

# **Návrh personálního řádu firmy Gumárny Zubří, a.s. se zaměřením na motivaci a odměňování zaměstnanců**

Martin Svák

---

Bakalářská práce  
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---





## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá personálními činnostmi ve firmě Gumárny Zubří, a.s. Cílem této práce je analyzovat současnou situaci personálních činností a navrhnout vedení podniku kroky a opatření, které mohou vést ke zlepšení motivace a odměňování zaměstnanců. Práce je rozdělena do tří částí. První část je teoretická a zabývá se řízením lidských zdrojů zejména motivací a odměňováním. Obsahem další části je představení podniku, analýza současného stavu personálních činností a řádu a také dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci. Toto šetření je zaměřeno na ohodnocení nových výhod a odměn, navržených firmou. Zaměstnanci jsou také vybídnuti navrhnout další. V poslední části jsou pak uvedena jednotlivá doporučení pro firmu a návrh personálního řádu.

Klíčová slova:

řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování, personální činnost, personální řád.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with a personnel activities of the firm Gumárny Zubří Ltd. The goal of this paper work is analysis of the present situation and recommends to company steps and recommendations which can lead to improvement of motivation and of reward of employees. The paper is divided into three parts. The first one is the theoretical part and deals with human resource management, especially motivation and reward. The next part contains presentation of the firm Gumárny Zubří Ltd., analyses present situation of personnel activities and rules and also inquiry made among employees. This inquiry focuses on evaluation of the new privileges and bonuses which are devised by the firm. Employees are invited to propose others as well. Individual suggestion for firm and proposal of personnel rules are brought in the last part.

Keywords:

human resource management, motivation, rewards, personnel activity, personnel rules

Chtěl bych velmi poděkovat ing. Petře Kressové za její vstřícnost a ochotu, se kterou mně pomáhala při této bakalářské práci a za její cenné připomínky. Děkuji za přátelský a otevřený přístup. Vždy si takového jednání velmi vážím.

Ve firmě Gumárny Zubří, a.s. patří mé poděkování managementu, který mně umožnil vytvořit zde bakalářskou práci a také všem zaměstnancům, se kterými jsem se během zpracování práce ve firmě setkal.

Nejvíce ovšem děkuji vedoucí personálního a mzdového odboru paní Lence Třeštíkové za její vstřícné a přátelské jednání a čas, který mi věnovala při poskytování informací a zodpovídání dotazů.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>10</b>
1.1 HISTORIE A VYMEZENÍ POJMU.....	10
1.2 CHARAKTERISTIKY MODERNÍHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	11
1.3 PERSONÁLNÍ POLITIKA A PERSONÁLNÍ STRATEGIE. ....	12
1.4 PERSONÁLNÍ ÚTVAR .....	14
1.5 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A PERSONÁLNÍ ŘÁD .....	14
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>16</b>
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY MOTIVACE.....	16
2.2 MODEL Y MOTIVACE .....	18
2.2.1 Maslowova teorie potřeb .....	18
2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	18
2.2.3 Expektanční teorie.....	19
2.2.4 Shrnutí modelů motivace .....	19
2.3 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA .....	19
2.4 MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	20
<b>3 ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>23</b>
3.1 VÝZNAM ODMĚŇOVÁNÍ.....	23
3.2 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ.....	23
3.2.1 Hmotné odměňování .....	23
3.2.2 Nehmotné odměňování .....	25
<b>4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU</b> .....	<b>26</b>
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>27</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY GUMÁRNY ZUBŘÍ A.S.</b> .....	<b>29</b>
6.1 HISTORIE .....	29
6.2 SOUČASNÝ PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	29
6.3 HOSPODAŘENÍ FIRMY .....	31
6.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	32
<b>7 ANALÝZA SOUČASNÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ, PERSONÁLNÍHO ŘÁDU, MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ GUMÁRNY ZUBŘÍ A.S.</b> .....	<b>33</b>

7.1	CÍL A POSTUP ANALÝZY .....	33
7.2	ORGANIZACE PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	33
7.3	PERSONÁLNÍ ŘÁD .....	35
7.4	VYHLEDÁVÁNÍ, PŘIJÍMÁNÍ A PŘEŘAZOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	36
7.5	VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	37
7.6	STYL ŘÍZENÍ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ.....	39
7.7	INTERNÍ KOMUNIKACE.....	40
7.8	HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	41
7.9	ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI.....	42
7.10	STÁVAJÍCÍ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A ODMĚNY .....	43
7.11	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	44
7.11.1	Cíl a postup dotazníkového šetření .....	44
7.11.2	Charakteristika respondentů.....	46
7.11.3	Vyhodnocení navržených výhod. ....	48
7.11.4	Vyhodnocení navržených odměn .....	50
7.11.5	Další žádané výhody a odměny.....	51
7.11.6	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	53
7.12	SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	54
<b>8</b>	<b>NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU.....</b>	<b>56</b>
8.1	ORGANIZACE PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	56
8.2	VYHLEDÁVÁNÍ, PŘIJÍMÁNÍ A PŘEŘAZOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	56
8.3	VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	57
8.4	INTERNÍ KOMUNIKACE.....	57
8.5	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A ODMĚŇOVÁNÍ.....	58
8.6	NÁVRH PERSONÁLNÍHO ŘÁDU .....	59
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>65</b>

## ÚVOD

Personální management neboli řízení lidských zdrojů je podle mého názoru tou nejdůležitější a také nejnáročnější oblastí v řízení firmy. Veškerá činnost ve firmě se uskutečňuje prostřednictvím lidí a na nich pak závisí i kvalita a konkurenceschopnost firmy. Suroviny nebo informační technologie, jako výrobní faktory, se chovají vždy stejně a předvídatelně. Člověk je proměnlivý a jeho vlastnosti a pohnutky nelze jednoznačně naprogramovat, a tak řízení lidí v pracovním procesu je vždy obestřeno určitým neznámem a rizikem. Vybral jsem si téma zaměřené na motivaci a odměňování zaměstnanců, protože právě pracovní motivaci považuji za nejzajímavější náplň a úkol řízení lidských zdrojů.

Cílem mé bakalářské práce je zpracování návrhu personálního řádu firmy Gumárny Zubří, a.s. se zaměřením na motivaci a odměňování. Bakalářská práce je rozdělena na dva celky – část teoretickou a praktickou, která v sobě zahrne i návrhy. V teoretické části budu formulovat poznatky v oboru řízení lidských zdrojů, které se stanou východiskem pro část praktickou.

Obsahem praktické části je analýza současného stavu personálních činností ve firmě Gumárny Zubří se zaměřením na motivaci a odměňování. Zároveň s analýzou se budu snažit navrhnout určitá doporučení, která jsou dle mého názoru vhodná pro vylepšení současného stavu. Informace budu získávat z firemních materiálů, z rozhovorů s vedoucí personálního odboru a z dotazníkového šetření. Výsledkem by měl být návrh personálních činností a personálního řádu.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této části kapitoly se zaměřím na shromáždění teoretických poznatků, které vymezují pojem řízení lidských zdrojů, dále budou zahrnovat základní charakteristiky a styly řízení lidských zdrojů, přiblížení činnosti personálního útvaru a funkce personálního řádu. Pomocí získaných teoretických poznatků vysvětlím pojem motivace, přiblížím metody přístupu a nabídnou konkrétní možnosti stimulace a odměňování a dotknu se i problematiky motivačního programu.

