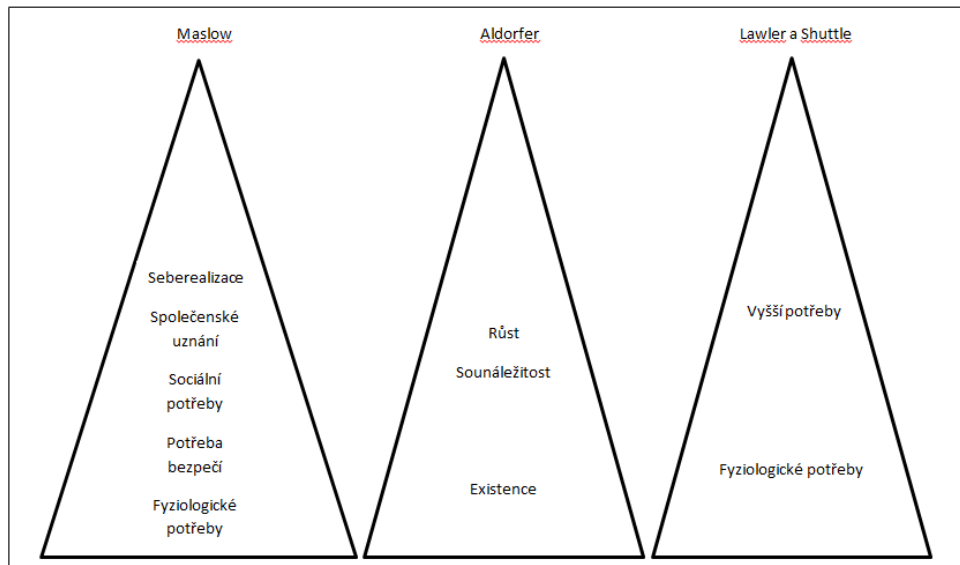
Moderní struktura odměňování pracovníků by měla obsahovat peněžní formy odměňování (mzda, plat, odměna z dohody) i bezpeněžní formy odměňování (oficiální i neoficiální pochvaly, odborný růst, povýšení, inspirující pracovní úlohy, pružné pracovní řády, kvalitnější místo pro výkon práce, dokonalejší bezpečnost při práci, osobnější způsob vedení, vlídné přístupy mezi pracovníky, přínosná zaměstnanecká pozitiva atd.) (Šikýř, 2016, s. 128).

Horváthová a spol. (2017, s. 77) uvádí, že se motivace týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivace se dá představit třemi prvky, a to volba chování, intenzita a vytrvalost:

- volba chování - zahrnuje rozhodnutí, zda provést konkrétní akci;
- intenzita - týká se rozhodování o tom, kolik úsilí je třeba do chování vložit;
- houževnatost - zahrnuje rozhodování o tom, jak dlouho se o to dokáže pokoušet.

Motivování lidí znamená vlastně vést je takovým směrem, kterým si představujeme jít za splněním daného cíle. Podniknout kroky k dosažení určitého cíle (Horváthová et al., 2016, s. 21).

Rozsah, ve kterém mohou zaměstnanci dokládat důležitost daným výsledkům, kterých nabývají na pracovišti, se odvíjí od jejich faktických nároků. Hodně lidí si myslí, že svoje potřeby mají stupňovitě seřazeny, což je důvodem jejich motivace. Existuje i odlišné nazírání na potřeby lidí. Tím se samozřejmě liší i popudy k jejich potřebám. Nejznámějším názorem pro stupňovité řazení lidských potřeb je Maslowova teorie potřeb, kterou vymezil roku 1943. V ní uvádí, že není možné, aby člověk preferoval svoje vysoké nároky před nároky základními. Aldorfer ve svém modelu si vystačil jen se třemi potřebami – potřeba nezbytná pro přežití, potřeba sociální, potřeba neustálého zlepšování. Dalšími příklady mohou být modely Lawlerův a Shuttleův, McLellandův (Mazák, 2010, s. 44-45).



Obrázek 7 Porovnání teorií potřeby podle Maslowa, Alderfera a Lawlera & Shuttlea (Mazák, 2010, s. 46)

Manažeři mohou nejlépe zaměstnat zaměstnance tím, že spojí nejvíce dominantní potřebu jednotlivce se souvisejícím motivačním faktorem, obvykle:

- zaměstnanci s vysokou potřebou úspěchu jsou motivováni náročnou prací;
- zaměstnanci s vysokou potřebou moci jsou motivováni řízením ostatních lidí;
- zaměstnanci s vysokou potřebou přidružení jsou motivováni kolegiálními pracovními prostředími (Collins, 2019, s. 267).

Pracovník, který je oddaným zaměstnancem, pracuje nadstandardně. Odražený pracovník nepodává žádné výkony a není příliš zaměstnavateli oddaný. Proto by měl každý vedoucí pracovník ovládat primární teorie motivace a využívat je ve svých praktikách, aby byl schopen objasňovat důvody znechucenosti svých podřízených a zachoval stupeň motivace pracovníků na vysoké úrovni. Pomoci mu k tomu může i jednoduchá motivační matice (Němec, 2014, s. 21-22).

	Schopen	Neschopen
Ochoten	Předpoklad vysoké úrovně motivace.	Zaměstnanec má v zásadě pozitivní přístup, ale může být částečně demotivován tím, že nemá pro výkon práce potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti.
Neochoten	Zaměstnanec je demotivován, přestože má pro výkon práce potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti; příčiny demotivace je tedy nutno hledat v jiných oblastech, než jsou kvalifikační předpoklady (např. ve vztahu s nadřízeným apod.)	Zaměstnanec má v zásadě negativní přístup a nemá ani potřebné kvalifikační předpoklady pro výkon práce. Lze usuzovat na hlubokou demotivaci, jejíž náprava bude velmi problematický zejména kvůli absenci pozitivního přístupu (negativismus ho vlastně „zneschopňuje“).

Obrázek 8 Motivační matice (Němec, 2014, s. 22)

2.7 Péče o zaměstnance

Zaměstnavatel by měl o své zaměstnance pečovat tak, že jim zajistí pracovní podmínky vhodné pro vykonávání dané práce a k dosahování stanovených cílů. Smyslem starostlivosti o zaměstnance je docílit všech vhodných aspektů, které příhodně přímo nebo nepřímo ovlivní pracovní činnosti zaměstnanců (pracovní doba, místo výkonu práce apod.) (Šikýř, 2016, s. 146).

Dle Němce (2014, s. 98), který se opírá o zákoník práce, péče o zaměstnance zahrnuje „pracovní podmínky zaměstnanců; odborný rozvoj zaměstnanců; stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky“.

Měrtlová (2014, s. 122) vidí rozvrstvení starostlivosti o zaměstnanci do třech sfér:

- povinná péče – daná zákony, předpisy a společnými úmluvami v rovině nadpodnikové;
- smluvní péči – společné úmluvy v rovině podniku;
- dobrovolnou péči – osobní zainteresovanost daného podniku, aby jeho pracovníci měli lepší podmínky než v ostatních podnicích a tím je udrželi jako své zaměstnance.

V samotné péči o pracovníky jsou obsaženy: pracovní doba a rozvržení práce; pracovní klima ve společnosti; bezpečnost práce a ochranu zdraví; osobní růst pracovníků; servis pro pracovníky na daném postu i jejich rodinám; péče o životní prostředí (Měrtlová, 2014, s. 123-123).

2.8 Uvolnění pracovníků z organizace

Pracovní poměr se může ukončit z několika příčin, a to zřeknutí se pracovního místa, ukončení ze strany zaměstnavatele, odchod do důchodu nebo skon pracovníka. Takové podoby ukončení jsou neměnné. Ty, které patří do přechodných podob, jsou mateřská dovolená, uvolnění pro veřejné funkce, do vzdělávacích zařízení, studijní pobyt na delší dobu apod. Některé odchody zaměstnavatel ovlivnit může, jiné ne. Např. odchody do důchodu se načasovat dají, kdežto rozhodnutí zaměstnance o odchodu jen nepatrně. Způsob, jak probíhá konec pracovního poměru, stanovuje zákoník práce (Kociánová, 2010, s. 191).

Dle zákoníku práce (2020, s. 17) je možno může být pracovní poměr ukončen pouze:

- **dohodou** (jestliže obě strany s podmínkami souhlasí, je pracovní poměr ukončen k dohodnutému datu; musí mít písemnou podobu, kdy zaměstnanec i zaměstnavatel si ponechává jeden exemplář);
- **výpovědí** (také musí mít písemnou podobu, ze strany zaměstnavatele musí obsahovat jen argumenty, které se opírají o znění v zákoníku práce);
- **okamžitým zrušením** (pokud zaměstnanec spáchal trestný čin při svém pracovním výkonu a byl odsouzen, nebo na základě lékařského posudku, nebo při nevyplacení mzdy zaměstnavatelem);
- **zrušením ve zkušební době.**

K ukončení pracovního poměru může dojít také při dovršení data dohodnutého období. Úmrtím pracovníka právně zaniká pracovní poměr.

Odchod pracovníka i jeho propuštění z podniku se děje zakončením pracovního poměru. Pokud je pracovník v podniku nadpočetný nebo je důvodem např. jeho nevyhovující pracovní výkon, nedodržování pracovní kázně, může být ze strany zaměstnavatele propuštěn.

Ukončení pracovního poměru lze výpovědí, ale také bez výpovědi. Důvody ukončení bez výpovědi jsou obsaženy v zákoníku práce (Kociánová, 2010, s. 192).

2.9 Personální činnosti podle typu organizační struktury

Každá organizace má co největší zájem, aby bylo jejích záměrů dosaženo, proto se snaží co nejlépe promyslet uspořádání podniku. Snaží se o spolupráci pracovníků a vést je tak, aby

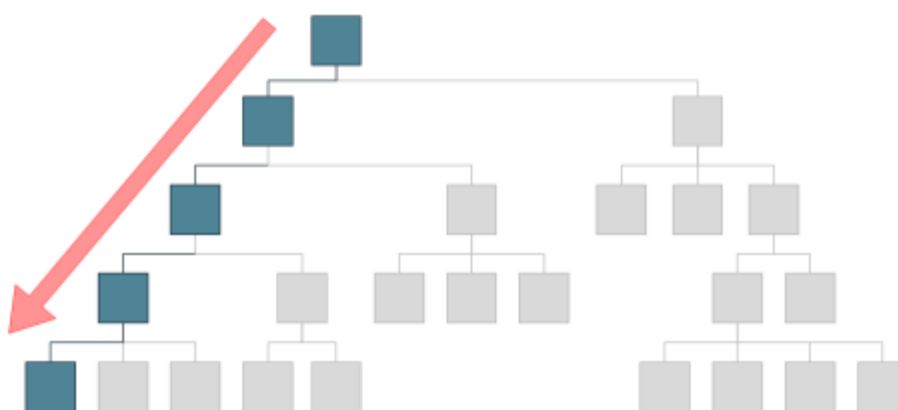
organizace mohla dosáhnout co nejlépe vytyčených cílů, aby byli spokojeny pracovní kolektivy i jejich samotní pracovníci. Spokojení pracovníci dosahují lepších výkonů (Vochozka a Mulač, 2012, s. 355).

Podle toho, jak podnik uplatňuje své kompetence při rozhodování mezi svými útvary, lze rozlišit organizační struktury:

- liniové
- štábní
- kombinované (Cejthamr, 2010, s. 203).

2.9.1 Liniová organizační struktura

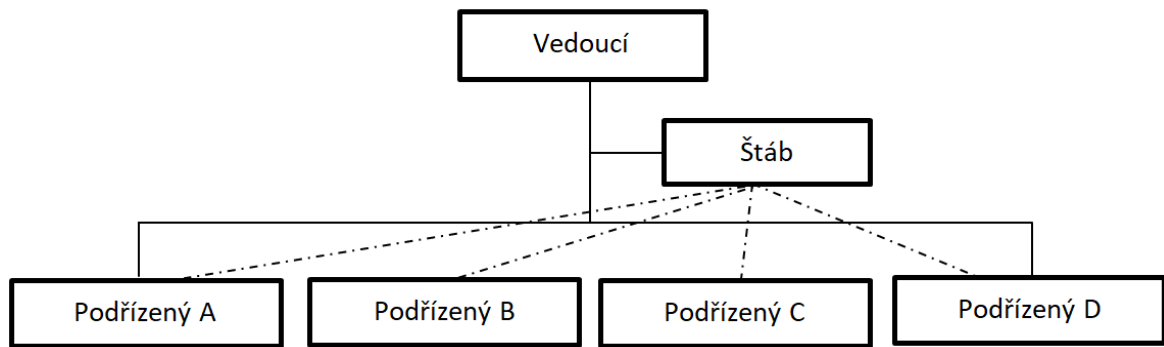
Základem jsou liniové složky a spojitosti, které fungují tak, že každý jedinec je přímým podřízeným jen jedinému vedoucímu a vykonává jeho rozkazy. Nadřízený samostatně vede své podřízené a ručí za výsledky jejich práce (Mulačová a Mulač, 2013, s. 125).



Obrázek 9 Liniová organizační struktura (ManagementMania, 2016)

2.9.2 Štábní organizační struktura

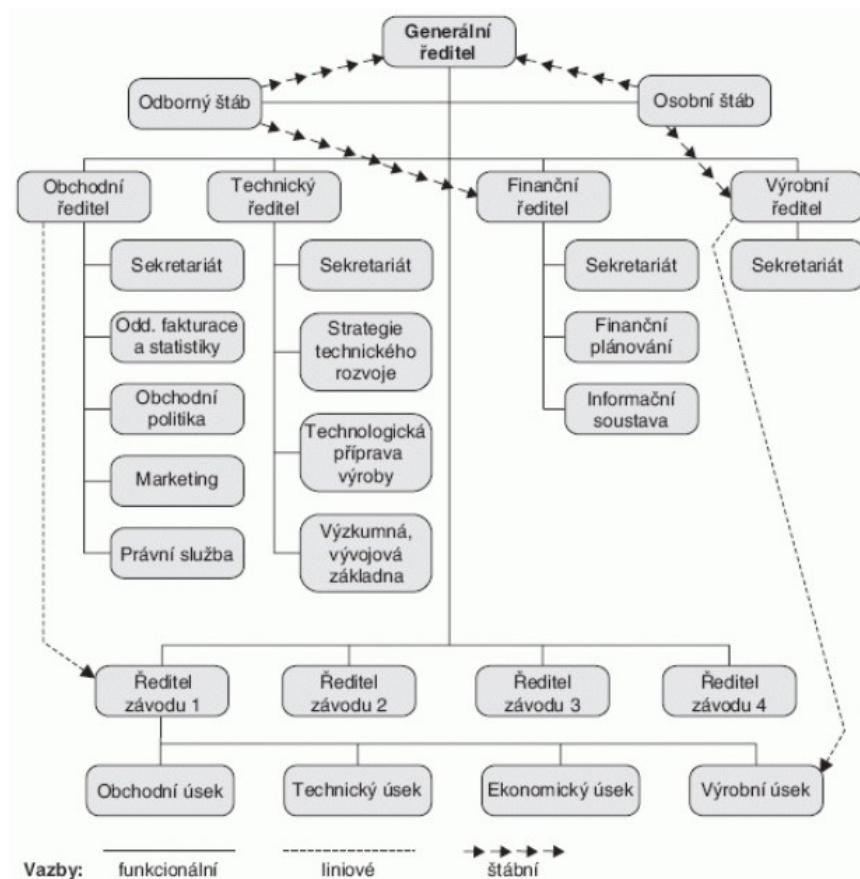
Na rozdíl od liniových organizačních struktur jsou vytvářeny štáby (např. s asistentem generálního ředitele, sekretariát generálního ředitele, odborní poradci generálního ředitele), které jsou institucí poradenskou. Tato organizační struktura se nemůže vyskytovat separovaně, ale musí se seskupovat s organizační strukturou liniovou, funkční nebo jinou (Janíček a Marek, 2013, s. 523).



Obrázek 10 Štábní organizační struktura (Synek, 2010, s. 154, vlastní zpracování)

2.9.3 Kombinovaná organizační struktura

Této struktury využívají převážně významné podniky, je nejpoužívanějším typem. Dochází k ní tak, že složky liniové struktury v podniku zmocní štábní útvary pro některé svoje kompetence. Tím dochází ke vzniku nových útvarů, které mají trochu liniové, trochu štábní oprávnění. Příklad víceliniové štábní organizační struktury je na obr. 11 (Vochozka a Mulač, 2012, s. 357).



Obrázek 11 Liniově-štábní organizační struktura (Cejthamr, 2010, s. 206)

2.10 Vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců

Kultura je sociálním úkazem, jsou to vytříbené a kreativní aktivity lidí. Všeobecně je to něco, čím je potřeba se zabývat, podílet se na ní. Konkrétně firemní kultura je aktivitami lidí, kteří se v určitém podniku (organizaci, společnosti, ve firmě) shodují v pojetí i v procesech a chtějí být svému podniku oddaní a jsou i na něj hrdí. Toto se potom projevuje jako kolektivní firemní kultura (Mazák, 2010, s. 9).

Firemní kultura se objevuje v postupech, jakým je práce prováděna, a postupech, jak jednat s lidmi. Tyto postupy vyplývají z vžitých názorů o uspořádání činností lidí, o využívání moci v podniku, o vyplácení mezd a ovládání pracovníků. To působí na škálu důležitostí a zvyklostí v určitém podniku (Mazák, 2010, s. 10).

Firemní kultura je často vymezována jako „*souhrn hodnot a z nich vyplývajících představ, co je důležité a správné a z nich vyplývajících norem chování*“, jako „*společné vnímání určitých hodnot, vyznávání určitých postojů a projevování určitých rysů chování*“ nebo „*jsou to základní hodnoty, normy a obecná pravidla která ve firmě vládou*“ (Mazák, 2010, s. 10).

Firemní kultura má největší dopad na uspokojování vlastních potřeb lidí. Může mít naopak i příznak demotivační. V podniku totiž:

- bezprostředně působí na všechny probíhající děje;
- má vliv na jakost provedené práce veškerých pracovníků a na veškeré pracovní výkony všech zaměstnanců, postupů a produkcí;
- působí také na hodnoty života pracovníků a na jejich chování, prožívání, myšlení i cítění v určité atmosféře na pracovišti (Mazák, 2010, s. 11).

Následkem toho je firemní kultura jedním z významných rysů, který se podílí na zdaru či nezdaru podniku (Mazák, 2010, s. 11).

Stýblo (2010, s. 37) uvádí, že pokud je ve firmách přirozená firemní kultura, jsou firmy nápadně schopnější (i ve sférách jako jsou finanční výsledky) než ty, kde na firemní kulturu nekladou žádný důraz. Co stojí za pojmem firemní kultura? Jsou to:

- **znaky** (např. loga, stejné oblečení), které o podniku něco říkají, napovídají nebo ho charakterizují. Pokud jsou trefným vyjádřením, mohou na všechny kladně působit a dát najevo hlavní firemní kvality. Může dojít i k opačnému případu - kdy jsou

znaky nešťastně zvoleny – může být pohlížení na podnik ne zrovna přívětivé. Znaky mohou nápadně ovlivňovat také pozice podniku na trhu.

- **praktiky** obsahující vše, co je cenné, chování, opakující se obřady, slavnosti, které ledaco o podniku vypovídají. K nejdůležitějším praktikám patří dodržování a podílení se na tom, čeho si podnik cení a jakým směrem se ubírá (např. činnost týkající se elektronické pošty).
- **jazyk** s tím, jak sdělovat informace, jak se příkladně vyjadřovat. Existují nástroje, jak si informace sdělovat i vyměňovat, a to interní a externí. Jsou komplexem stálých zásad, ale i těch, které používají rozumu a citu. Charakterizují normy a podstaty stanoveného chování a počínání, normy úřední a neúřední, poměry a nálady, které ve společnosti převládají.

Jak je uvedeno v Armstrong (2015, s. 178-179), firemní kultura pojímá důležitosti, předpisy, smýšlení, stanoviska a domněnky. Není třeba, aby byly psány, ale nepochybně stanovují povahu chování pracovníků i povahu pracovních činností.

Existují čtyři podstatné podoby, jak firemní kulturu tvořit:

- vytvářejí ji vedoucí osobnosti, kteří ji vytvářeli už dříve;
- kulturu vytvářejí vážné situace, ke kterým již někdy došlo, a tím poslouží jako rada ke správnému chování nebo negativnímu chování;
- kultura pochází z nutnosti zachovat účinné zaměstnanecké poměry mezi příslušníky podniku, a to produkuje závažnosti a naděje;
- na kulturu působí klima podniku, které se může vyvíjet rychle nebo naopak být stejné.

Součástí firemní kultury – kultura podniku se dá vystihnout z hlediska předpisů, cenností, lidských výtvorů a způsobů správy nebo vedení.

Posuzování kultury podniku podle Armstronga (2015, s. 178-179):

- zaměřená na sílu – soutěživou, která je odezvou více na jedince než na reagující spíše na osobnost než odbornost;
- zaměřená na člověka – součinná, zavrhuje dohled řídicích pracovníků;
- zaměřená na úlohu – zaměřená na způsobilost, rychlý vývoj;
- zaměřená na roli – zaměřená na soulad se zákonem, se zákonem v souladu s úřady uznávanými.

Pochody v podniku – v podniku se vede spousta společenských pochodů, které usměřují činnost podniku. Jedná se o vzájemné působení a vytváření sítí, výměnu informací, vystupování ve skupině, řízení (leadership), vliv, strategii nebo neshody.

Osobní charakteristiky – na vystupování lidí při pracovní činnosti působí jejich způsobilosti, rozumové nadání, individualita, stanoviska, city a citová inteligence.

Emoční inteligence – jedná se o způsobilosti a umy lidí, mezi které se řadí uvědomování si sám sebe, sebekontrola, empatie nebo chápání vnímání jiných lidí. Člověk se značným stupněm citové inteligence by měl být způsobilý navazovat, pěstovat a podporovat rozvíjet účinné vztahy s lidmi (Armstrong, 2015, s. 178-179).

3 ZÁVĚR POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO ČÁST PRAKTICKOU

Řízením lidských zdrojů by se měla neustále zabývat každá společnost, protože jen díky kvalitním pracovníkům může společnost dosahovat stanovených cílů, a tím získat dobré postavení na trhu práce. Vše začíná už samotným vytvořením pracovního místa přes získávání nových zaměstnanců, hodnocení, motivaci, péči o zaměstnance až po ukončení pracovního poměru. Každá společnost od svých zaměstnanců očekává loajalitu, spolehlivost, dobře odvedenou práci. Může také od zaměstnance očekávat snahu o zdokonalování se. Aby mohlo být splněno očekávání ze strany zaměstnavatele, vznikají ve větších organizacích útvary, které se přímo zabývají personálními činnostmi.

V teoretické části diplomové práce jsou zpracovány poznatky autorů, kteří se problematikou řízení lidských zdrojů podrobně zabývají. Teoretická část diplomové práce je rozdělena do tří navzájem souvisejících kapitol. První je zaměřena na podstatu a vymezení pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, druhá vysvětluje konkrétní personální činnosti v organizacích a třetí poukazuje na význam firemní kultury v organizacích.

Teoretická část je podkladem pro zpracování praktické části, která bude zaměřena na řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Bude zanalyzován současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů a bude navrženo možné řešení ke zlepšení tohoto stavu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI

Cílem této části diplomové práce je analýza vybrané společnosti a získání takových poznatků, které poslouží jako podklad projektu, který je zaměřen na zkvalitnění personálních činností. Zahrnuje seznámení se společností a náklady spojenými s jejími zaměstnanci. Zaměřuje se především na činnosti týkající se lidských zdrojů.

Analytická část vychází z interních zdrojů společnosti, čerpá z dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci a s jednatelem.

4.1 Představení společnosti

Nejvýznamnějším předmětem činnosti této společnosti je mezinárodní kamionová doprava. Společnost působí ve Zlínském kraji a byla založena už v roce 1990. V začátcích disponovala třemi rozvážkovými automobily značky Avia a třemi tahači s návěsy značky Liaz. Společnost se postupem času rozvíjela a vozový park se rozrůstal. V současné době společnost disponuje švédskými tahači návěsů značky Scania a k nim chladírenskými návěsy značky Schmitz. Díky tomuto technickému vybavení může přepravovat potraviny a jiné zboží pod kontrolovanou teplotou.

Společnost má v současné době uzavřeny dva významné kontrakty pro přepravy zboží, které pro ni ve výsledku znamenají cca 70 % všech tržeb ze silniční nákladní dopravy. Ostatních 30 % jsou přepravy pro obchodní partnery v rámci zpětného vytížení vozidel.

Pro prvního obchodního partnera, kterým je nadnárodní potravinářská společnost, se zajišťují přepravy z výrobních závodů do center určených pro distribuci v rámci EU.

Pro druhého obchodního partnera, kterým je také zahraniční potravinářská společnost, jsou zajišťovány komplexní logistické služby – od dopravy jednotlivých surovin do jejich výrobních závodů až po komplexní distribuci hotových výrobků do skladů koncových zákazníků na území České republiky a Slovenské republiky.

Z důvodu maximálního využití vozového parku a minimalizování prázdných jízd je společnost napojena na několik spedičních databází, které pracují podobným způsobem ohledně nabídek vhodného nákladu, liší se pouze specializací na jednotlivé evropské státy, popř. regiony, ve kterých mají větší počet svých zákazníků a tím více možností pro vytížení. Jednou z nich je databáze společnosti RaalTrans, která působí v rámci České republiky a Slovenské republiky, popřípadě Maďarska. Naopak databáze německé

společnosti TimoCom je využíváno pro státy západní Evropy. Tyto databáze mají každý den v nabídce různé možnosti pro vytěžování vozidel.

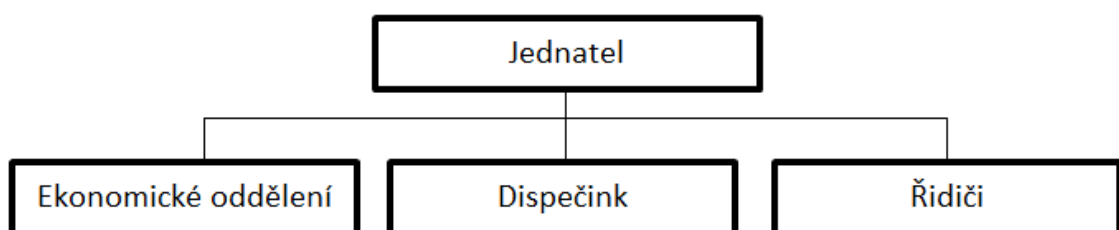
Dopravní společnost v rámci možností disponuje stále novými vozidly, aby obstála v silné konkurenci přepravních firem. Vozový park je neustále obměňován za modernější a technicky vyspělejší. Tahače splňují emisní limity pro kategorii Euro 6. Všechny chladírenské návěsy disponují druhou variabilní podlahou, košem na palety a zapisovačem teploty přepravovaného zboží. Některé z nich mají k dispozici i dělicí stěny, které umožňují současně přepravu zboží ve více teplotních režimech.

4.2 Personální struktura společnosti a její činnosti

Společnost využívá liniovou organizační strukturu. To znamená, že veškeré pravomoci pro rozhodování má jednatel společnosti. Všichni ostatní jsou podřízeni pracovníci. Dle statistických údajů bylo ve společnosti v roce 2019 průměrně 44 zaměstnanců. Největší díl z tohoto počtu je na pracovní pozici řidič.

Další část z tohoto počtu tvoří specializovaní pracovníci, jejichž úkolem je zajišťovat řádný chod společnosti. Ti podle náplně práce spadají do dvou následujících oddělení společnosti:

- Ekonomické oddělení
- Dispečink



Obrázek 12 Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování, 2020)

V organizační struktuře (obr. 12) jsou znázorněni jen takoví pracovníci, kteří ve společnosti pracují na HPP. Nejsou zde znázorněni externí pracovníci, kteří jsou zaměstnání na dohodu o provedení práce či dohodu o provedení činnosti. Za externího pracovníka společnosti lze například považovat auditora, který pro společnost vykonává kontrolu dokumentů v ekonomickém oddělení, a bezpečnostního poradce, který má za úkol sledovat dodržování bezpečnostních předpisů.

Jednatel má na starosti celkový chod společnosti. Řeší široké spektrum činností. Musí mít přehled o technickém stavu vozidel, sledovat termíny předepsaných servisních prohlídek vozidel, termíny technických kontrol vozidel a operativně řešit vzniklé problémy během jejich provozu. Uzavírá a podepisuje všechny druhy pojištění a vyřizuje pojistné události. Kromě těchto technických záležitostí se zabývá také administrativními záležitostmi. Jelikož společnost nemá zřízeno personální oddělení, musí se jednatel společnosti věnovat některým činnostem souvisejících s personální problematikou. Patří k ní i přijímání nových zaměstnanců.

Ekonomické oddělení zajišťuje veškerou ekonomickou činnost společnosti, vede personální a mzdovou agendu. Vede účetnictví společnosti, do kterého spadá především zpracovávání přijatých a vydaných účetních dokladů a evidence pořízeného majetku společnosti.

Na dispečinku pracují lidé, kteří jsou zodpovědní za zajištění zakázek a za optimální využívání dopravní techniky. Z důvodu lepšího zajištění operativnosti a vzájemné komunikace mají někteří dispečeři místo výkonu práce přímo ve výrobním závodě obchodního partnera.

Vzhledem k pracovnímu zaměření společnosti tvoří logicky největší podíl na celkovém počtu zaměstnanců řidiči. V průběhu let je jejich počet proměnný. Tabulka 1 názorně ukazuje vývoj počtu všech zaměstnanců ve společnosti v průběhu let 2015-2019.