Každý podnik by si měl být vědom několika základních zdrojů, které využívá pro naplnění svých záměrů a které má rozvíjet, chce-li si udržet konkurenceschopnost.

Gregar [5, s. 7] popisuje tři okruhy zdrojů:

- Materiálových a finančních zdrojů
- Ideových a informačních zdrojů
- Lidských zdrojů

Budu se tedy zabývat posledním zdrojem, který se, jak bude později patrné, stává tím nejpodstatnějším pro dlouhodobé a úspěšné fungování podniku.

### 1.1 Historie a vymezení pojmu

Pozornost na organizování pracovních postupů v podniku se objevuje založením „vědecké organizace práce“ F. W. Taylorem. Prosazují se první personalisté jako specialisté a vzniká sociální péče o zaměstnance. Rok 1912 se stává mezníkem pro vznik prvních personálních útvarů a o tři roky později se v USA zahajují první personální kurzy. [5, s. 19]

Pojem řízení lidských zdrojů se poprvé objevuje v 80. letech minulého století, přičemž větší nárůst používání tohoto názvu probíhal v 90. letech. Přesné postihnutí této oblasti je ovšem problematické, a to mimo jiné kvůli pokusu některých odborníků postavit řízení lidských zdrojů do protikladu k tradičnímu personálnímu řízení. Nicméně z mnoha důvodů je zřejmý přechod mezi těmito pojetími. [4, s. 11]

Řízení lidských zdrojů se tedy zaměřuje na člověka, který je zařazen do pracovního procesu. Tento obor se zaměřuje na získávání pracovníka, jeho utváření, fungování, využití a organizace jeho činností. Patří sem také analýza jeho výsledků, chování, schopností a vztahů. V neposlední řadě se zabývá jeho osobním uspokojením a sociálním rozvojem.

Lidské zdroje jsou hybným článkem podniku, které teprve určují a využívají ostatních zdrojů a stávají se z tohoto důvodu tím nejvíce cenným a zpravidla také drahým zdrojem. [6, s. 11]

Milkovich a Boudreau podávají možnou definici [7, s. 38]: „řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizace.“

Koubek vnímá řízení lidských zdrojů jako „rozhodující nástroj zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku.“ [6, s. 29]

Gregar upozorňuje na skutečnost, že finanční zdroje a technologické vybavení lze koupit, nebo půjčit, ale lidské zdroje je třeba mít. „Člověk je chápán jako zdroj energie fyzické, intelektuální a emocionální.“ [5, s. 8]

## 1.2 Charakteristiky moderního řízení lidských zdrojů

Zde je několik základních tezí, charakteristických pro moderní pojetí řízení lidských zdrojů: [5, s. 14]

- Personální řízení se vztahuje zřetelně k výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku.
- Je součástí strategického řízení a jedna z konkurenčních výhod.
- Přejít od agendové administrativy k řízení lidských zdrojů
- Přejít od manipulativního k participativnímu a dynamickému řízení
- Přejít od přístupu technokratického k antropocentrickému
- Překonání technicko-administrativního a liberálně-sociálního modelu a přechod k modelu manažerskému

Další charakteristiky moderního řízení lidských zdrojů: [4, s.12-13]

- Převládající role liniového manažera, což je osoba, která má přímou odpovědnost za zaměstnance a jejich práci.
- Integrovaní organizační politiky a vykazování její soudržnosti pro podporu hlavních hodnot a cílů podniku. Důležitým aspektem je pak důraz na komunikaci.
- Interpretace tvrdého a měkkého řízení lidských zdrojů s ohledem na konkurenční výhodu. Tvrdým přístupem je získávání, rozmíst'ování a uvolňování lidských zdrojů jak

to požadují plány společnosti. Tento přístup se zaměřuje na kvantitativní stránky a bere malý ohled na potřeby těchto lidských zdrojů. Na druhou stranu měkký přístup klade důraz na vzdělávání a rozvíjení veškerého potenciálu – zaměřuje se na behaviorální aspekty. Měkké řízení dnes převažuje.

- Převládá spíše unitaristické pojetí řízení lidských zdrojů, které znamená, že všichni členové organizace se snaží o dosahování společných cílů, které ovšem nejdou proti osobním zájmům. Naproti tomu pluralistické pojetí připouští, že ve velkých skupinách se nachází větší množství zájmů, jež mají být usměrněny.

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management – HRM) zahrnuje dva principy: Efektivní využívání lidských zdrojů (Human Resource Economy – HRE) a rozvoj lidských zdrojů – Human Resource Development – HRD). [5, s. 32]

$$\text{HRM} = \text{HRE} + \text{HRD}$$

HRE obsahuje tvorbu:

- efektivních podmínek organizace práce
- **systemu odměňování**
- **motivačního programu** podniku

HRD zahrnuje:

- personální prognózy a plány
- vyhledání, výběr, příjem, rozmístění pracovníků
- profesionální rozvoj a řízení kariéry
- vytváření podmínek pro rozvoj životního stylu, QWL
- Labour Relations (pracovní vztahy)
- Public Relations (vztahy k veřejnosti)

### 1.3 Personální politika a personální strategie.

Vzhledem k tomu, že člověk jako zaměstnanec je tím, kdo teprve udává do pohybu ostatní zdroje, jež jsou v daném podniku k dispozici, měl by tento lidský faktor získat při budování firemní politiky a strategie náležitou pozornost. Dnes, při stále se snižujících možnostech

podniků přicházet s něčím novým v oblasti produktů, ale i technologií, nabývá rozvíjení lidských zdrojů na důležitosti. Práce s lidským potenciálem ve firmě vyžaduje zpravidla delší čas, a její výsledky se neprojeví hned, ale takové úsilí pak může zvýšit konkurenceschopnost a stabilní pozici podniku na trhu, zejména v dlouhodobém horizontu.

Podle Koubka lze personální politiku chápat dvojím způsobem (přičemž obě tato pojetí jsou provázána): [6, s. 22]

- jako „systém relativně stabilních zásad“, jimiž se subjekty podniku řídí při rozhodování, jež se dotýkají lidského činitele;
- nebo jako „soubor opatření“, jimiž se subjekty personální politiky snaží ovlivňovat lidský potenciál podniku, chování a jednání lidí, aby vedlo k efektivnímu plnění záměrů podniku.

Pro podnik je velmi důležité mít vytvořenou a srozumitelně zformulovanou personální politiku, aby vytvářela v podniku takovou atmosféru, ve které veškeré úsilí jednotlivců v podniku sleduje společný zájem, přičemž se zohledňují zájmy každého zaměstnance.

Personální strategii lze pak pochopit jako vytváření cílů podniku a způsob jejich dosahování.

Základní dvě strategie lze pak definovat: [4, s. 26]

- jako „korporační a podnikatelské strategii“, která se zabývá celkovým zaměřením organizace.
- nebo jako „funkcionální strategii“, jež zahrnuje vypracovanou strategii pro každý funkční úsek podniku vždy v souladu s korporačními a podnikatelskými strategiemi.

Personální management se pak zabývá otázkou, kdo a za jakých podmínek bude dosahovat základních cílů podniku a k tomu přijímá také svou strategii. Hlavní koncept se opírá o dva základní přístupy: [10, s. 26]

- explicitní přístup, který stanovuje a popisuje co, jak, kdy a proč má zaměstnanec udělat a dává mu k tomu přiměřený, spíše sevřenější prostor.
- implicitní přístup, který vytyčuje zaměstnanci cíl a čas pro splnění daných úkolů a nechává mu otevřenější prostor.