Tabulka 1 Počet zaměstnanců v letech 2015-2019 (vlastní zpracování, 2020)

	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019
Řidiči	40	40	39	39	36
THP pracovníci	8	8	8	8	8
Celkem	48	48	47	47	44

Pro výpočet průměrných počtů zaměstnanců v jednotlivých letech bylo zapotřebí znát počet skutečného počtu zaměstnanců v jednotlivých měsících. Jejich výpočet je uveden níže.

$$\text{Výpočet pro rok 2015: } \frac{2 \cdot 42 + 40 + 2 \cdot 39 + 38 + 2 \cdot 40 + 39 + 41 + 2 \cdot 40}{12} = 40$$

$$\text{Výpočet pro rok 2016: } \frac{4 \cdot 40 + 41 + 42 + 2 \cdot 41 + 3 \cdot 39 + 38}{12} = 40$$

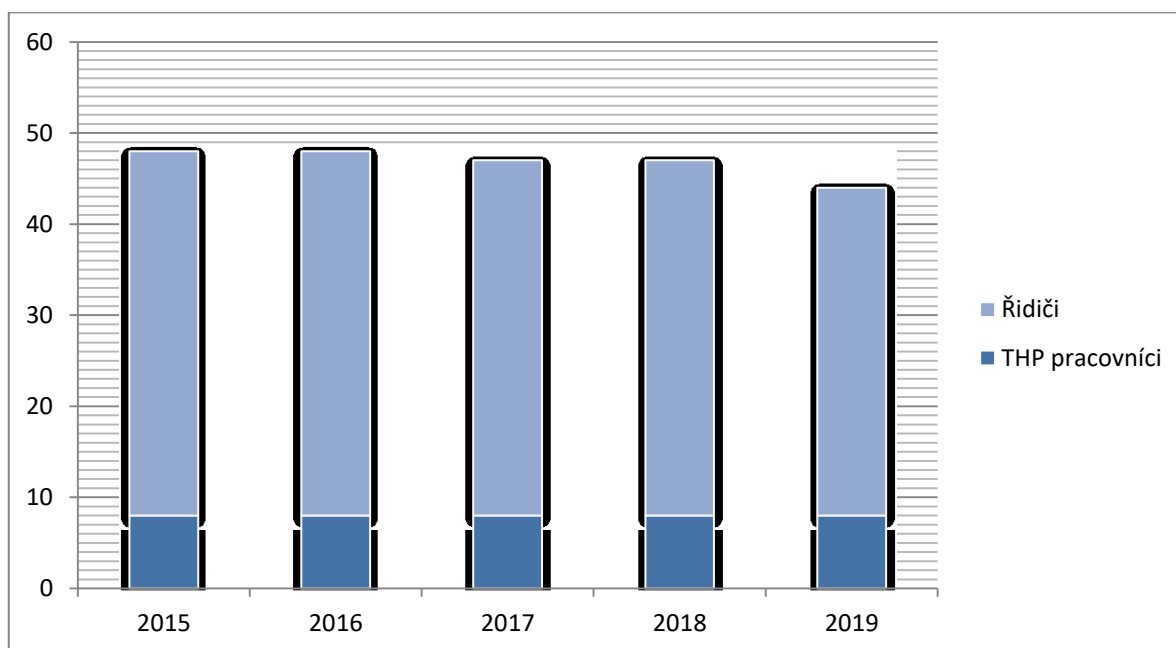
$$\text{Výpočet pro rok 2017: } \frac{2 \cdot 38 + 4 \cdot 39 + 3 \cdot 40 + 2 \cdot 39 + 38}{12} = 39$$

Výpočet pro rok 2018: $\frac{4 \cdot 38 + 2 \cdot 39 + 2 \cdot 40 + 39 + 3 \cdot 38}{12} = 38,58 \doteq 39$

Výpočet pro rok 2019: $\frac{38 + 37 + 5 \cdot 36 + 3 \cdot 35 + 2 \cdot 36}{12} = 36$

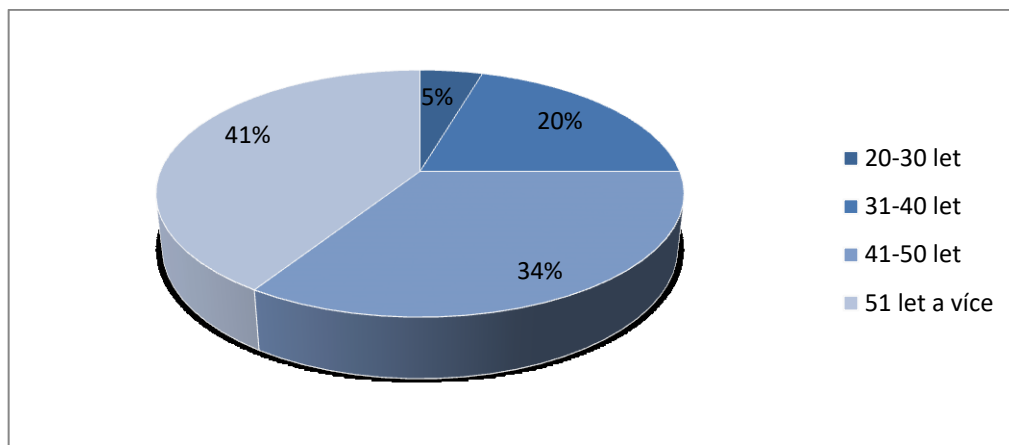
Průměrný počet zaměstnanců za rok 2015 je dle výpočtu roven 40, v roce 2016 se tento počet nezměnil. Změna nastala v dalších letech, kdy počet klesl na 39 a další pohyb počtu zaměstnanců na pozici řidiče byl zaznamenán v roce 2019.

Tým THP je tvořen pěti dispečery, dvěma pracovníky v ekonomickém úseku a jedním jednatelem společnosti. Součástí celkového počtu THP zaměstnanců jsou i dva dispečeri pracující v kanceláři přímo ve výrobním závodě obchodního partnera, kteří se denně zúčastňují výrobních porad a na základě získaných informací operativně zajišťují dopravní požadavky obchodního partnera.



Obrázek 13 Celkový vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015-2019 (vlastní zpracování, 2020)

Jak je už na první pohled patrné, tak u počtu THP pracovníků nedocházelo v průběhu let 2015 – 2019 ke změnám. Naopak změny byly zaznamenány u řidičů, kteří neustále fluktuují. Mezi nimi jsou však i takoví, které lze považovat za stálé kmenové pracovníky, protože tuto profesi vykonávají pro společnost již mnoho let.



Obrázek 14 Věková struktura zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování, 2020)

Aktuální věková struktura všech zaměstnanců je znázorněna na obrázku 14. Nejvyšší podíl zaměstnanců je ve věkové kategorii 51 a více let, což charakterizuje dnešní dobu. Dříve byla profese řidiče kamionu velmi lukrativní, protože řidiči mezinárodní kamionové dopravy mohli oproti běžným občanům cestovat do zahraničí. Dříve bylo i získání řidičského oprávnění skupin C a E, které jsou nezbytné k výkonu povolání řidiče kamionu, dostupnější, protože mladí muži měli možnost získat toto oprávnění už v průběhu základní vojenské služby a také v podniku, ve kterém byli zaměstnaní. V současné době je pro mnohé mladé lidi velmi těžké toto oprávnění získat, protože získání řidičského oprávnění skupiny C a E a získání profesního průkazu je finančně i psychicky náročné.

4.3 Obecné cíle společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem společnosti je být spolehlivou a žádanou společností pro zákazníky, kteří využívají jejích služeb. Aby toho docílila, musí disponovat nejen správnou a kvalitní dopravní technikou, ale i spolehlivými lidskými zdroji. Snahou společnosti je zajistit dostatečný počet zaměstnanců, aby těchto cílů dosáhla.

K dosažení těch nejlepších pracovních výsledků je třeba takových zaměstnanců, kteří budou loajální a ve společnosti spokojení, aby je tato práce naplňovala a byla pro ně radostí. Ve svém vlastním zájmu má společnost své zaměstnance správně motivovat, vyslechnout jejich názory a zohledňovat jejich připomínky. Ze strany vedení společnosti je potřeba vynaložit značné úsilí k tomu, aby její zaměstnanci ve společnosti setrvali a aby nedocházelo k jejich zbytečné fluktuaci. Každý zaměstnanec by měl vědět, na koho se ve společnosti může obrátit v případě dotazů, problémů a k vyjádření svých názorů.

5 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tím, že společnost působí na trhu práce téměř tři desítky let, se začíná potýkat s problémy při obměnách v oblasti lidských zdrojů. Obměny zasahují jak do oblasti pozic technickohospodářských pracovníků (dále jen THP), tak pozic řidičů. Fluktuace řidičů dosahuje 50-60 % počtu veškerých nově přijatých zaměstnanců. Toto vysoké procento je ovlivněno vysokými nároky, které jsou společností na řidiče kladeny. Jedná se o dodržování časových termínů přeprav, důslednou kontrolu jízdního stylu řidiče a s tím související vyhodnocení spotřeby pohonných hmot. Dalším důvodem je neustálá kontrola jejich pozice pomocí satelitního vyhledávání, na které nebyli u předcházejícího zaměstnavatele většinou zvyklí.

5.1 Tvorba a analýza pracovních míst

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že se společnost neustále potýká s fluktuací zaměstnanců, a to především na pozici řidiče. Vzhledem k tomu, že hlavní náplní společnosti je přeprava zboží, je třeba tato volná místa co nejdříve obsadit.

Volné pracovní místo řidiče však může vzniknout i nákupem nové dopravní techniky, kterou společnost pořídila na základě požadavků ze strany obchodních partnerů na navýšení objemu přepravovaného zboží.

U volných pozic pracovníků THP je nezbytné před zveřejněním nabídky volného pracovního místa přesně stanovit požadavky, které by měl nový pracovník splňovat, určit podmínky práce a charakterizovat přesnou náplň práce.

5.2 Získávání a výběr pracovníků ve společnosti

Společnost k získání nových zaměstnanců využívá různých dostupných možností. První z možností je zveřejnění volného pracovního místa na úřadu práce. Předpokladem pro získání nového zaměstnance tímto způsobem je nutné v „Hlášení volného pracovního místa ÚP“ vyplnit pravdivě a úplně údaje na požadavky pro možné zájemce. Tato hlášenka obsahuje základní údaje o společnosti, její sídlo, místo výkonu práce, požadovanou profesi, typ pracovního vztahu, nabízenou hrubou měsíční mzdu a požadavky na zaměstnance – tj. pracovní doba, směnnost a vzdělání.

Další možností pro získání nových zaměstnanců je zveřejnění nabídky volného pracovního místa v inzertní rubrice regionálních deníků. Jedná se o placenou službu. Výše poplatků za uvedení inzerátu je závislá na jeho velikosti – počtu znaků, časové délce zveřejnění, četnosti zveřejnění a plošném pokrytí. Při použití této formy nabídky pracovního místa je nezbytné zvolit nejrozšířenější a nejčtenější oblastní tisk. Tento způsob inzerce býval dříve neúčinnější, ale vzhledem k současné době, kdy elektronická forma převládá nad tištěnou, je čím dál tím méně efektivnější. Pro zveřejnění inzerce lze využít i místní rádia.

V současné době se vedení společnosti nejefektivnějším způsobem získání nového pracovníka jeví využití osobních referencí od stávajících zaměstnanců. Pokud se podaří přivést uchazeče o práci, který ve společnosti setrvá minimálně šest měsíců, náleží tomu, kdo takového uchazeče přivedl, finanční odměna.

Osvědčeným způsobem pro obsazení pozice THP je nabídnout volné pracovní místo stávajícímu zaměstnanci – řidiči, tudíž využít vnitřních zdrojů. V tomto případě již zaměstnanec zná problematiku společnosti, zná pracovní prostředí a pracovní kolektiv, a proto je i doba na jeho zapracování mnohem kratší než u pracovníka z vnějších zdrojů. Toto sice vede k nutnosti obsadit původní místo, ale je to zároveň ukázkou možného karierního postupu v rámci firmy, která tím posiluje loajalitu pracovníků.

Společnost také využila služeb personální agentury, která pro ni získala několik zahraničních řidičů. Forma tohoto získání zaměstnanců má své klady i zápory. Mezi kladné stránky patří dostatečné množství uchazečů o práci, jejich časová flexibilita a pracovní elán. Největším záporem je jazyková bariéra, dále o 20 % vyšší minimální mzda než u ostatních zaměstnanců a z toho plynoucí vyšší osobní náklady. Pro zaměstnávání těchto řidičů je nutné vyřízení nových osobních dokladů (řidičský průkaz, profesní průkaz a digitální karta řidiče) a kontrolování platných pobytových víz. Služby personálních agentur jsou samozřejmě placené a je nutné zvážit, zda vynaložené prostředky odpovídají reálným možnostem společnosti.

Čas od času přijde dopis, popřípadě e-mail, který obsahuje životopis a žádost o práci v dané společnosti. Impulsem k tomuto kroku většinou bývá vizuální kontakt s vozidlem společnosti, která se vyznačuje nejvyšší technickou výbavou v dané kategorii a vynakládá nemalé finanční prostředky na údržbu a mytí dopravní techniky.

Noví uchazeči o pracovní místo ve společnosti se po telefonické domluvě s jednatelem společnosti dohodnou na osobním pohovoru, při kterém se daný uchazeč představí, shrne

své pracovní zkušenosti, pracovní historii, představu o práci a vyplní krátký dotazník, příloha I, který je zaměřen na konkrétní zkušenosti a dovednosti. Uchazeč o pozici řidiče absolvuje s jednatelem společnosti krátkou zkušební jízdu.

5.3 Přijímání zaměstnanců

V případě vybraného uchazeče o zaměstnání dochází k přijímacímu řízení, při kterém (zejména řidič) se musí prokázat platným řidičským oprávněním a platným profesním průkazem. Před samotným nástupem musí absolvovat lékařskou prohlídku u závodní lékařky, od které dostane potvrzení, ve které musí být uvedeno, že je zdravotně způsobilý pro výkon dané profese. S každým novým pracovníkem je sepsána pracovní smlouva, která má pro všechny zaměstnance platnost na dobu neurčitou se zkušební dobou tří měsíců. Nedílnou součástí pracovní smlouvy je platový výměr. Se mzdovou účetní vyplní daňové formuláře pro případné příplatky či srážky ze mzdy. Každý přijímaný pracovník musí absolvovat úvodní školení bezpečnosti práce zakončené testem a musí se seznámit se směrnicemi společnosti, což následně potvrdí podpisem. Dále podepíše souhlas s prací přesčas, hmotnou odpovědnost za svěřenou techniku a převzetí tankovací a platební karty. Po absolvování všech předchozích kroků si nový pracovník fyzicky přebírá vozidlo a podle předávacího protokolu provede kontrolu vozidla a jeho příslušenství. Před samotným uskutečněním prvního výjezdu probere dispečer společnosti s novým řidičem konkrétní detaily jednotlivých přeprav, což obnáší správnost a úplnost všech dokumentů spojených s přepravou (jedná se o správně vyplněný nákladní list, doklad o výměně palet popř. jiné doklady, které jsou nutné pro fakturaci), termíny nakládek a vykládek, ale i seznámení s místy a způsobem tankování pohonných hmot do vozidla. Dispečer dále seznámí nového řidiče s komunikačním zařízením ve vozidle a s jeho obsluhou.

V případě přijímání zaměstnanců THP je podepsána pracovní smlouva, platový výměr a seznámení se směrnicemi společnosti. Dále nový pracovník absolvuje základní školení bezpečnosti práce a zakončí je krátkým testem. Všechny dokumenty jménem společnosti podepisuje jednatel společnosti.