Ulrich vidí řízení lidských zdrojů z hlediska tří aspektů, které na sebe navazují a jsou podmínkou úspěšného systémového způsobu personální práce: [11, s. 189-190]

- **Strategické řízení lidských zdrojů.** Praktické řízení lidských zdrojů je nutno navázat na obchodní strategii podniku. Obchodní strategii je potřeba nejprve přeměnit do potřebných organizačních schopností a ty pak do praktických způsobů řízení lidských zdrojů.
- **Strategie řízení lidských zdrojů.** Je potřeba vybudovat vhodnou personální agendu.
- **Organizace řízení lidských zdrojů.** To znamená vytvoření funkčního personálního programu, který povede ke stanovenému cíli.

#### 1.4 Personální útvar

Personální útvar se specializuje na řízení lidských zdrojů a mezi jeho specifické úkoly, kterými se zabývá, patří: [6, s. 18]

- Formuluje, navrhuje a prosazuje podnikovou personální politiku a strategii.
- Pomáhá řídicím pracovníkům při plnění úkolů ve vztahu k personální práci, politice a strategii.
- Vyjadřuje se k podnikovým činnostem z hlediska jejich dopadů na lidské činitele.
- Zajišťuje, organizuje a koordinuje personální činnosti.

#### 1.5 Personální činnosti a personální řád

Personální činnosti jsou výkonnou částí personálního útvaru, který tyto činnosti organizuje a který si tyto činnosti může přehledně formulovat v personálním řádu. Personální řád se stává určitou pomůckou, kde se písemně zachytí metody a postupy personálních činností.

Výčet personálních činností (služeb a funkcí) podle Koubka: [6, s. 27]

- **Analýza pracovních míst** - pořizování popisu pracovních míst, jejich specifikace a aktualizace těchto materiálů.
- **Personální plánování** – plánování potřeby pracovníků, jejího pokrytí a plánování rozvoje pracovníků.

- **Získávání a výběr pracovníků** – příprava a zveřejňování informací o volných místech, tvorba formulářů pro přijetí, shromažďování informací o uchazečích, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru aj.
- **Hodnocení pracovníků** – příprava potřebných formulářů a metod, vyhodnocení a uchování dokumentů.
- **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – přijímaní, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazení, penzionování a propouštění.
- **Odměňování** – ovlivňování pracovního výkonu a motivace pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Podnikové vzdělávání pracovníků** – plánování vzdělávání a hodnocení jeho výsledků a účinnosti.
- **Pracovní vztahy** – organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců (odbory), uchovávání zápisů, sledování stížností, otázky komunikace aj.
- **Péče o pracovníky** – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, kontrola, otázky stravování a sociálně hygienických podmínek, aktivity kulturní, sportovní atd.
- **Personální informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí.

V dnešní době lze pozorovat osamostatnění těchto činností:

- **Průzkum trhu** – odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pomocí různých analýz (populační vývoj, nabídky a poptávky pracovních sil, konkurenčních nabídek aj.).
- **Zdravotní péče o pracovníky** – pravidelná lékařská kontrola, ale i léčba, první pomoc a rehabilitace.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – zejména striktní dodržování zákoníku práce.

## 2 MOTIVACE

### 2.1 Základní pojmy motivace

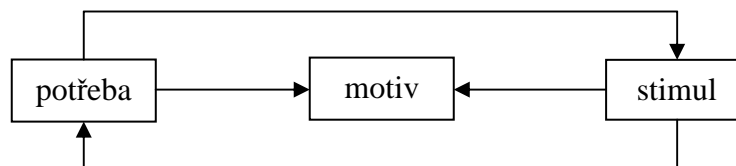
Pojem motivace je odvozený od latinského slova „movere“, což znamená hýbat se. Motivací rozumíme aktivitu, u které se zároveň ptáme, co ji způsobuje, čím a proč se změnila. Motivace se váže na usměrňování vyvolaných aktivit určitým směrem. [9, s. 376]

Nakonečný uvádí: „Pojem motivace vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle.“ Vliv na tuto „variabilitu chování“ má učení, neboť různí lidé se ve stejné situaci chovají odlišně v závislosti na tom, jak se naučili dosahovat těchto cílů. [8, s. 12]

V závislosti na motivaci nutno definovat další pojmy: [5, s. 57]

- Stimul – jedná se o podnět z vnějšku, z okolí stimulované osoby.
- Potřeba – pocíťovaný nedostatek něčeho, co má pro danou osobu hodnotu.
- Motiv – pohnutka vycházející ze vnitř člověka, určující směr, intenzitu a stálost jeho chování

Vztah mezi zmíněnými pojmy znázorňuje následující obrázek.



Obr. 1. Vznik motivovaného chování [5, s. 57]

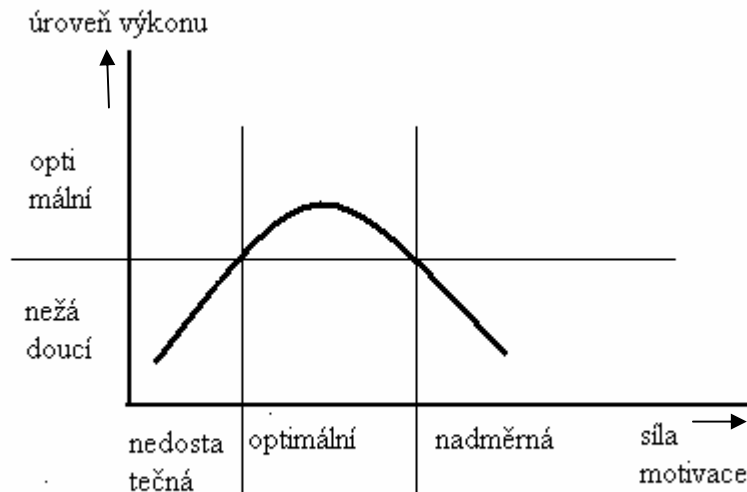
„Motivace = soubor motivů, tj. vnitřních pohnutek příčin chování člověka, které určují jeho směr a intenzitu.“ [5, s. 58]

Rozlišujeme tedy motivaci jako vnitřní sílu, která směřuje aktivitu k vytýčenému cíli a stimulaci, což jsou vnější podněty, které jednání pracovníků usměrňují a působí na jejich motivaci. [2, s. 211]

V literatuře se často pojmy motivace a stimulace nerozlišují a hovoří se pouze o motivaci, a to jak vnitřní (pracovník se motivuje sám), tak vnější (pracovník je motivován vnějšími podněty - stimulován).



Motivaci můžeme chápat jako psychickou regulaci výběru určitých forem a cílů jednání. S tím souvisí pak i proměnlivý a subjektivní výkon člověka. Jak nedostatečná, tak nadměrná motivace snižuje úroveň výkonu. Pro optimální úroveň výkonu je zapotřebí i optimální motivaci, jak ukazuje následující obrázek.



Obr. 2. Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu [2, s. 184]

Jak říká Armstrong [1, s. 159], „všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.“

Jak a čím motivovat pracovníky je otázka, kterou jsou řídicí pracovníci nuceni si neustále klást, a to zejména v podmínkách postkomunistických zemí, kde byl vztah zaměstnanec - zaměstnavatel v předrevoluční době pokroucen a znehodnocován. U pracovníků pak vznikla jistá absence loajality, důvěry a participace na hodnotách a úspěších firmy. Tyto skutečnosti ztěžují mnohé možnosti motivace k dobře odvedené práci. Je potřeba pochopit psychologické pochody v člověku, poznávat jeho potřeby a sklony a otevřít v něm co možná nejvíce apelů k poctivé práci uspokojující jak zaměstnance samotného tak jeho zaměstnavatele.

## 2.2 Modely motivace

Jednotný model motivačního přístupu managementu dnes nelze najít. V současnosti lze rozdělit motivační teorie na dva základní směry: [10, s. 158]

- První směr se zaměřuje na poznávání motivačních příčin. Zde můžeme zařadit jako nejznámější teorie: Maslowovu teorii potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii příčin motivace.
- Druhý se zaměřuje na průběh motivačního procesu. Zde řadíme kognitivní přístupy (nejznámější je pak expektační teorie)

### 2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Maslow pojmenovává 5 hlavních potřeb člověka: [5, s. 59]

- Fyziologické potřeby
- Potřeby bezpečí
- Sociální potřeby
- Potřeby uznání
- Potřeby seberealizace

Tyto potřeby jsou seřazeny od vývojově nejnižší po vývojově nejvyšší a Maslow tvrdí, že po uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší.

### 2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie hovoří o dvou motivačních podnětech, které působí na pracovníka: [10, s. 159-160]

- Satisfactory (motivátory). Těmito faktory se aktivuje zájem pracovníků o zlepšení výkonu. Náleží sem ocenění a uznání ze strany vedení, odpovědnost a zajímavost práce apod.
- Dissatisfactory (hygienické faktory). To jsou činitelé nebo podmínky, v nichž pracovník svou činnost vykonává a neuspokojení těchto faktorů vede k neshodám a konfliktům. Patří mezi ně správní postupy, vybavení pracoviště, vztahy na pracovišti apod.

### 2.2.3 Expektanční teorie

Jejím tvůrcem je V. H. Vroom a název vzniká z latinského „expecto“ – očekávat, předvídat. Všimá si úrovně vynakládaného úsilí při plnění určité činnosti. Takové činnosti se přikládají dvě přitažlivosti: [2, s. 205]

- Za první je to „valence,“ což znamená hodnotu nebo platnost. Jedná se o subjektivní přitažlivost výsledků uskutečňované činnosti.
- Za druhé je to „expektance,“ což je přesvědčení, že činnost povede k předpokládanému výsledku.

Motivaci takového pracovního jednání lze znázornit vzorcem:  $M = f(V \cdot E)$ , kde M je motivace, V je valence a E je expektance. V pojmu valence tato teorie zdůrazňuje atraktivnost záměru a význam uspokojení, které je se splněním záměru spojeno. [2, s. 205]

### 2.2.4 Shrnutí modelů motivace

Zaměstnavatel musí na prvním místě zohlednit a zajistit u svého zaměstnance základní potřeby, mezi které patří dostatečná mzda pracovníka jako prostředek obživy. Pokud bude mzda zaměstnance (tj. jeho hmotná motivace) hodně pod úrovní, obvyklou v regionu nebo v dané profesi, a zaměstnanec se proto bude cítit nespokojen, těžko lze očekávat úspěchy v motivaci nepeněžní. Od takového pracovníka pak nelze žádat ani nadprůměrný výkon.

Pracovník musí být přesvědčen o tom, že jeho zvýšené úsilí bude také náležitě zohledněno, že zvýšeným výkonem, což je cíl podniku, dosáhne také svého cíle, a tím je odměna.

## 2.3 Psychologická smlouva

Motivace je výsledkem vztahu mezi organizací a jedincem. Každá strana má nějaké očekávání – jedinec očekává za výsledek své práce nějaký patřičný efekt a na druhou stranu společnost čeká za poskytnuté efekty určitý výsledek. Podmínky psychologické smlouvy nejsou zpravidla formulovány explicitně – předpokládají se. Může se stát, že si některá strana očekávání neuvědomuje. Zde jsou hlavní aspekty psychologické smlouvy [12, s. 40-41]:

- Každý jedinec je zpravidla členem několika organizací, proto má uzavřeny různé psychologické smlouvy, a tak nemusí chtít všechna svá očekávání naplnit v jedné smlouvě.
- Rozdílnost, s jakou chápou obě strany jednu smlouvu, může vést ke konfliktům. Nesplněné očekávání jedné strany pak může vést k nesprávnému posouzení strany druhé.
- Motivaci lze zlepšit jen za předpokladu, že obě strany nahlíží na smlouvu stejně.
- Očekávání jedinců i organizací se časem mění a s nimi i psychologická smlouva.

Firma by měla být čitelná ve svých cílech a snažení, aby si každý zaměstnanec byl vědom, co od něj osobně firma očekává, a mohl se tomu přizpůsobit. Na druhé straně by management měl vnímat jak vyslovené, tak i nevyslovené impulsy ohledně toho, co zaměstnanec očekává od firmy. Naplňování očekávání na obou stranách pak podporuje další rozvíjení lidského potenciálu.

## 2.4 Motivování zaměstnanců

Styly a druhy motivace je nutno přizpůsobovat dané situaci a kvalitě lidí, kterou má firma k dispozici. Bělohávek rozlišuje základní zásady úspěšného motivování [3, s. 24]:

- **Postihy a hrozby působí na morálně slabé jedince.** Lidé s negativním postojem k práci potřebují častější kontrolu a zdůrazňování postihů. Pokud nemají výzvy vliv, je nutno sáhnout k tvrdým opatřením.
- **Odměny a tresty jsou vhodné pro pracovníky se střední úrovní morálky.** Zaměstnanec není nutné tolik kontrolovat, protože jsou si vědomi odměny za své výsledky. Jde tedy o jakýsi obchod.
- **Nejlepší pracovníci jsou motivováni projevy úcty, důvěry a sounáležitosti.** Kontrola stačí minimální.
- **Se stoupající úrovní pracovních schopností by měla stoupat i volnost, kterou pracovník dostává.** Začínajícímu zaměstnanci je dobré častěji radit, ale zkušenému nechat prostor pro rozhodování a samostatnost.