5.4 Hodnocení, odměňování a motivace pracovníků

Každý zaměstnanec společnosti je pravidelně hodnocen ústní formou. K tomuto hodnocení dochází v podstatě při každém kontaktu zaměstnance s nadřízeným. Hodnocení může probíhat jak při osobním setkání, tak při telefonickém rozhovoru.

Odměňování všech zaměstnanců probíhá finanční formou jednou za měsíc. Celkový honorář tvoří tři složky: základní mzda, prémiová složka mzdy a odměna. K základní mzdě náleží příplatky, které zohledňují specifika práce. Je to práce v noci, práce o sobotách, nedělích, svátcích a přesčasová. Výše prémiové složky mzdy závisí na hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným, odměny stanovuje jednatel společnosti. Prémiová složka mzdy u řidičů závisí na jejich hodnocení dispečerem (dodržování časů nakládek, vykládek, vyhodnocení spotřeby paliva, péče o svěřenou techniku a celková pracovní morálka). Prémiová složka mzdy u THP pracovníků je závislá na hodnocení zaměstnance jednatelem (minimalizování prázdných kilometrů, celkové využití vozového parku a celková pracovní morálka). Výši odměny pro zaměstnance uděluje jednatel společnosti v závislosti na základě hospodářského výsledku celé společnosti v daném měsíci a na individuálním ekonomickém přínosu pro společnost.

Správná motivace zaměstnanců je velmi důležitým faktorem pro jejich setrvání ve společnosti. Motivační program společnosti se musí neustále obměňovat a musí sledovat konkurenční trendy a nabízené benefity u jiných společností v daném oboru, aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců. Mezi benefity společnosti patří např. benefit při dosažení životního jubilea (40, 50 a 60 let) a odchod do starobní penze. Při tomto benefitu je vyplácena částka 10 000 Kč. Dalším benefitem je finanční odměna za přivedení nového zaměstnance na pozici řidiče. Ta je však podmíněna délkou jeho setrvání ve společnosti, což je v tomto případě minimálně šest měsíců.

5.5 Uvolnění pracovníků z organizace

Uvolnění pracovníků z organizace se musí řídit zákonem č. 262/2006 Sb. zákoníku práce. Je několik způsobů, jak může k rozvázání pracovního poměru docházet.

V případě ukončení pracovního poměru ve zkušební době tří měsíců od nástupu do zaměstnání může být pracovní poměr ukončen bez udání důvodu jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele. V tomto případě se jedná o okamžité ukončení pracovního poměru bez výpovědní lhůty.

Zaměstnanec může podat výpověď kdykoliv i bez udání důvodu. Výpověď musí mít písemnou formu a výpovědní lhůta je dvouměsíční. Začíná běžet prvním dnem následujícího měsíce po doručení výpovědi zaměstnavateli.

V případě ukončení pracovního poměru zaměstnavatelem musí být výpověď vždy odůvodněna podle zákoníku práce. V případě, že zaměstnanec neneser na výpovědi vinu, náleží mu od společnosti odstupné.

Další možností pro ukončení pracovního poměru je vzájemná dohoda. Tato forma výpovědi může být bez výpovědní lhůty, podmínkou je dohoda obou stran.

Dle zákoníku práce je další možností okamžité rozvázání pracovního poměru. Pracovní poměr může být ukončen jak ze strany zaměstnavatele, tak zaměstnance. Zaměstnavatel může ukončit pracovní poměr okamžitě v případě, že zaměstnanec porušil právní předpisy pro práci zvláště závažným způsobem (např. ztráta řidičského oprávnění), zaměstnanec může pracovní poměr ukončit např. ze zdravotních důvodů.

K ukončení pracovního poměru dochází i úmrtím zaměstnance.

5.6 Analýza nákladů společnosti na lidské zdroje

Hodnocení, odměňování a motivace uvedené v kapitole 5.4 jsou činnosti, s kterými jsou úzce spjaty finanční náklady společnosti. Jedná se především o mzdové náklady, které budou v této kapitole blíže rozvedeny. Jsou podstatné jak pro všechny zaměstnance, tak pro celou společnost.

Tabulka 2 Přehled celkových osobních nákladů a jejich složení [Kč]

(vlastní zpracování, 2020)

	Osobní náklady	Mzdy	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Ostatní náklady
Rok 2015	15 429 000	11 356 000	3 850 000	223 000
Rok 2016	17 232 000	12 722 000	4 313 000	197 000
Rok 2017	18 353 000	13 492 000	4 574 000	287 000
Rok 2018	18 598 000	13 753 000	4 662 000	287 000
Rok 2019	17 997 000	13 328 000	4 515 000	183 000

Osobní náklady jsou celkovým součtem mzdových nákladů, nákladů na sociální a zdravotní pojištění a ostatních nákladů. Do ostatních nákladů patří např. penzijní a životní připojištění. Za každého zaměstnance společnost odvádí 24,8 % na sociální pojištění a 9 % na zdravotní pojištění z hrubé mzdy.

Tabulka 3 Celkové osobní náklady na THP zaměstnance [Kč] (vlastní zpracování, 2020)

	Osobní náklady	Mzdy	Odvody	Ostatní náklady
Rok 2015	3 796 000	2 760 000	936 000	100 000
Rok 2016	3 930 000	2 860 000	970 000	100 000
Rok 2017	4 085 000	2 976 000	1 009 000	100 000
Rok 2018	4 181 000	3 048 000	1 033 000	100 000
Rok 2019	4 339 000	3 168 000	1 071 000	100 000

Tabulka 4 Celkové osobní náklady na řidiče [Kč] (vlastní zpracování, 2020)

	Osobní náklady	Mzdy	Odvody	Ostatní náklady
Rok 2015	11 633 000	8 596 000	2 914 000	123 000
Rok 2016	13 020 000	9 862 000	3 343 000	97 000
Rok 2017	14 268 000	10 516 000	3 565 000	187 000
Rok 2018	14 417 000	10 705 000	3 629 000	83 000
Rok 2019	13 658 000	10 160 000	3 629 000	54 000

V tabulkách 3 a 4 jsou uvedené osobní náklady rozděleny podle pracovních pozic na THP zaměstnance (tab. 3) a řidiče (tab. 4). U THP zaměstnanců jsou ostatní náklady tvořeny příspěvky na životní pojištění, jejichž výše se v průběhu let 2015–2019 nezměnila, a proto je výše příspěvku od zaměstnavatele každoročně stejná. Výše ostatních nákladů u řidičů je naopak různá. Je nižší i přesto, že je počet zaměstnanců na pozici řidiče vyšší. Může to být fluktuací řidičů (příspěvky jsou nabídnuty pracovníkům, kteří jsou ve společnosti déle než čtyři roky) a také jejich částečným nezájmem o tento typ benefity. Tento nezájem je zapříčiněn faktem, že v případě předčasného výběru naspořené částky dochází k ponížení této částky o srážkovou daň.

Tabulka 5 Celkové hrubé mzdy na všechny zaměstnance a jejich vývoj [Kč]

(vlastní zpracování, 2020)

	Hrubé mzdy	Celková průměrná měsíční mzda	Průměrná měsíční mzda THP zaměstnance	Průměrná měsíční mzda řidiče
Rok 2015	11 356 000	19 715	28 750	17 908
Rok 2016	12 722 000	22 087	29 792	20 546
Rok 2017	13 492 000	23 922	31 000	22 470
Rok 2018	13 753 000	24 385	31 750	22 874
Rok 2019	13 328 000	25 242	33 000	23 519

Výše uvedená tabulka 5 vypovídá o růstu hrubých mezd v průběhu let 2015–2019. Ve čtyřech sloupcích se promítají celkové hrubé mzdy, celkové průměrné měsíční mzdy, průměrné měsíční mzdy THP zaměstnanců a průměrné měsíční mzdy řidičů.

Ač se na první pohled zdá, že mzdy řidičů jsou nižší než u THP zaměstnanců, je potřeba vzít na vědomí, že to není konečná částka. Je nutno k ní připočítat ještě cestovní náhrady.

Celková vyplacená hrubá mzda ve vybrané společnosti dle tab. 5 má až do roku 2018 vzrůstající tendenci, v roce 2019 dochází k poklesu z důvodu sníženého počtu zaměstnanců, který se však netýká THP zaměstnanců, ale pouze řidičů.

Průměrná hrubá měsíční mzda ve vybrané společnosti v roce 2015 byla 19 715 Kč. V roce 2016 došlo ke zvýšení na 22 087 Kč, v roce 2017 na 23 922 Kč, v roce 2018 na 24 385 Kč. V roce 2019 vzrostla na 25 242 Kč. Tabulka obsahuje průměrné měsíční hrubé mzdy v uplynulých letech THP zaměstnanců i řidičů.

Tabulka 6 Procentuální růst mezd v jednotlivých letech (vlastní zpracování, 2020)

	Procentuální nárůst celkových průměrných měsíčních mezd	Procentuální nárůst měsíční mzdy THP	Procentuální nárůst měsíční mzdy řidiče
Rok 2015	-	-	-
Rok 2016	12,03 %	3,62 %	14,73 %
Rok 2017	8,31 %	4,06 %	9,37 %
Rok 2018	1,93 %	2,42 %	1,80 %
Rok 2019	3,52 %	3,94 %	2,82 %

V tabulce 6 je vyjádřen procentuální růst hrubých měsíčních mezd v jednotlivých letech jak všech zaměstnanců společnosti, tak jednotlivě u THP zaměstnanců a řidičů.

Tabulka ukazuje skutečný nárůst průměrných hrubých mezd u THP zaměstnanců vyjádřený procentuálně. U THP zaměstnanců každoročně docházelo k nárůstu. Největší byl zaznamenán v roce 2017, kdy průměrná měsíční hrubá mzda THP zaměstnance vzrostla o 4,06 % oproti roku 2016. Nejnižší procentuální nárůst byl zaznamenán v roce 2018, kdy průměrná měsíční hrubá mzda těchto zaměstnanců vzrostla o 2,42 %. U řidičů docházelo k nárůstům mezd nejvíce v roce 2016, kdy nárůst průměrných měsíčních mezd dosahoval 14,73 % oproti roku 2015. Naopak nejnižší se projevil tak jako u THP v roce 2018, a to nárůstem 1,80 % oproti předchozímu roku.

Nezanedbatelnou část finančního ohodnocení řidiče tvoří cestovní náhrady, které jsou zaměstnanci vypláceny za čas strávený mimo provozovny společnosti. Vyplácení cestovních náhrad je v souladu se zákonem 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Tabulka 7 Celkové cestovní náhrady v jednotlivých letech a jejich měsíční průměry [Kč]
(vlastní zpracování, 2020)

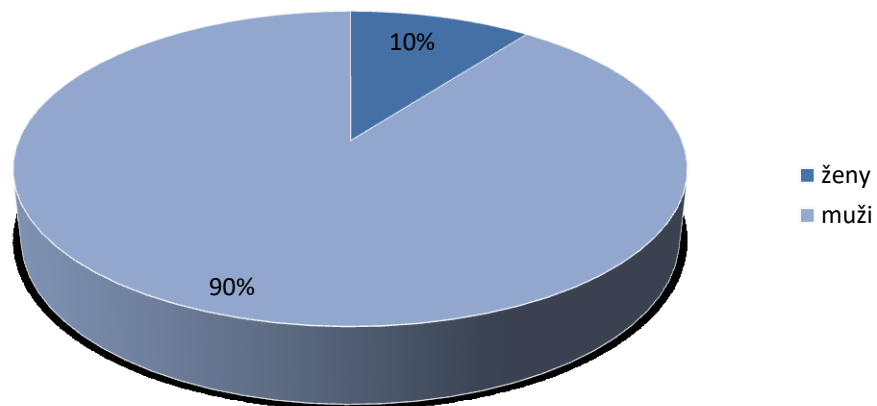
	Cestovní náhrady celkem	Průměrné měsíční cestovní náhrady na jednoho řidiče
Rok 2015	6 725 000	14 010
Rok 2016	6 301 000	13 127
Rok 2017	5 798 000	12 389
Rok 2018	5 613 000	11 994
Rok 2019	5 008 000	11 593

Tato tabulka 7 uvádí vyplacené cestovní náhrady v přepočtu na české koruny. Pro její lepší pochopení je nutné zohlednit kurzy eura vůči české koruně, protože sazby jednotlivých denních dávek jsou udávány v eurech a vývoj kurzu české koruny výrazně uvedené údaje zkresluje. Z uvedené tabulky 7 je patrné, že se průměrná výše cestovních náhrad neustále snižovala. Příčinou jsou již zmíněné změny kurzu eura vůči české koruně, ale i postupné navyšování tuzemských přeprav. Ukázka vyúčtování služební cesty jednoho z řidičů je uvedena v příloze II.

Z uvedené analýzy nákladů na zaměstnance bylo zjištěno, že průměrná hrubá měsíční mzda se každoročně zvyšovala. Nejvyšší roční nárůst byl zaznamenán v letech 2016 a 2017. V těchto letech musela společnost reagovat na situaci nedostatku řidičů na trhu práce, ta měla za následek razantní zvýšení mezd o 14,73 %, respektive o 9,37 % oproti předcházejícímu roku. V tomto období bohužel docházelo i k přijímání méně zkušených řidičů, kteří museli být finančně ohodnoceni stejně jako řidiči s dlouholetou praxí.

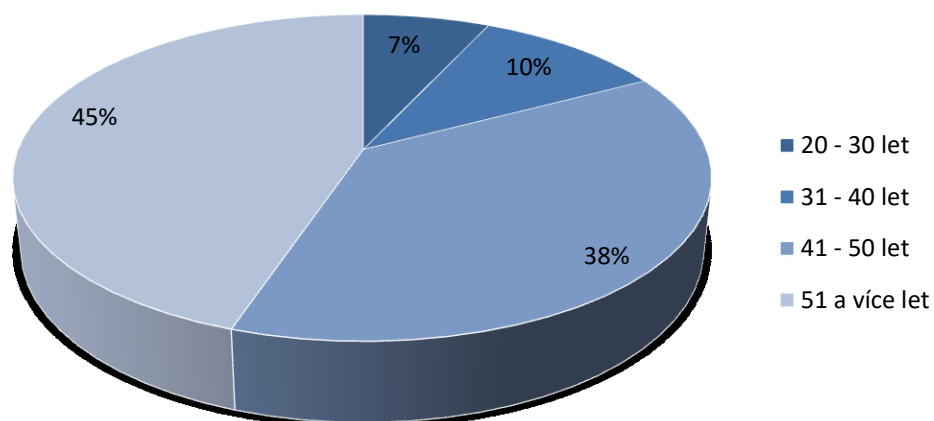
5.7 Zhodnocení současné úrovně v oblasti řízení lidských zdrojů

Pro přesnější zhodnocení současné úrovně ve společnosti bylo využito dotazníkového šetření a rozhovorů. Dotazníky byly rozdány mezi zaměstnance. Jejich cílem bylo zjistit míru spokojenosti a názory zaměstnanců ve společnosti. Dotazníkové šetření probíhalo v dubnu 2020 a zúčastnilo se ho 29 respondentů, což je 65,9 % z celkového počtu zaměstnanců. Výsledky lze považovat za relevantní pro zjištění a zpracování názorů zaměstnanců ve společnosti. Zpracovaná data jsou zobrazena v obrázcích 15-24.