Přehled základních prostředků motivace (stimulace), které působí v podniku podle Bedrnové a Nového: [2, s. 214-217]

- **Hmotná motivace, která je často ekonomicky a společensky prvotní.** Její základní formou je peněžní odměna a význam této stimulace je důležitý také proto, že slouží jako prostředek k uspokojování životních potřeb.
- **Neformálně prováděné hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu.** Uskutečňuje ho bezprostředně nadřízený pracovník na základě pravidelného styku s podřízenými. Umožňuje vedoucímu vést podřízené k efektivnímu plnění úkolů. Nedostatečnost takového odhodnocení vede ke stagnaci pracovní ochoty.
- **Společenské hodnocení práce a profese.** Závisí na převažujících postojích k dané profesi v podniku a celé společnosti. Velmi podporuje ekonomický, technický a technologický rozvoj. Vedoucí jej může ovlivňovat jen nepřímo. Má-li toto hodnocení příznivý obsah, můžou se o něj řídicí pracovníci úspěšně opírat.
- **Fyzické pracovní podmínky a pracovní režim.** Motivační efekt dostávají, když je může pracovník sám ovlivňovat. Jejich váha také souvisí s životním standardem. Negativně se projevují, jen když jsou velmi špatné.
- **Hodnocení jedince v pracovní skupině.** Nakolik skupina jednotlivce uznává či nikoliv. Motivační účinek je nepříznivý, pokud je jednatel skupinou hodnocen negativně nebo když je vnímán sice kladně, ale zaměření skupiny je záporné. Tato stimulace vychází z potřeby sociálního kontaktu. Řídicí pracovník může vztahy ovlivňovat za předpokladu patřičné autority.
- **Porovnávání výsledků vlastní činnosti s výsledky druhých pracovníků.** Základem je kritické sebehodnocení na základě porovnávání s dalšími pracovníky v obdobné situaci. Je nutno vést pracovníky k přiměřenému sebehodnocení a formulovat úkoly v souladu s možnostmi pracovníka.
- **Podpora vědomí aktivní účasti podřízených na výrobním procesu a činnosti podniku.** Základem je aktivní a tvořivá účast na dění. Jsou zdůrazňovány instrukční, podněcující a koordinační styly řízení, oproti stylům kontrolním a sankčním. Je nutná dostatečná, přesná a aktuální informovanost pracovníků.
- **Motivační hodnota samotné práce.** Vychází ze samotného charakteru práce. Čím práce obsahuje více tvořivých prvků (možnosti rozhodování, řešení, hodnocení a

organizování aj.) a pracovník není jen vykonavatelem dílčích operací, tím má větší motivační hodnotu. Je nutná znalost průběžně dosahovaných výsledků práce a jejího významu pro podnik a společnost a také přiměřená odborná připravenost.

- **Osobnost samotného řídicího pracovníka a jeho osobní příklad.** Závisí na odborné úrovni organizační autority a na osobní důvěře vedoucího. Přestože je tato oblast řídicím pracovníkům nejlépe dostupná, její zvládnutí je velmi obtížné. Příčina je v náladovosti, určitém pracovním zaměření apod. Je nutná sebekontrola a sebevýchova řídicího pracovníka.

## 3 ODMĚŇOVÁNÍ

### 3.1 Význam odměňování

Odměňování je určitý výsledek pracovní činnosti, který slouží zároveň jako stimulace či motivace k této činnosti. Odměňování nelze vidět jen jako mzdu, ale dnes se klade stále větší důraz na další projevy odměňování. Často se jedná o odměnu nesamozřejmou a nepravidelnou.

Můžeme tedy rozlišit 2 základní efekty odměňování: [6, s. 236]

1. Vnější, což je všechno to, co dostává zaměstnanec za svou práci od zaměstnavatele, a tento nadřizený o tom také rozhoduje.
2. Vnitřní, což jsou určité uspokojení a kladné pocity z práce, které si dává zaměstnanec sám sobě. Patří sem pocit užitečnosti, úspěšnosti, zúčastnění na úkolech, dosažení cílů atd.

### 3.2 Formy odměňování

Jestliže se budeme bavit o vnějších způsobech odměňování, můžeme je rozčlenit na dvě základní formy:

- hmotné
- nehmotné

#### 3.2.1 Hmotné odměňování

Tato forma je silným motivem zejména pro zaměstnance s nižší životní úrovní. S růstem životní úrovně se může snižovat podněcující účinek mzdy a pracovník začne preferovat volný čas. Tento předěl se nazývá „kulminační bod.“ [9, s. 382]

Hmotné odměňování můžeme dále rozdělit na:

- peněžní
- nepeněžní.

Hlavní peněžní odměnou je na prvním místě základní mzda (časová, úkolová, podílová, provizní). Pro stanovení výše mzdy na určitém pracovišti a pozici se používají podle

Koubka čtyři hlavní metody, což je metoda pořadí, klasifikační metoda, bodovací metoda a metoda řad pořadí [6, s. 247-252]. Tyto metody využívají různých porovnání pracovních míst nebo se opírají o množství určitých aspektů (faktorů) na daném pracovním místě, za které je firma ochotna zaplatit patřičnou cenu. Důležitým stimulačním prvkem je pak pravidelné nebo nepravidelné zvyšování této mzdy.

Ve většině firem jsou součástí mzdy také dodatkové mzdové formy, což jsou na prvním místě prémie, jejichž výše závisí jak na výkonu jednotlivého pracovníka, tak často na výkonu celé firmy. Proto jejich stimulace není vždy náležitě adresná. Dalšími formami jsou odměny a různá osobní ohodnocení, které jsou nejčastěji placeny z tzv. „fondu vedoucího“ a jsou poskytovány za nadstandardní výkony, případně za jiné přínosy jednotlivce firmě.

Mimo výše zmíněné složky platu může firma uplatnit další způsoby odměňování ve finanční formě, které mohou být pravidelné v rozličných časových cyklech nebo nepravidelné či jednorázové. Můžeme mezi ně zahrnout:

- podíly na zisku, zaměstnanecké akcie
- 13., respektive 14. plat
- odměna za nepoužívání nemocenské
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace, vzdělávání, pracovní oděv
- úhrada nákladů na životní pojištění, penzijní připojištění
- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- příspěvek při osobních nebo pracovních výročích a při odchodu do důchodu
- příspěvek na stravu, dovolenou, kulturu, sport, lékařskou péči apod.

Zde dále patří odměny spojené přímo s pracovním provozem a uplatňované zejména pro obsluhu strojů a různé dělnické profese, jako jsou odměny za zvýšení produktivnosti, za snížení prostojových hodin, za minimalizaci tvorby zmetků apod. Použití těchto odměn záleží na konkrétním druhu pracovní činnosti a možnostech jejich ovlivnění dělníkem.

Nepeněžní způsoby odměňování, kdy pracovník nedostává žádnou finanční částku, jsou pak rozličné hmotné věci, poukázky, permanentky, slevy atd., kterými může firma stimulovat nasazení zaměstnanců, zlepšovat jejich životní a kulturní úroveň a posilovat vztahy mezi nimi a firmou.



### 3.2.2 Nehmotné odměňování

Nehmotné odměňování má největší efekt pro zaměstnance, kteří mají o svou práci osobní zájem a jejich potřeba další hmotné stimulace není tak vysoká. Spíše dávají přednost větší zainteresovanosti a vyšší prestiži své pracovní pozice. Mezi nehmotné formy odměňování můžeme zařadit například:

- pochvalu nadřízeného (osobní nebo veřejnou)
- povýšení
- uznání od kolegů

## 4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

„Cílevědomá orientace podniku na racionální stimulaci zaměstnanců může mít podobu motivačního programu, který je konkretizací systému práce s lidmi v podniku. Zahrnuje soubor skutečností, které stimulují pracovníky v souladu s podnikovými cíli.“ [2, s. 271]

Na základě zjištění současného stavu v určitém podniku z hlediska výkonnosti a spokojenosti pracovníků a jeho rezerv lze vytvořit motivační program podniku. Tento program musí zanalyzovat možnosti motivace pracovníků s následným výběrem vhodných motivačních podnětů, aby byl splněn požadovaný cíl, pro který je motivační program organizován.

Pro kvalitní motivační program je důležité získat a charakterizovat informace zejména o technických podmínkách a organizaci práce, o kvalifikaci pracovníků, o pracovním prostředí a podmínkách, o úrovni všech forem odměňování, o způsobu řízení a o aktivitách zaměstnanců. [2, s. 269]

Etapy přípravy a realizace motivačního programu podniku lze vymežit následujícím způsobem: [2, s. 274]

- Analýza stávajících forem motivace pracovního jednání.
- Stanovit cíle, které má motivační program splnit.
- Zjistit současnou reálnou výkonnost pracovníků a porovnat s koncepcí žádoucí výkonnosti.
- Vymežit činitele, které mají na motivaci vliv.
- Stanovit reálné využití určitých motivačních podnětů.
- Vytvoření podnikového dokumentu, který motivační program zachycuje.
- Kontrola průběhu motivačního programu a jeho realizace.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů se stává stále důležitější oblastí v zajišťování konkurenceschopnosti celého podniku. Manažeři si uvědomují, že pro úspěch celé firmy je nutno zaměstnávat lidi, kteří nebudou jen odborníky v dané profesi, ale budou pracovat intenzivně dle svých schopností. K tomu je potřebná silná motivace ze strany zaměstnanců, jejíž vytváření a podpora je jedním ze stěžejních úkolů pro moderní personalistiku. Jsem přesvědčen o tom, že spokojenost zaměstnanců je velkým přínosem pro celou firmu. Jestliže kterýkoliv pracovník bude cítit vysokou motivaci ke své činnosti, bude ji vykonávat velmi pečlivě a využívat k tomu také produktivně pracovní dobu. Vedoucí nemůže zpravidla neustále stát nad svým podřízeným a hlídat, zda pracuje, a navíc to ani není, dle mého mínění, ideální stav. Situace, při které bude zaměstnanec dobře a intenzivně pracovat spíše sám od sebe, je pro firmu určitě nejlepší.

Skutečnost je ovšem taková, že jen malá část lidí má tu možnost pracovat v oboru a na takové pozici, na které by si přáli. Pak je třeba vzít v úvahu ty, kteří by nejraději nepracovali vůbec, ale kvůli potřebě finančního zajištění se účastní pracovního procesu, a takových je, dle mého názoru, většina. Je tedy zřejmé, že nelze očekávat stav plného pracovního nasazení od zaměstnanců automaticky, ale je nutno je vhodně podněcovat ke kvalitnější práci, aby jejich nespokojenost byla co nejmenší a efekt pro firmu co největší.

Dalším problémem je omezená možnost firmy zvyšovat mzdu zaměstnancům dle jejich přání. Často jsou mzdy zakotveny v kolektivní smlouvě a firma pak využívá jiných vhodných hmotných a nehmotných výhod a odměn ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců.

Každá firma bez rozdílu má ale možnost zlepšovat motivaci pomocí kvalitní komunikace se svými zaměstnanci co možná nejpříjemnějším pracovním prostředím a celkově vhodným manažerským přístupem, neboť tyto motivační prvky zpravidla nestojí firmu moc peněz.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY GUMÁRNY ZUBŘÍ a.s.

V této části bakalářské práce představím podnik. Stručně popíši jeho dlouhou historii a dále se budu zabývat současným předmětem podnikání. Nakonec poukáži na hospodaření podniku a jeho organizační strukturu.



Údaje vztahující se k charakteristice podniku vycházejí z internetových stránek firmy, z firemních materiálů a z konzultací s vedoucí personálního úseku.

### 6.1 Historie

Výrobní podnik Gumárny Zubří byl založen v r. 1935 jako pobočný závod Optimit v Odrách, který je nejstarším gumárenským podnikem v českých zemích. Během této doby získal pevné místo na trhu v gumárenském oboru. Prvním výrobním programem byly protiplynové masky typu „Leyland“.

Podnik rozšířil v roce 1945 výrobní sortiment o podrážkové plotny, malířské válečky, dětské hračky a další výrobky z technické pryže a v roce 1959 zavedl výrobu hnacích ozubených řemenů s ocelovým lankem.

V roce 1970 podnik přešel postupně od klasického lisování na technologii vstřikování. V roce 1974 firma zavedla nové zařízení pro výrobu gumárenské směsi. Gumárny Zubří se tak staly jedním z největších výrobců pryžových výlisků v Československu.

V roce 1991 došlo k privatizaci tohoto státního podniku a vznikla akciová společnost Gumárny Zubří. [13]

### 6.2 Současný předmět podnikání

V současné době je výroba zaměřena především na technickou pryž pro automobilový, strojírenský a stavební průmysl a na ochranné masky.

V Gumárnách Zubří, a.s. probíhá vlastní výzkum a vývoj gumárenských směsí. Podnik má k dispozici vlastní laboratoře, které zajišťují zkušebnictví a vývoj konstrukcí nástrojů a přípravků. Společnost má k dispozici výrobní kapacity na míchání gumárenských směsí, vstřikovací lisy (Desma, Engel, REP, SUB, RIMM, Maplan, aj.), klasické hydraulické lisy a zařízení na vytlačování profilů a hadic.

Podnik je značně samostatný v oblasti technické přípravy při zavádění nových výrobků (vývoj směsí, výrobní dokumentace a konstrukce lisovacích forem a vtačovacích hubic). Firma získala certifikáty ISO 9001: 2000, ISO/ TS 16949:1999 a ISO 14, zaměřuje se na přímé dodávky do automobilového průmyslu, včetně povinně dokumentovatelných dílů.

Výrobní program se skládá z těchto produktů: [13]

- Gumárenské směsi – pro všeobecné použití, olejivzdorné, teplovzdorné, dynamické, ozonuvzdorné, pro protektorování pneumatik.
- Technická lisovaná pryž – například těsnění, kroužky, manžety, rámečky, průchodky, vývodky, prašnice, membrány, kryty, spojky, kompenzátory, nárazníky, které odpovídá požadavkům v oblasti automobilového průmyslu, strojírenství, zemědělské techniky, elektrotechnického průmyslu, stavebnictví, vojenské techniky a dalších oblastí.
- Pryžové výrobky pro osobní a nákladní automobily – například těsnicí elementy, univerzální a speciální autorohože, lapače nečistot, napínače plachet, blatníky.
- Ochranné masky pro armádu, ochranu civilních osob, policejních jednotek, požární ochranu, jaderné elektrárny, apod.
- Pryžové profily, hadice a těsnění z homogenního materiálů určené zejména pro chladičové systémy, stojany, šachty, okna, apod.
- Pryžové protiskluzové podlahové krytiny
- Výrobky v kombinaci PRYŽ-KOV
- Pryžové desky s nebo bez textilní vložky
- Výrobky pro domácnost a další spotřební zboží – například vysavače výlevek, rohože, díly pro automatické pračky, apod.
- Pryžové podložky pod kolejnice a podkladnice.