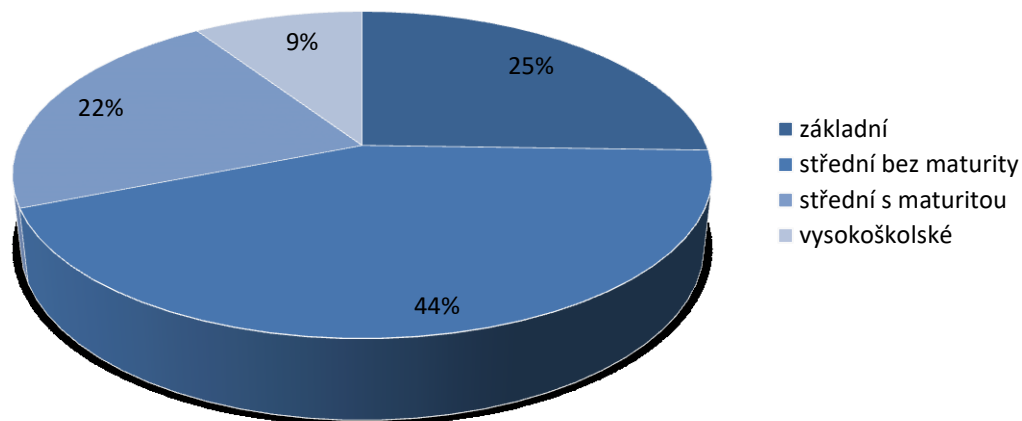
Obrázek 15 Rozložení zúčastněných zaměstnanců dotazníkového šetření (vlastní zpracování, 2020)

Obrázek 15 ukazuje, kolik dotazníků bylo vyplněno muži, kolik ženami. To ukazuje, že muži mají v této společnosti velkou převahu. To je dáno tím, že na pozici řidiče žádná žena nepracuje.



Obrázek 16 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování, 2020)

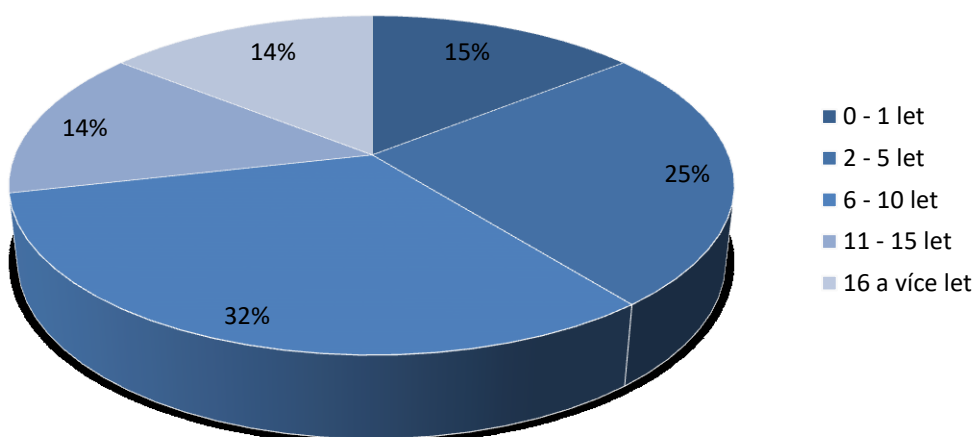
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 29 respondentů a jejich věková struktura je uvedena na obrázku 16. Vyplývá z něho, že zodpovědně se k dotazníku postavilo nejvíce respondentů z věkové skupiny 51 a více let. Může to být i tím, že tato věková kategorie tvoří největší podíl všech zaměstnanců ve společnosti.



Obrázek 17 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

(vlastní zpracování, 2020)

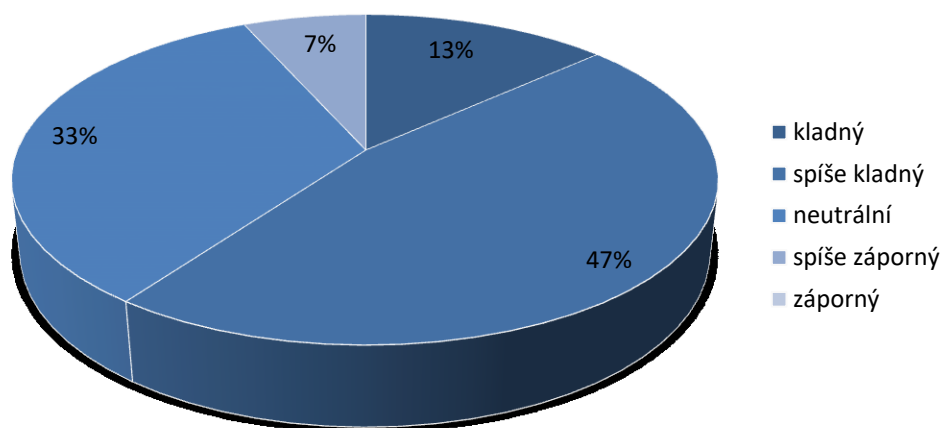
Dle vyplněných dotazníků mají největší podíl na struktuře nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanci se středním vzděláním bez maturity. Dle informovanosti autora je známo, že většina zaměstnanců má ukončené střední vzdělání s výučním listem. Jsou mezi nimi např. automechanici, soustružník i zedník.



Obrázek 18 Počet odpracovaných let ve společnosti (vlastní

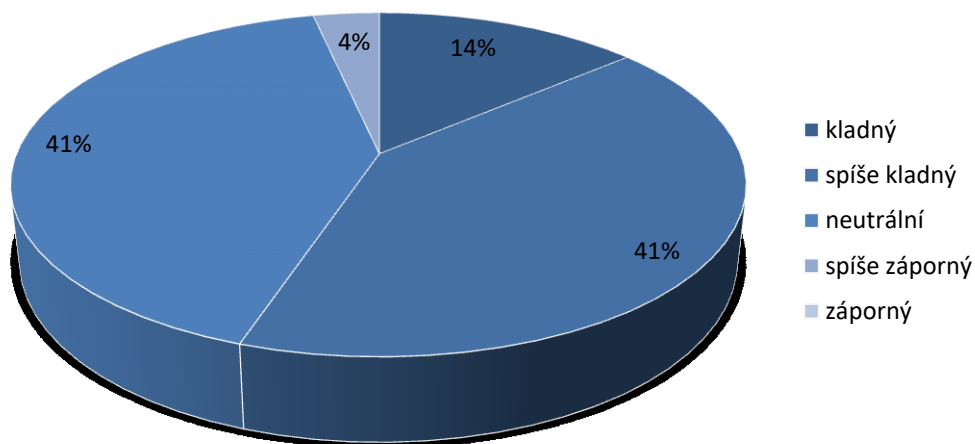
zpracování, 2020)

Graf na obrázku 18 znázorňuje, že dotazník vyplnilo nejvíce respondentů ze skupiny podle počtu odpracovaných let ve společnosti v rozmezí 6–10 let. I přesto, že dotazník nevyplnili všichni zaměstnanci z této kategorie, toto procento dle autora odpovídá zhruba skutečnému stavu.



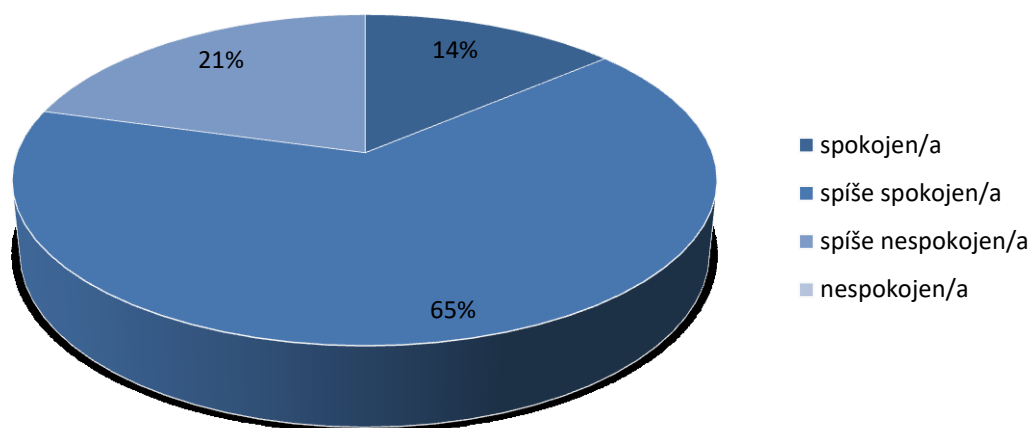
Obrázek 19 Vztah respondentů ke spolupracovníkům (vlastní zpracování, 2020)

Na dotaz „Jaký je Váš vztah k Vaším spolupracovníkům?“ nebyla ani v jednom případě označena odpověď „záporný“. Z toho vyplývá, jak je atmosféra v každé společnosti pro práci důležitá. Pokud by zaměstnanci měli mezi sebou vyloženě špatné vztahy, pravděpodobně by zde nemohli pracovat.



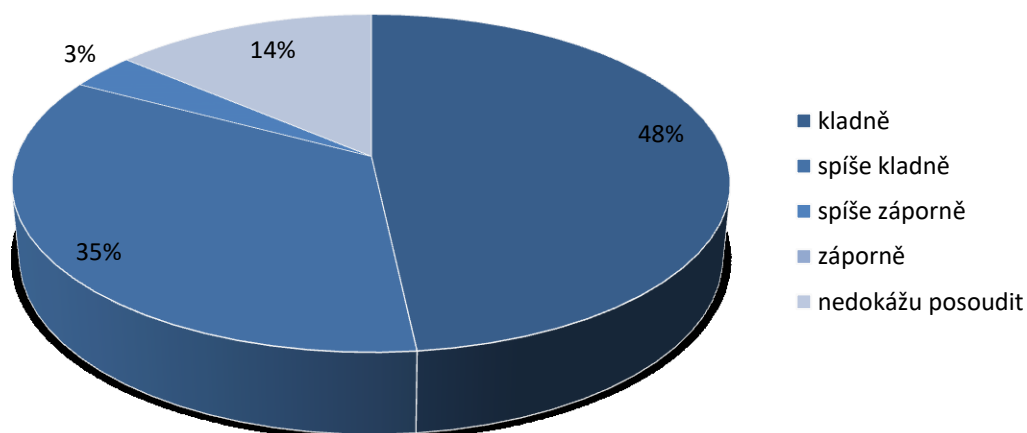
Obrázek 20 Vztah k nadřízenému (vlastní zpracování, 2020)

Tento graf (obr. 20) koresponduje s předchozí otázkou. Ukazuje, že záporný vztah ke svému nadřízenému nemá žádný zaměstnanec, spíše záporný vztah uvedl z respondentů pouze jeden, neutrální postoj uvedlo dvanáct, spíše kladný vztah také dvanáct a kladný vztah uvedli čtyři respondenti.



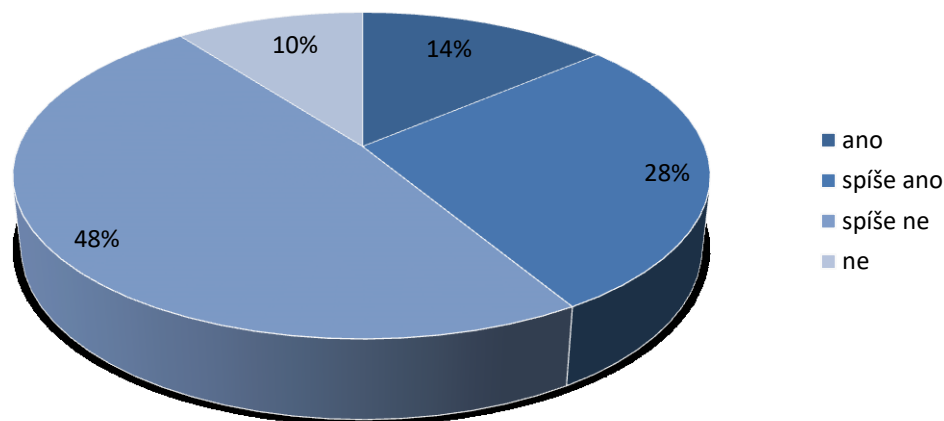
Obrázek 21 Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování, 2020)

Na otázku spokojenosti s pracovním prostředím žádný z respondentů ne zvolil odpověď „nespokojen/a“. Spíše nespokojeno je šest respondentů, spíše spokojeno devatenáct respondentů a čtyři respondenti uvedli, že jsou s pracovním prostředím spokojeni.



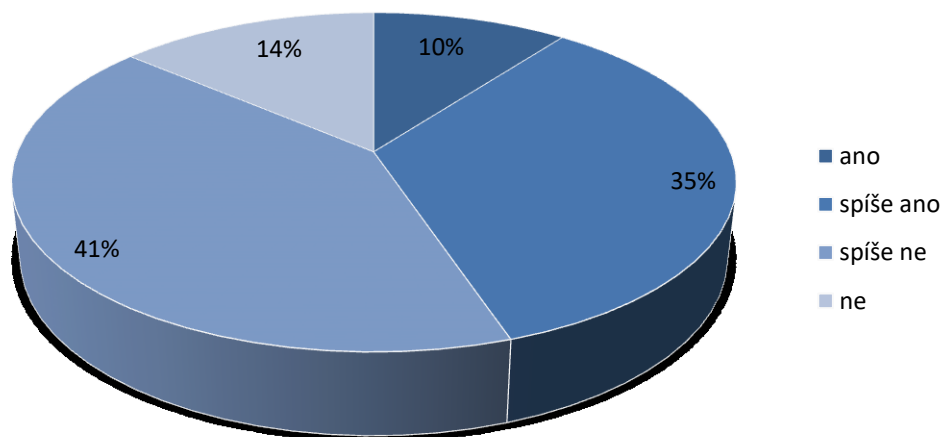
Obrázek 22 Hodnocení technického vybavení (vlastní zpracování, 2020)

Technické vybavení společnosti záporně neohodnotil ani jeden z respondentů. Naopak kladně odpovědělo čtrnáct respondentů, spíše kladně deset respondentů, spíše záporně jeden respondent a čtyři zvolili únikovou odpověď „nedokážu posoudit“. Z toho vyplývá, že společnost disponuje technickým vybavením, které je pro zaměstnance vyhovující.



Obrázek 23 Motivace pracovníků (vlastní zpracování, 2020)

Na obrázku 23 jsou znázorněny odpovědi týkající se motivace ve společnosti. Na otázku „Cítíte se ve společnosti dostatečně motivován/a?“ převažovaly odpovědi spíše záporného charakteru. Tři respondenti odpověděli, že se motivováni necítí, čtrnáct uvedlo, že se motivováni spíše necítí, osm naopak, že spíše ano a jen čtyři mají pocit, že jsou dostatečně motivováni.



Obrázek 24 Mzda v poměru s výkonem (vlastní zpracování, 2020)

Na otázku „Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?“ převažovaly odpovědi spíše záporného charakteru. Tvoří je celkem 55 % ze všech odpovědí. Čtyři respondenti uvedli, že se svou mzdou spokojeni nejsou, dvanáct se svou mzdou jsou spíše nespokojeni, spíše spokojeno je deset respondentů a pouze tři uvedli, že jejich mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu.