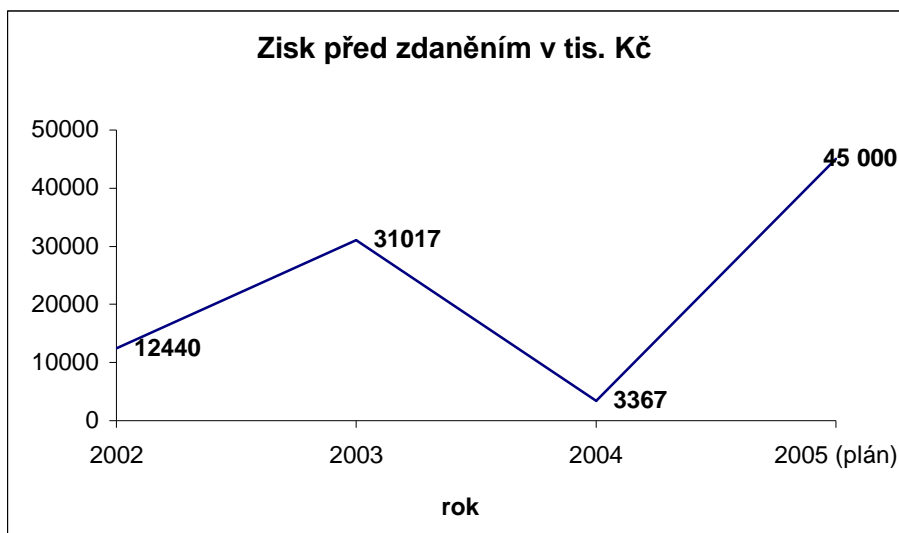
Podnik dodává své výrobky mnoha známým a významným firmám v tuzemsku, jako jsou například: Škoda auto Mladá Boleslav, Tatra Kopřivnice, Skanska ŽS Praha, ABA Czech Hustopeče, Autopal – Visteon Nový Jičín.

Firma také exportuje své produkty do zahraničí, kde mezi její nejvýznamnější zákazníky patří: Audi, BMW, DC, Delphi Automotive Systems, VW a další. [13]

### 6.3 Hospodaření firmy

Základní kapitál společnosti činí 228,203.000,-Kč.

Podnik byl před rokem 1990, kdy došlo k jeho transformaci na akciovou společnost, ve ztrátě. Tuto ztrátu minulých let pak postupně hradil až do roku 2000, aby dosáhl kladného hospodářského výsledku. Od té doby se hospodářský výsledek meziročně zvyšoval a vrcholu bylo dosaženo v roce 2003, kdy hospodářský výsledek před zdaněním přesáhl 31 mil. Kč. V roce 2004 Gumárny dále zvýšily objem tržeb za prodej vlastních výrobků a zboží ze 648,3 mil. Kč na 665,2 mil. Kč, ale dosažený hospodářský výsledek proti předchozímu roku významně poklesl. Pokles byl zapříčiněn zejména velkými investicemi do podniku a zdražením vstupních materiálů a energií. V roce 2005 chtěla firma negativní vývoj zvrátit a kladla si za cíl dosažení zisku před zdaněním 45 mil. Kč. [18]



Obr. 3 Zisk před zdaněním [18]

## 6.4 Organizační struktura

Akciová společnost Gumárny Zubří je založena na dobu neurčitou a má tyto orgány: valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu. Management podniku tvoří generální ředitel a dalších pět ředitelů a náměstků jednotlivých úseků.

V současnosti společnost Gumárny Zubří a.s. zaměstnává přibližně 800 zaměstnanců, z tohoto počtu je 140 technicko-hospodářských pracovníků, což je 17,5 %. Podnik je členěn na 5 úseků, v čele každého stojí náměstek. Pod tyto úseky pak spadají příslušná střediska (buď hospodářsko-technické odbory nebo výrobní provozy). Každé středisko má svého vedoucího. Vedoucím provozů jsou pak podřízeni mistři jednotlivých směn, kteří zajišťují hladký průběh výroby a podílejí se na hodnocení a odměňování podřízených dělníků.

Podmínky v provozech, kde se používají mísící, vstřikovací nebo lisovací zařízení, jsou náročné na obsluhu vzhledem k teplu a výparům, které zařízení a materiál vylučují do okolí. V provozech, kde jsou stroje, které nelze bez důkladného pročištění zastavovat, pracuje obsluha v nepřetržitých směnách.



## **7 ANALÝZA SOUČASNÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ, PERSONÁLNÍHO ŘÁDU, MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ GUMÁRNY ZUBŘÍ a.s.**

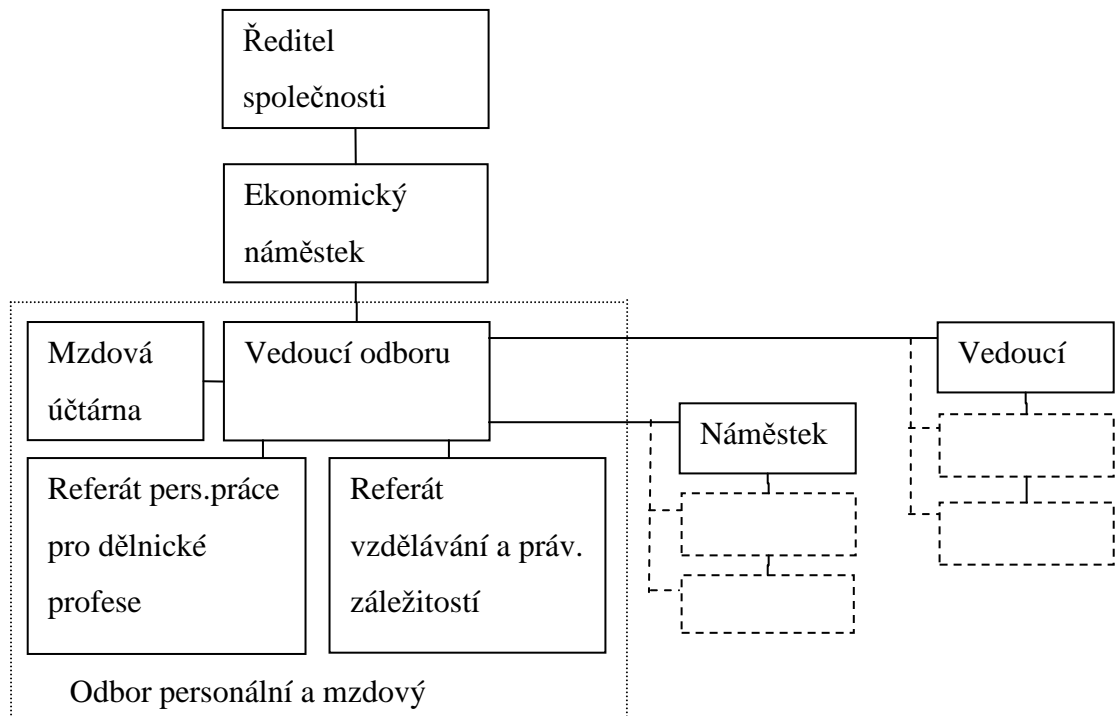
### **7.1 Cíl a postup analýzy**

V této části budu analyzovat současný stav v podniku Gumárny Zubří a.s., co se týče personálního útvaru a řádu, zejména z hlediska motivace a odměňování pracovníků. Budu vycházet ze způsobů, jakými se snaží podnik motivovat zaměstnance, z hodnocení těchto způsobů pracovníky a také z jejich vlastních námětů. Nejprve se zaměřím na personální problematiku v podniku. Pak budu rozebírat dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a jeho srovnání se šetřením v minulých letech. V závěru provedu syntézu analytických poznatků, jež vyústí do formulace návrhů a doporučení.