Tabulka 8 Odpovědi respondentů na důležitost faktorů pro pracovní výkon
(vlastní zpracování, 2020)

Faktory	Nejdůležitější	Důležité	Nejsou důležité	Nevím
Výše mzdy	23	6	0	0
Osobní hodnocení	7	13	0	9
Pochvala za dobře odvedenou práci	2	18	2	7
Benefity	5	21	0	3
Pracovní prostředí	4	23	0	2
Mezilidské vztahy na pracovišti	3	21	3	2
Chování jednatele společnosti k Vaší osobě	4	22	0	3

Výše uvedená tabulka zaznamenává odpovědi respondentů na důležitost faktorů pro pracovní výkon. Na první pohled je zřejmé, že pouhá pochvala nebo mezilidské vztahy na pracovišti nejsou hlavním kritériem pro pracovní výkon zaměstnanců. Vyplývá z ní, že lidé chodí do práce především kvůli mzdě. Dalšími důležitými faktory dle odpovědí z dotazníkového šetření jsou benefity, mezilidské vztahy na pracovišti a pracovní prostředí. Neopomenutelné je také chování jednatele ke svým podřízeným.

Poslední otázka v dotazníku byla možností vlastního vyjádření. Respondenti mohli navrhnout změny, které by si ve společnosti přáli realizovat. Bohužel na tuto otázku reagovalo pouze šest respondentů z celkového počtu vyplněných dotazníků. V návrhu na změnu bylo zlepšit komunikaci s dispečery. Tři respondenti uvedli, že by ve společnosti uvítali osobu, která by měla na starosti celkovou kontrolu nad technickým stavem a provozem vozidel, poradila by jim při vyplňování dokumentů souvisejících s pojistnými událostmi a pomohla jim s jejich kompletací. Jeden respondent by chtěl obdržet nové pracovní oděvy. Čtyři respondenti by uvítali společná setkání se svými spolupracovníky mimo pracovní povinnosti.

Z výsledku dotazníkové šetření vyplývá, že by se společnost měla více zaměřit na oblast lidských zdrojů. Především na zlepšení komunikace a motivace svých zaměstnanců, aby byli v práci spokojeni a nedocházelo k zbytečné fluktuaci.

Působením autora ve společnosti dochází často k neformálním rozhovorům se všemi zaměstnanci i s vedením společnosti. V návaznosti na dotazníkové šetření bylo při rozhovorech zjišťováno, jakým způsobem by se dala zlepšit interní komunikace. Z rozhovorů vyplynulo, že především na dispečery jsou kladeny vysoké nároky, jejich pracovní náplň je obsáhlá, a proto se jim nedaří vyhovět všem požadavkům současně.

Z rozhovorů přímo s řidiči se ukázalo, že by uvítali ve společnosti člověka, na kterého by se mohli kdykoliv obrátit o pomoc při řešení nenadálých událostí např. technických závad, nehod a nepředvídatelných komplikací vzniklých při přepravách. Dále by řidiči rádi přijali pomoc při přípravě podkladů pro likvidaci pojistných událostí.

5.8 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy byly ve společnosti zjišťovány vnější faktory, které na společnost působí. Samotný název této analýzy napovídá, že se jedná o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.

Politické faktory ovlivňují předmět podnikání společnosti, kterým je silniční nákladní doprava, právním a politickým prostředím České republiky i Evropské unie. Činnost společnosti podléhá zákonům, vyhláškám, vládním nařízením a jiným právním normám. Mezi zákony, jimiž se společnost řídí, patří např. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (věnuje se úpravě obchodních společností a družstev); Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (vymezuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem); Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě (upravuje podmínky provozování silniční dopravy); Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (uvádí výši zdanění zisku společnosti); Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční (stanovuje výši silniční daně). Důležitým nařízením, které upravuje denní režimy práce řidičů vozidel, je Nařízení EU a EK 561/2006. Evropskou dohodou o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě je tzv. dohoda AETR.

Ekonomickými faktory působícími na vnější prostředí společnosti mohou být hrubý domácí produkt, míra inflace, úrokové sazby, měnové kurzy, nezaměstnanost, vývoj mezd, spotřební daň apod. To všechno se odráží v cenách za jednotlivé přepravní služby.

Tabulka 9 Vývoj mezd v ČR v letech 2015-2019 (kurzy.cz, vlastní zpracování, 2020)

	Průměrná měsíční mzda v Kč	Nárůst v %	Průměrná měsíční minimální mzda v Kč	Nárůst v %	Minimální hodinová mzda v Kč/h
Rok 2015	26 467	-	9 200	-	55
Rok 2016	27 589	4,24	9 900	7,61	59
Rok 2017	29 504	6,94	11 000	11,11	66
Rok 2018	31 885	8,07	12 200	10,9	73
Rok 2019	34 125	7,03	13 350	9,43	80

Tab. 9 uvádí vývoj průměrných měsíčních mezd v České republice v letech 2015–2019 a jejich procentuální nárůst. Dále je zde uvedena průměrná měsíční minimální mzda a její meziroční procentuální nárůst. Z tabulky vyplývá, že se výše mezd neustále zvyšuje.

Sociální faktory, mezi které patří např. demografické ukazatele, životní styl obyvatelstva, úroveň zdravotní péče, vliv médií, spotřební zvyky kupujících, věkové složení či vzdělání, mohou ovlivnit fungování společnosti zvýšenou či sníženou poptávkou po přepravních službách v závislosti na chování spotřebitelů.

Technologické faktory zahrnují infrastrukturu země, informační a telekomunikační oblast, vědecké výzkumy apod. Síť silnic a dálnic a jejich kvalita významně ovlivňují danou společnost, neboť bez nich by vůbec přepravy zboží pomocí silničních nákladních vozidel nemohly existovat. Také rozsáhlá síť mobilních operátorů, pokrytí co nejširšího území internetem, využívání satelitních systémů patří v dnešní době k neodmyslitelným technologickým prvkům v oblasti dopravních služeb.

5.9 SWOT analýza společnosti

Pomocí SWOT analýzy byly ve společnosti určeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto poznatky byly získány z rozhovorů a dlouhodobého působení autora ve společnosti. Uvedené silné stránky společnosti vyzdvihují její kvality. Naopak slabé stránky poukazují na negativa, na které je třeba se zaměřit a pokud možno jim předcházet. Příležitosti představují faktory, které mohou vést k úspěšnosti společnosti, pokud je správně identifikuje a dokáže jich využít. Hrozby představují faktory, které mohou být v krajním případě pro společnost likvidační.

5.9.1 Silné stránky

- působení společnosti na trhu práce desítky let
- dostupnost místa
- servis dopravní techniky v areálu společnosti
- vozový park s nejmodernějším technickým vybavením
- dobré jméno společnosti na trhu přeprav
- kolektiv stálých a zkušených zaměstnanců THP
- čerpání pohonných hmot v areálu společnosti
- parkoviště pro osobní vozidla zaměstnanců

5.9.2 Slabé stránky

- fluktuace zaměstnanců na pozici řidiče
- jazyková bariéra
- chybějící pracovník pro technické záležitosti
- pokulhávající komunikace mezi pracovníky
- zastaralé webové stránky
- nevyužívání sociálních sítí

5.9.3 Příležitosti

- technologický vývoj
- spokojenost zákazníků se službami společnosti
- rostoucí zájem o přepravu zboží
- získání nových obchodních partnerů
- rostoucí zájem o ochranu životního prostředí

5.9.4 Hrozby

- zvyšující se věk zaměstnanců
- nedostatek zkušených řidičů
- plynulost dopravy
- klesající ceny přeprav
- velká konkurence firem se stejným předmětem podnikání v regionu
- zvyšující se legislativa

5.10 Shrnutí analytické části

V této části práce byla provedena analýza současného stavu vybrané společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o dopravní společnost působící v tomto oboru již několik desítek let. Je zde zavedena liniiová organizační struktura, což znamená, že jediným vedoucím ve společnosti je jednatel, který je zároveň i majitelem. V současné době je ve společnosti zaměstnáno 44 osob.

Byla provedena analýza personálních činností a nákladů spojených s lidskými zdroji. Ve společnosti může volné pracovní místo vzniknout různými způsoby – pořízením nové dopravní techniky, odchodem zaměstnance do penze, ukončením pracovního poměru.

K získávání nových pracovníků společnost využívá několika možností. Obrací se na úřad práce, inzeruje volná pracovní místa pomocí sdělovacích prostředků a využívá personální agentury. Další možností jsou osobní reference stávajících zaměstnanců na společnost potencionálním uchazečům o práci. Stává se, že se zájemce o práci ozve sám.

Nové zaměstnance přijímá do pracovního poměru jednatel společnosti. Příjímacího procesu se účastní i další THP zaměstnanci, kteří připravují podklady pro uzavření pracovní smlouvy.

Velkou pozornost společnost věnuje způsobu hodnocení a odměňování svých zaměstnanců. Hodnocení a odměňování je nezbytnou součástí motivace zaměstnanců. K finančnímu odměňování dochází jedenkrát za měsíc.

Ukončení pracovního poměru se řídí zákoníkem práce.

Pomocí rozhovorů, dotazníkového šetření a působení autora v této společnosti byly zjištěny určité nedostatky, na které by se mohl jednatel společnosti zaměřit za účelem zlepšení organizace práce. Jedná se především o zavedení nové pracovní pozice, která by pomohla jednatele společnosti ušetřit čas, aby se mohl věnovat stěžejním záležitostem, jež jsou pro chod společnosti nezbytné.

Společnost by se dále měla zaměřit na propagaci svých služeb pomocí internetu. V dnešní době, kdy jsou webové stránky nezbytnou součástí každé společnosti, je stávající webová prezentace společnosti spíše její slabinou.

Z osobních rozhovorů se zaměstnanci, především řidiči, chybí ve společnosti pracovník, který by měl na starosti vozový park a s ním spojené činnosti. Těmto záležitostem se doposud věnoval jednatel společnosti s pomocí dispečerů. Z osobních rozhovorů bylo

zjištěno, že by bylo vhodné tuto pracovní pozici zřídit. A to hned z několika důvodů. Snižuje se technická zdatnost samotných řidičů, údržba vozidel je díky technickému pokroku složitější a náročnější, pravidelné servisy již nejsou podmíněny pouze ujetými kilometry, ale zohledňují i pracovní nasazení vozidla. Z těchto důvodů si vyžaduje vozový park větší pozornost, což je časově náročnější. Se starostí o vozový park souvisí také okamžitá pomoc řidičům při odstraňování technických závad a řešení pojistných událostí.

6 PROJEKT ZLEPŠENÍ KVALITY V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Projektová část této diplomové práce navazuje na praktickou část, ve které byla provedena analýza oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Teoretická i analytická část tvoří podklad pro zpracování projektu s cílem zlepšení kvality v oblasti řízení lidských zdrojů v této vybrané společnosti.

6.1 Východiska pro projekt

Z osobních rozhovorů se zaměstnanci a jednatelem společnosti vyplývá, že se jednatel i dispečeri věnují širokému spektru činností ve společnosti a bylo by vhodné, aby se o některé záležitosti podělili. Jedná se hlavně o technické záležitosti, pro které by mohla být vytvořena nová pracovní pozice.

6.2 Cíle projektu

Základním cílem tohoto projektu je zlepšení kvality v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti přijetím nového pracovníka na pozici technik, který by byl platným článkem mezi zavedenými pracovními pozicemi.

Ke splnění cíle tohoto projektu je nezbytné vykonání jednotlivých kroků uvedených v následující kapitole 6.3. V případě, že bude docíleno náplně tohoto projektu, měla by se zvýšit spokojenost všech zaměstnanců i jednatele vybrané společnosti.

6.3 Potřebné činnosti projektu

V této části jsou vymezeny klíčové aktivity, které jsou nezbytné pro plnění projektu. Posloupnost těchto činností by měla být dodržena, aby nedocházelo ke zbytečným neshodám při realizaci projektu.

A Zahájení projektu

Základním krokem pro zahájení projektu je schválení navrhovaného nápadu jednatelem společnosti. Pokud dojde ke schválení, může se začít s dalším krokem.

B Vytvoření a popis nového pracovního místa

Vytvoření nového pracovního místa s názvem „technický specialista“ bude součástí nově zřizovaného technického oddělení. Technický specialista bude mít na starosti evidenci

technického stavu vozidel a plánování termínů technických kontrol, řešení pojistných událostí a vzniklých problémů během provozu, vydávání čipů nebo karet pro tankování vozidel, přehled o tankování, kontrolu expirace dokladů a platností lékařských preventivních prohlídek.

C Stanovení požadavků na nového technického pracovníka

Na základě vytvoření popisu pracovního místa se stanoví požadavky, které by měl nový pracovník splňovat. Jedná se o požadavky na vzdělání a zkušenosti v oboru. Podstatným kritériem je dosažené středoškolské vzdělání, práce s počítačovou technikou a praxe v daném oboru. Neméně důležitým kritériem je schopnost komunikace, schopnost pracovat v kolektivu, časová flexibilita.

D Pověření osoby pro nábor pracovníka

Po stanovení požadavků je potřeba určit osobu zodpovědnou za celý průběh náboru nového pracovníka. Vzhledem k absenci personálního oddělení ve vybrané společnosti se toho úkolu zhostí sám jednatel.

E Zveřejnění volné pracovní pozice

Pověřená osoba zajistí uveřejnění volné pracovní pozice na úřadu práce, v regionálních novinách, na internetovém portálu apod. i se stanovením doby, po kterou bude místo nabízeno. Obsahem tohoto uveřejnění musí být specifikace pracovního místa, požadavky na něj, termín nástupu a v neposlední řadě informace o společnosti a kontaktní údaje.

F Shromáždění nabídek od uchazečů

Jednatel společnosti shromažďuje příchozí nabídky, pročítá životopisy uchazečů, radí se s ekonomem společnosti. Po uplynutí stanovené doby pro přijímání možných nabídek je seřadí dle preferencí.

G Zorganizování výběrového řízení

Po shromáždění nabídek jednatel určí termín a místo výběrového řízení, připraví si podklady pro rozhovory, pro průběh vlastního řízení, zajistí občerstvení a kontaktuje případné zájemce o práci.

H Uskutečnění výběrového řízení

Průběh výběrového řízení se uskuteční v jednom dni. Povede se formou rozhovoru. Jednatel společnosti zájemci představí společnost, naznačí náplň práce, představí

podmínky pro výkon práce a vyslechne představy uchazeče, podrobí ho krátké zkoušce v počítačové gramotnosti.

I Vyhodnocení výběrového řízení

Na základě výběrového řízení jednatel konzultuje shromážděné informace s ekonomem a společně vyberou nejvhodnějšího kandidáta pro danou pracovní pozici.

J Sdělení výsledku výběrového řízení uchazečům

Po ukončení výběrového řízení a po vybrání kandidáta se písemně (e-mailem, poštou) poděkuje zúčastněným uchazečům a kontaktuje se uchazeč, který nejlépe uspěl při výběrovém řízení. S kladným rozhodnutím se zároveň s jednatelem společnosti domluví na termínu nezbytných administrativních záležitostí.

K Přijetí pracovníka

Pracovníka přijímá jednatel společnosti osobně. Nový pracovník je seznámen s ekonomem připravenými písemnými podklady, kterými je pracovní smlouva a mzdový výměr. Je proškolen v BOZP, vyplní osobní dotazník a tyto dokumenty podepíše zároveň s jednatelem společnosti.

L Vytvoření zázemí pro práci technika

Z důvodu vytváření nové pracovní pozice je zapotřebí připravit materiální podmínky pro nastávajícího pracovníka. Vzhledem k tomu, že společnost disponuje volnou místností, vybaví ji pro tuto příležitost pracovním stolem, židlí, počítačem, telefonem a dalšími nezbytnými předměty pro výkon dané pracovní činnosti. Na vytváření zázemí se může podílet také sám nově přijatý pracovník. Poté jsou mu předány klíče, přístupová hesla a mobilní telefon.

M Adaptace nového pracovníka

Lhůta pro adaptaci pracovníka je určena délkou zkušební doby. Během této doby by mělo dojít k seznámení s ostatními kolegy a samotnou firemní kulturou. Jednatelem společnosti je průběžně úkolován dílčími požadavky, které se stávají jeho pracovní náplní.

N Vyhodnocení počátečního období ve společnosti

Po uplynutí zkušební doby jednatel posoudí začlenění se nového zaměstnance do pracovního procesu. Může vyslechnout jeho pocity a dojmy z uplynulých týdnů a může

s ním probrat připomínky k dané práci. Jednatel také s ostatními zaměstnanci zkonzultuje, jak nový technik spolupracuje, zda se mu práce organizačně daří.

6.4 Posloupnost činností

Charakteristika nezbytných činností pro zvolený projekt jsou uvedeny v předchozí kapitole. Pro grafické znázornění časové posloupnosti těchto činností je potřeba zvolit přesné doby trvání.

- Zahájení projektu (1 den)
- Vytvoření a popis nového pracovního místa (2 dny)
- Stanovení požadavků na nového technického pracovníka (1 den)
- Pověření osoby pro nábor pracovníka (1 den)
- Zveřejnění volné pracovní pozice (30 dní)
- Shromáždění nabídek od uchazečů (14 dní)
- Zorganizování výběrového řízení (2 dny)
- Uskutečnění výběrového řízení (1 den)
- Vyhodnocení výběrového řízení (2 dny)
- Sdělení výsledku výběrového řízení uchazečům (1 den)
- Přijetí pracovníka (1 den)
- Vytvoření zázemí pro práci technika (4 dny)
- Adaptace nového pracovníka (90 dní)
- Vyhodnocení počátečního období ve společnosti (1 den)

6.5 Matice odpovědnosti

K lepším představám o odpovědnosti za jednotlivé činnosti projektu je stanovena tzv. matice odpovědnosti, která znázorňuje, kdo se podílí na jednotlivých činnostech.

Na jednotlivých činnostech projektu se podílí jednatel společnosti, ekonom společnosti, IT pracovník a ostatní pracovníci.

Tabulka 10 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování, 2020)

Činnost	Subjekty			
	Jednatel společnosti	Ekonom společnosti	IT pracovník	Ostatní Pracovníci
A	PR			
B	PR	PR		
C	PR			IN
D	PR			
E	SCH	PR		
F	PR			
G	PR			
H	PR			
I	PR	PR		
J	PR			
K	PR	PR		
L	SCH		PR	PR
M	PR			
N	PR			IN, SP

SCH – schvaluje; PR - provádí; SP – spolupracuje; IN – informuje

Z výše uvedené matice odpovědnosti je patrné, že na veškerých činnostech projektu se podílí jednatel společnosti. Ekonom společnosti pomáhá při vytváření pracovní pozice, její uveřejnění na úřadu práce apod. a je nezbytnou součástí při přijímání nového zaměstnance. Ostatní pracovníci se spíše podílí na spolupráci při realizaci jednotlivých činností. IT pracovník má na starosti vybavení počítačovou technikou a zajištění softwaru.

6.6 Časový plán

Časový plán projektu udává celkovou dobu jeho trvání. Na základě časové analýzy je stanovena kritická cesta, která znázorňuje ten nejdelší čas, který by byl pro vykonání tohoto projektu potřeba. V následující tabulce 10 jsou uvedeny jednotlivé kroky zvolených činností, které na sebe vzájemně navazují. Jednotlivé činnosti již byly podrobně popsány v části 6.3 této práce.

Pomocí časové analýzy lze zjistit jak nejdelší, tak i nejkratší možnou dobu trvání projektu.

6.6.1 Časový harmonogram činností

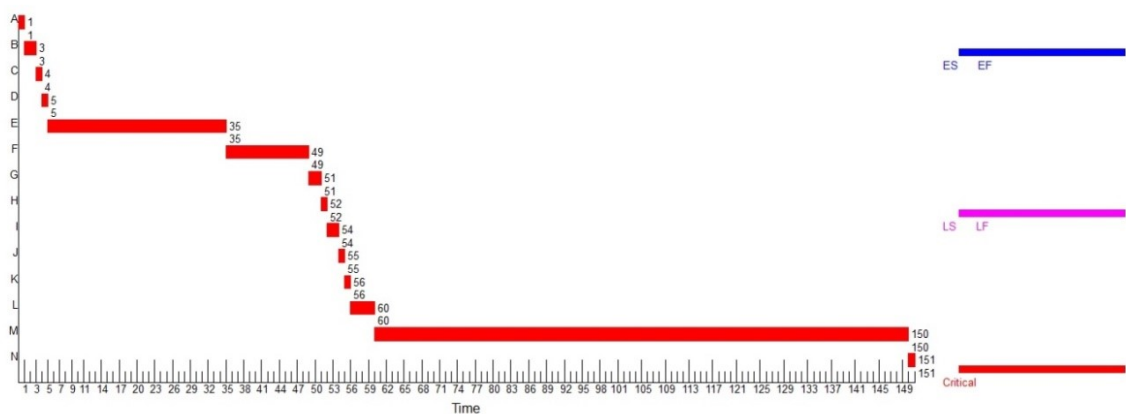
V tabulce 10 je uveden harmonogram jednotlivých činností. Obsahuje popis činností, dobu trvání jednotlivých činností (uvedeno ve dnech) a také je zde přiřazení činností, které musí

určité činnosti předcházet. Pomocí této tabulky se zadávají údaje do tabulky v programu QM for Windows, který umí stanovit kritickou cestu.

Tabulka 11 Časový harmonogram jednotlivých činností (vlastní zpracování, 2020)

Činnost	Popis činnosti	Počet dnů	Předchůdce činnosti
A	Zahájení projektu	1	-
B	Vytvoření a popis nového pracovního místa	2	A
C	Stanovení požadavků na nového pracovníka	1	A, B
D	Pověření osoby pro nábor pracovníka	1	C
E	Zveřejnění nové pracovní pozice	30	D
F	Shromáždění nabídek od uchazečů	14	D, E
G	Zorganizování výběrového řízení	2	F
H	Uskutečnění výběrového řízení	1	G
I	Vyhodnocení výběrového řízení	2	H
J	Sdělení výsledku výběrového řízení uchazečům	1	I
K	Přijetí pracovníka	1	J
L	Vytvoření zázemí pro práci technika	4	K
M	Adaptace nového pracovníka	90	K, L
N	Vyhodnocení počátečního období ve společnosti	1	M

Pomocí programu POM dle metody CPM byla naplánována délka trvání tohoto projektu 151 dní. Celková doba trvání projektu byla určena pomocí kritické cesty, která je stanovena z posloupnosti následujících činností: A → B → C → D → E → F → G → H → I → J → K → L → M → N.

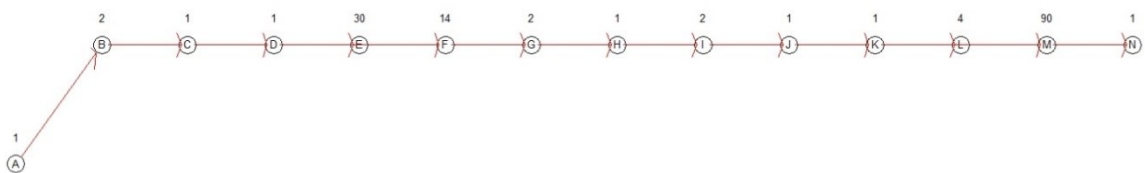


Obrázek 25 Ganttův diagram

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že posloupnost nepočítá s absencí žádné z činností plánovaného projektu. Na vodorovné ose jsou uvedeny dny a na svislé jednotlivé kroky projektu. Celková délka trvání projektu je stanovena na 151 dní. V případě, že by došlo k opoždění kterékoli činnosti, mohla by se celková délka plánovaného projektu protáhnout. Pokud by se naopak některé činnosti urychlily, délka plánovaného projektu se zkrátí.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	151					
A	1	0	1	0	1	0
B	2	1	3	1	3	0
C	1	3	4	3	4	0
D	1	4	5	4	5	0
E	30	5	35	5	35	0
F	14	35	49	35	49	0
G	2	49	51	49	51	0
H	1	51	52	51	52	0
I	2	52	54	52	54	0
J	1	54	55	54	55	0
K	1	55	56	55	56	0
L	4	56	60	56	60	0
M	90	60	150	60	150	0
N	1	150	151	150	151	0

Obrázek 26 Řešení kritické cesty pomocí programu POM (vlastní zpracování, 2020)



Obrázek 27 Zobrazení kritické cesty pomocí programu POM (vlastní zpracování, 2020)

6.7 Riziková analýza

Realizace každého projektu s sebou může nést i určitá rizika. Je dobré s těmito riziky dopředu počítat, aby nedošlo k ohrožení vlastního projektu. Mnoha rizikům je možno předcházet pečlivou přípravou projektu tím, že se společnost na rizikové faktory předem připraví. Musí je umět předem odhadnout. Protože cílem projektu je získání nového

pracovníka na pozici technika, je při jeho realizaci nejvíce ohrožen časový harmonogram. Může dojít k nedodržení předpokládaných termínů. S tímto rizikem se při realizaci projektu musí předem počítat. Mezi další rizikové faktory patří: nesprávně definované požadavky na pracovníka, neprojevení zájmu o tuto pracovní pozici v konkrétní společnosti, odchod nově přijatého pracovníka ve zkušební době, nedostatečná kvalifikace pracovníka, nezačlenění se do kolektivu.

Tabulka 12 Rizika projektu (vlastní zpracování, 2020)

Označení rizika	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost následků
R1	Nedodržení termínů	3	2
R2	Nesprávně definované požadavky na pracovníka	1	3
R3	Neprojevení zájmu o tuto pracovní pozici	2	3
R4	Odchod pracovníka ve zkušební době	1	3
R5	Nedostatečná kvalifikace	1	2
R6	Nezačlenění se do kolektivu	1	2

Pravděpodobnost výskytu:

- 1 – nepravděpodobné
- 2 – pravděpodobné
- 3 – velmi pravděpodobné

Závažnost následků:

- 1 – nízká
- 2 - střední
- 3 – vysoká

Tabulka 13 Matice rizika (vlastní zpracování, 2020)

Pravděpodobnost výskytu	Závažnost následků		
	1	2	3
3	3	6	9
2	2	4	6
1	1	2	3

V tabulce 12 uvedená hodnota **1 – 2** označuje malé riziko; **3 – 4** označuje střední riziko; **6 – 9** označuje velké riziko.

Nedodržení časových termínů se řadí mezi velmi pravděpodobná a středně závažná rizika a představuje pro projekt velké riziko. Tomuto riziku lze předcházet vytvořením dostatečné časové rezervy u každého kroku projektu.

Nesprávně definované požadavky na pracovníka se řadí ke střednímu riziku, je málo pravděpodobné, ale vysoce závažné. Dá se mu předejít důkladným promyšlením plánované pracovní pozice a s tím spojenými požadavky na pracovníka.

Neprojevení zájmu o nabízenou pracovní pozici může být pravděpodobné s vysokou závažností a pro projekt představuje velké riziko. Zamezit tomuto riziku se dá dostatečnou informovaností veřejnosti o volné pracovní pozici a vhodnou propagací společnosti.

Odchod pracovníka ve zkušební době se může vyskytovat nepravděpodobně, ale pokud k němu dojde, představuje pro společnost vysokou závažnost a střední riziko. Dá se mu předejít s pomocí spolupracovníků, ale také trpělivým přístupem ze strany nadřízeného.

Nedostatečná kvalifikace se může vyskytnout při realizaci projektu nepravděpodobně se střední závažností a s malým rizikem. Tomuto riziku se dá předejít výběrem vhodného uchazeče, který splňuje předpokládané požadavky.

Nezačlenění se do kolektivu je nepravděpodobné se střední závažností a představuje pouze malé riziko pro projekt. Společnost by měla využívat různých aktivit sloužících ke stmelování kolektivu.

6.8 Nákladová analýza

Ani tento projekt se neobejde bez finančních prostředků, a proto je třeba zamyslet se nad náklady, které jsou pro jeho realizaci nezbytné. V tomto případě se jedná o náklady na pracovní zázemí, technické vybavení, lidské zdroje a náklady na inzerování volné pracovní pozice.

Náklady na pracovní prostředí a technické vybavení kanceláře

Kancelářský nábytek	25 000 Kč
Technické vybavení	24 000 Kč
Ostatní kancelářské potřeby	1 000 Kč
Celkové náklady	50 000 Kč

Náklady na inzerování volné pracovní pozice

Inzeráty	5000 Kč
Celkové náklady	5000 Kč

Náklady na výběrové řízení

Občerstvení	500 Kč
Tisk materiálů pro výběrové řízení	250 Kč
Rozesílání výsledků výběrového řízení	500 Kč
Celkové náklady	1 250 Kč

Mzdové náklady na zaměstnance

Hrubá měsíční mzda	26 500 Kč
Odvody ze mzdy - zdravotní pojištění (24,8 %)	6 572 Kč
- sociální pojištění (9 %)	2 385 Kč
Celkové měsíční náklady na zaměstnance	35 457 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	106 371 Kč

Součet nákladů nezbytných pro realizaci projektu

Náklady na pracovní prostředí a technické vybavení kanceláře	50 000 Kč
Náklady na inzerování volné pracovní pozice	5 000 Kč
Náklady na výběrové řízení	1 250 Kč
Mzdové náklady na zaměstnance	106 371 Kč
Celkem	162 621 Kč

Celkové náklady společnosti na provedení projektu, při době trvání 151 dní a počtu čtyř uchazečů na tuto pracovní pozici, budou 162 621 Kč. Společnost by měla při realizaci projektu počítat také s nepřímými náklady, mezi něž se řadí např. náklady na provoz budovy.

6.9 Shrnutí projektové části

Cílem tohoto projektu bylo zlepšit řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Z analytické části byly zjištěny nedostatky, které by měla společnost odstranit. Zpracovaný projekt se zaměřuje na vytvoření nového pracovního místa a obsazení tohoto místa pracovníkem.

Projekt vznikl na základě důkladné analýzy ve vybrané společnosti. Při analýze bylo zjištěno, že ve společnosti je spousta různorodých činností nezbytných pro plynulý chod společnosti, které zajišťuje jednatel s pomocí svých dispečerů. Tyto činnosti jsou tak obsáhlé, že by mohly být náplní jednoho celého pracovního úvazku.

Navrhovaný projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Pomocí časové analýzy byl zjištěn maximální výsledný čas doby trvání projektu na 151 dní. Z důvodu návaznosti jednotlivých činností projektu není možné žádný krok vynechat a tím zkrátit celkovou dobu trvání projektu. Případné zkrácení celého projektu by mohlo nastat případným zkrácením jednotlivých kroků.

Nákladová analýza projektu stanovila celkový rozpočet na tento projekt ve výši 162 621 Kč. Zahrnuje náklady na inzerci, kancelářské vybavení nábytkem a technickými

potřebami, náklady na výběrové řízení. Největší položkou tohoto rozpočtu jsou mzdové náklady. Výsledná navrhovaná částka byla jednatelem společnosti schválena.

Projekt byl podroben také rizikové analýze. Byla vymezena určitá rizika, která mohou při realizaci projektu nastat. Stanovená rizika jsou postupně identifikována, aby se jim dalo předcházet.

ZÁVĚR

Zpracování projektu, který by vedl ke zlepšení kvality v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti, a tím následné dosažení spokojenosti všech zaměstnanců, bylo cílem této diplomové práce.

První část diplomové práce se zaměřila na základní teoretické poznatky k problematice řízení lidských zdrojů. Pozornost byla věnována především samotnému vymezení pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, ale i podrobnější kvalifikaci personálních činností. Ty zahrnují činnosti pro získávání a výběr pracovníků, přijímání pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků, péče o zaměstnance, uvolňování pracovníků ze společnosti a další.

Po teoretické části následovala praktická část, která se dělí na dvě části, a to analytickou a projektovou. V analytické části byla blíže představena a popsána vybraná společnost spolu s jejími personálními činnostmi. Pomocí analýzy byl zjištěn současný stav společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Prostřednictvím rozhovorů, dotazníkového šetření a dalších možností sběru dat byly zjištěny nedostatky, na které by se měla společnost v budoucnu zaměřit.

Na základě literární rešerše a analýzy společnosti byl navržen projekt, jehož cílem bylo zřízení nové pracovní pozice a přijetí pracovníka na tuto pozici. Nový zaměstnanec by měl pomoci jednateli společnosti a dalším pracovníkům odlehčit od další řady pracovních úkonů, které jim ubírají čas při jejich hlavní pracovní náplni. Tímto navrhovaným projektem by se měl nový pracovník stát platným článkem mezi zavedenými pracovními pozicemi a přispět k lepšímu rozložení pracovních povinností ve společnosti.

Navrhovaný projekt obsahoval několik na sebe vzájemně navazujících kroků, které vedou k uskutečňování cíle projektu. Celková doba trvání projektu byla pomocí časové analýzy stanovena na 151 dní. Náklady spojené s vytvořením nové pracovní pozice a přijetím nového pracovníka byly vyčísleny na 162 621 Kč. Byla vymezena možná rizika a zároveň navržena opatření k jejich zmírnění. Jednatel společnosti byl s navrhovaným projektem důkladně seznámen a navržený projekt byl jednatelem úspěšně přijat. V současné době se věnuje jeho realizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BANFIELD, Paul, Rebecca KAY a Dean ROYLES, 2018. *Introduction to human resource management. Third edition*. Oxford: Oxford University Press, 448 s. ISBN 978-0-19-870282-5.
- BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- COLLINS, Denis, 2019. *Business ethics: best practices for designing and managing ethical organizations. Second edition*. Los Angeles: SAGE, 568 s. ISBN 978-1-5063-8805-2.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 134 s. Monografie. ISBN 978-80-244-3288-5.
- ČESKO, 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakony.cz/zakony/2006/201/zakon-262-2006-Sb-SB2006262>
- DVOŘÁČEK, Jiří, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. V Praze: C. H. Beck, 183 s. ISBN 978-80-740-0010-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2017. *Human resource management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 225 s. Series of economics textbooks. ISBN 978-80-248-4103-8.
- JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK, 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing, 592 s. Expert. ISBN 978-80-2478-196-9.

- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 394 s. ISBN 978-80-2474-337-0.
- JEDINÁK, Petr, 2012. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum. 108 s. ISBN 978-80-8750-026-2.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KURZY, 2020. *Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy*. In: Kurzy.cz [online]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 108 s. ISBN: 978-80-7402-282-1.
- MANAGEMENTMANIA, 2016. Liniová organizační struktura (Linear Organization Structure). In: Managementmania.com [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. Expert. ISBN 978-80-2479-410-5.
- MAZÁK, Eduard, 2010. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-2478-638-4.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCHMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- STÝBLO, Jiří, 2010. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 61 s. ISBN 978-80-7408-032-6.
- SYNEK, Miroslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 200 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TOMŠEJ, Jakub, 2020. *Zákoník práce 2020 – s výkladem: právní stav k 1. 1. 2020*. Praha: Grada, s. 104. ISBN 978-80-247-5508-3.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 237 s. Management. ISBN 978-80-2473-651-8.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 155 s. Psyché. ISBN 978-80-2473-701-0.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EU Evropská unie

HPP Hlavní pracovní poměr

IT Informační technologie

THP Technickohospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Rovnováha zdrojů organizace (Cimbálníková, 2013, s. 11)	9
Obrázek 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2012, s. 17).....	11
Obrázek 3 Michiganský model řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016, s. 46)	12
Obrázek 4 Harvardský model řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014, s. 37)	13
Obrázek 5 Proces personálního plánování (Dvořáková, 2012, s. 122).....	18
Obrázek 6 Členění metod výběru podle jejich predikční validity (Kociánová, 2010,.....	21
Obrázek 7 Porovnání teorií potřeby podle Maslowa, Aldorfera a Lawlera.....	25
Obrázek 8 Motivační matice (Němec, 2014, s. 22)	26
Obrázek 9 Liniová organizační struktura (ManagementMania, 2016).....	28
Obrázek 10 Štábní organizační struktura (Synek, 2010, s. 154, vlastní zpracování)	29
Obrázek 11 Liniově-štábní organizační struktura (Cejthamr, 2010,	29
Obrázek 12 Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování, 2020)	36
Obrázek 13 Celkový vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015-2019 (vlastní zpracování, 2020)	38
Obrázek 14 Věková struktura zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování,	39
Obrázek 15 Rozložení zúčastněných zaměstnanců dotazníkového šetření (vlastní zpracování, 2020)	48
Obrázek 16 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování, 2020).....	48
Obrázek 17 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování, 2020)	49
Obrázek 18 Počet odpracovaných let ve společnosti (vlastní zpracování, 2020).....	49
Obrázek 19 Vztah respondentů ke spolupracovníkům (vlastní zpracování, 2020)	50
Obrázek 20 Vztah k nadřízenému (vlastní zpracování, 2020).....	50
Obrázek 21 Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování, 2020)	51
Obrázek 22 Hodnocení technického vybavení (vlastní zpracování, 2020)	51
Obrázek 23 Motivace pracovníků (vlastní zpracování, 2020)	52
Obrázek 24 Mzda v poměru s výkonem (vlastní zpracování, 2020)	52
Obrázek 25 Ganttův diagram	64
Obrázek 26 Řešení kritické cesty pomocí programu POM (vlastní zpracování, 2020)	65
Obrázek 27 Zobrazení kritické cesty pomocí programu POM (vlastní zpracování, 2020).....	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počet zaměstnanců v letech 2015-2019 (vlastní zpracování, 2020).....	37
Tabulka 2 Přehled celkových osobních nákladů a jejich složení [Kč] (vlastní zpracování, 2020).....	44
Tabulka 3 Celkové osobní náklady na THP zaměstnance [Kč] (vlastní zpracování, 2020).....	45
Tabulka 4 Celkové osobní náklady na řidiče [Kč] (vlastní zpracování, 2020).....	45
Tabulka 5 Celkové hrubé mzdy na všechny zaměstnance a jejich vývoj [Kč] (vlastní zpracování, 2020).....	45
Tabulka 6 Procentuální růst mezd v jednotlivých letech (vlastní zpracování, 2020).....	46
Tabulka 7 Celkové cestovní náhrady v jednotlivých letech a jejich měsíční průměry [Kč] (vlastní zpracování, 2020).....	47
Tabulka 8 Odpovědi respondentů na důležitost faktorů pro pracovní výkon (vlastní zpracování, 2020).....	53
Tabulka 9 Vývoj mezd v ČR v letech 2015-2019 (kurzy.cz, vlastní zpracování, 2020).....	55
Tabulka 10 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování, 2020).....	63
Tabulka 11 Časový harmonogram jednotlivých činností (vlastní zpracování, 2020).....	64
Tabulka 12 Rizika projektu (vlastní zpracování, 2020).....	66
Tabulka 13 Matice rizika (vlastní zpracování, 2020).....	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Osobní dotazník žadatele o zaměstnání

Příloha P II Vyúčtování služební cesty

Příloha P III Dotazník pro zaměstnance

PŘÍLOHA P I: OSOBNÍ DOTAZNÍK ŽADATELE O ZAMĚSTNÁNÍ

Žadatel o práci vyplněním osobního dotazníku souhlasí se zpracováním a uchováním poskytnutých osobních údajů pro potřeby
po dobu 1 roku v souladu se zákonem č.177/2001Sb.,o ochraně citlivých údajů.

Osobní dotazník žadatele o zaměstnání

- 1/ Jméno a příjmení :
- 2/ Datum narození :
- 3/ Bydliště :
- 4/ Telefonní spojení :
- 5/ Možnost nástupu :
- 6/ Nejvyšší dosažené vzdělání :
- 7/ Řidičské oprávnění :
- 8/ Cizí jazyky /1 nejlepší až 5/ :
- 9/ Praxe v MKD /počet let/ :
- 10/ Předchozí zaměstnavatelé, : 1/
délka zaměstnání : 2/
- 11/ Praxe s vozidlem značky, : 1/
délka praxe : 2/
- 12/ Praxe s návěsem typu, : 1/
délka praxe : 2/
- 13/ Nařízené exekuce /počet, částka/:

Ve dne

.....
podpis žadatele

PŘÍLOHA P II: VYÚČTOVÁNÍ SLUŽEBNÍ CESTY

Vyúčtování služební cesty

2019 10 -

Dle zákona č. 119/192 Sb. o cestovních náhradách, Zákona č. 44/1994 Sb., Zákona č. 125/1998 Sb. (úplné znění č. 201/1998 Sb.), Zákona č. 36/2000 Sb., Zákona č. 132/2000 Sb., Zákona č. 220/2000 Sb., Zákona č. 309/2002 Sb. a zákona č. 320/2002 Sb.

Vyúčtované cesty

DZVV	Řidič	Od	Do	Kamion SPZ
10		1. října 2019	31. října 2019	

Poplatky

DZVV	Datum	Stát	Položka	Měna	Valuty	Kurz ke dni	Kurz	Kč
10	7.10.2019	I	Dáln.+siln.p	EUR	44	1.10.2019	25,74	1 122,26 Kč
10	8.10.2019	I	Dáln.+siln.p	EUR	82	1.10.2019	25,74	2 118,40 Kč
10	9.10.2019	I	Dáln.+siln.p	EUR	63	1.10.2019	25,74	1 629,34 Kč
10	10.10.2019	I	Dáln.+siln.p	EUR	31	1.10.2019	25,74	805,66 Kč

Měna	Výdaje celkem
EUR	221

Účet		Částk
MD	Dal	
5011		
5012		
5121		26 240,66 Kč
5182		
5382		5 675,67 Kč
	335	31 916,33 Kč

Prohlašuji, že moje údaje jsou pravdivé a správné.

Ve dne: 10.11.2019

Podpis zaměstnance:.....

Kontroloval:

Stravné a kapesné zahraničí

Číslo DZV	Stát	Dieta denní EUR	Dny	2/3	1/3	Dieta EUR	Kapesné EUR	Celkem EUR	Celkem CZK
10	A	45	1			45,00	18,00	63,00	1 622 Kč
10	B	50	1	1		83,33	33,33	116,66	3 003 Kč
10	D	45	3		4	150,00	60,00	210,00	5 405 Kč
10	F	45	2			90,00	36,00	126,00	3 243 Kč
10	GB	50	3			150,00	60,00	210,00	5 405 Kč
10	I	45	2	1		120,00	48,00	168,00	4 324 Kč
10	SK	35	1		1	46,67	18,67	65,34	1 682 Kč
Celkem						685	274	959	24 685 Kč

Stravné a kapesné CZ

DZVV	Datum	Hodin	Dieta Kč
10	2.10.2019	14	150 Kč
10	3.10.2019	8	97 Kč
10	6.10.2019	4	0 Kč
10	10.10.2019	8	97 Kč
10	11.10.2019	19	233 Kč
10	13.10.2019	8	97 Kč
10	14.10.2019	0	0 Kč
10	18.10.2019	1	0 Kč
10	19.10.2019	10	97 Kč
10	21.10.2019	6	97 Kč
10	22.10.2019	15	150 Kč
10	24.10.2019	6	97 Kč
10	25.10.2019	7	97 Kč
10	28.10.2019	7	97 Kč
10	30.10.2019	12	150 Kč
10	31.10.2019	5	97 Kč
Celkem			1 556 Kč

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dotazník pro zaměstnance

Vážené dámy, vážení pánové,

dovolte mi Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží jako podklad pro zpracování diplomové práce na téma „Zlepšení kvality v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti“. Dotazník je zcela anonymní. Pokud není uvedeno jinak, křížkem označte vždy jen jednu odpověď, která se nejvíce přibližuje Vaší skutečnosti.

Předem děkuji za spolupráci.

Bc. Soňa Babáčková
studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, fakulty Managementu a ekonomiky

1. Uveďte Vaše pohlaví

- Žena
 Muž

2. Uveďte Váš věk

- 20 – 30 let
 31 – 40 let
 41 – 50 let
 51 let a více

3. Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
 Střední bez maturity
 Střední s maturitou
 Vysokoškolské

4. Počet odpracovaných let ve společnosti

- 0 – 1 let
 2 – 5 let
 6 - 10 let
 11 – 15 let
 16 a více let

5. Jaký je Váš vztah k Vaším spolupracovníkům?

- Kladný
 Spíše kladný
 Neutrální
 Spíše záporný
 Záporný

6. Jaký je Váš vztah se svým nadřízeným?

- Kladný
- Spíše kladný
- Neutrální
- Spíše záporný
- Záporný

7. Jste spokojen/a s pracovním prostředím společnosti?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

8. Jak hodnotíte technické vybavení společnosti?

- Kladně
- Spíše kladně
- Spíše záporně
- Záporně
- Nedokážu posoudit

9. Cítíte se ve společnosti dostatečně motivován/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Jak moc jsou níže uvedené faktory důležité pro Váš pracovní výkon?

Faktory	Nejdůležitější	Důležité	Nejsou důležité	nevím
Výše mzdy				
Osobní hodnocení				
Pochvala za dobře odvedenou práci				
Benefity				
Pracovní prostředí				
Mezilidské vztahy na pracovišti				
Chování jednatele společnosti k Vaší osobě				

12. Kdybyste měl/a možnost něco ve společnosti změnit, co by to bylo?

Mnohokrát děkuji za Vaše odpovědi.