### **7.2 Organizace personálních činností**

Podnik Gumárny Zubří má vlastní personální odbor, který vytváří vazby mezi potřebou obsazování pracovních míst ze strany vedoucích pracovníků a vedením, které musí tento požadavek odsouhlasit. Další důležitou oblastí, kterou se personální odbor zabývá, je hledání lepších způsobů motivace stávajících zaměstnanců, s ohledem na možnosti firmy. Mezi činnosti personálního odboru patří také vzdělávání. Vzhledem k četnosti personálních činností a vysoké fluktuaci zaměstnanců dělnických profesí jsou pracovníci personálního odboru poměrně hodně vytíženi. Problém spatřuji zejména v tom, že vedoucí personálního odboru musí zastávat spoustu operativní činnosti, jako např. vyplňování formulářů, vypracování rozličných zpráv pro porady vedení, vyplňování agendy zaměstnanců a zajišťování administrativních činností spojených s motivačními analýzami a programy.

Personální úsek je organizován podle následujícího schématu:



Obr. 4. Organizace personálního úseku [vlastní zpracování]

Každý z referátů v odboru personálním a mzdovém má na starosti jeden zaměstnanec. Ve mzdové účtárně pracují dva lidé. Spolu s vedoucím tedy v tomto odboru pracuje 5 zaměstnanců.

Ve skutečnosti je většinou mezi vedoucím personálního úseku a ředitelem společnosti vedena přímá komunikační linie. Ředitel společnosti má velký zájem sledovat činnost personálního odboru a je přístupný rozličným návrhům na zlepšení stávajících činností, které spadají do personální oblasti, zejména pak způsoby motivace pracovníků. Dříve byl personální odbor samostatným úsekem s přímým spojením s ředitelem společnosti. V rámci finančních opatření v době, kdy firma musela hradit ztrátu z let socialismu, se tento úsek včlenil do úseku ekonomického. Nemyslím si, že je tento stav vhodný i dnes, zejména když se klade v celé ekonomické sféře i v samotné firmě stále větší důraz na řízení lidských zdrojů.

### 7.3 Personální řád

Podnik nemá v současnosti vytvořen personální řád v ucelené formě. Personální činnosti se řídí podle jednotlivých vytvořených norem a podkladů.

Kromě zákona o zaměstnanosti a zákoníku práce, který musí podnik dodržovat a které můžeme označit jako externí normy, má vytvořeny další interní normy.

Mezi základní interní normy z oblasti lidských zdrojů patří:

- Organizační řád
- Pracovní řád
- Etický kodex
- Kolektivní smlouva
- Prémiový řád
- Směrnice ředitele společnosti
- Příkazy ředitele společnosti
- Rozhodnutí ředitele a náměstků společnosti

Organizační řád je základní závaznou vnitropodnikovou normou, která upravuje oblast řízení a správy společnosti a tvoří základ pro tvorbu ostatních organizačních norem. Vymezuje v akciové společnosti horizontální a vertikální vztahy procesu řízení mezi jednotlivými útvary, jejich základní práva, povinnosti a odpovědnosti. Organizační řád je závaznou normou pro všechny zaměstnance podniku. Druhá část popisuje organizační uspořádání akciové společnosti, působnost útvarů včetně organizačního schématu.

Novou normu nebo změnu stávající normy iniciuje kompetentní pracovník nebo referent a zřídka také náměstek určitého úseku. Tato prvotní předloha je předložena k posouzení dalším náměstkům a probíhá tzv. připomínkové řízení. Toto připomínkové řízení je písemně zdokumentováno a s předlohou se vrací opět k pracovníkovi, který ji inicioval. Ten pak zhodnotí, zda jsou připomínky akceptovatelné. Pokud pracovník s připomínkami souhlasí, postoupí předlohu na odbor jakosti a řízení, na kterém z předlohy vytvoří normu ve správné formě a podobě. Tuto nově vytvořenou normu podepíše ředitel společnosti a pracovník, který ji předložil. Tato norma se pak vydá v psané formě, kterou obdrží

pracoviště, kterých se norma týká. Norma se také vyvěsí v elektronické podobě na firemním intranetu.

Takový postup se mi jeví jako vhodný, protože je důležité získat názory kompetentních osob i za cenu delší doby celého procesu schvalování. Důležité je, aby se zamezilo vydávání takových nařízeních, které by ve své nedokonalosti mohly nakonec situaci ve firmě spíše více zkomplikovat.

#### **7.4 Vyhledávání, přijímání a přeřazování pracovníků**

Vedoucí každého odboru nebo provozu vznášejí požadavek k přijetí dalšího pracovníka tak, aby středisko bylo schopno splnit předepsaný plán a zároveň aby nedocházelo k přebytečnosti zaměstnanců. Tento požadavek na přijetí pracovníka předává vedoucí na předepsaném formuláři k posouzení náměstkům a řediteli společnosti, kteří souhlas potvrdí svým podpisem. Požadavek je dále předán na personální odbor, který se postará o zajištění požadovaného pracovníka.

V případě náhrady za pracovníka, který odešel či byl propuštěn ve zkušební době, nebo v případě brigádnické výpomoci není nutné posouzení a podpis ředitele společnosti.

Požadavek musí obsahovat jednoznačně formulované pracovní zařazení, požadované vzdělání, jazykové znalosti, požadovanou praxi a speciální požadavky. [15]

Obsazování volných pracovních pozic je zajišťováno buď z vlastních vnitřních zdrojů, nebo častěji ze zdrojů externích. Nabídka pracovního místa je pak dána pracovnímu úřadu, vložena na firemní internetové stránky a prostřednictvím inzerce do regionálního tisku a regionálního rozhlasového vysílání.

Firma nabízí na pozicích dělnických i THP spíše průměrnou až podprůměrnou výši mzdy, která je obvyklá v regionu, neboť je omezena svými finančními možnostmi. Snaží se proto přilákat nové kvalitní pracovníky nabídkou výhod, které přesahují rámec předepsaný zákonem a které rovněž převyšují nabídku výhod mnohých jiných větších firem v regionu.

Trvalé přeřazení pracovníků je prováděno písemnou formou a po odsouhlasení personálním odborem. Krátkodobé přeřazení je prováděno na základě kvalifikačních matic pracovníků, které jsou vypracovány vedoucím provozu daného úseku a zde jsou uloženy.

[15] Tyto kvalifikační matice znamenají, že pracovník je schopen zastat i jinou práci, než ke které je přiřazen a může tak nahradit právě chybějícího zaměstnance.

O přijetí nového pracovníka spolurozhoduje vedoucí personálního odboru a vedoucí příslušného střediska v případě dělnických profesí. U technických funkcí je rozhodnuto výběrovou komisí na základě výběrového řízení. Při výběrových řízeních jsou uchazeči dotazováni mimo jiné na své sebehodnocení z hlediska pracovní motivace pomocí následujících otázek:

- Jakým osobním vlastnostem připisujete svůj úspěch, resp. nezdary?
- Které vlastnosti osobnosti byste měl podle své představy ještě dále rozvíjet?
- Které motivy a podněty pro pracovní aktivitu jsou pro Vás nejdůležitější?
- Musel jste v poslední době překonávat nějaké překážky a jak jste se s nimi vyrovnal?
- Změnil se nějak podstatně Váš výkon poslední dobou a jak?

Zde bych upozornil na skutečnost, že firma málo využívá vlastních zaměstnanců z řad dělnických profesí na pokrytí volných pozic TH pracovníků. Jestliže tito zaměstnanci mají požadovanou úroveň vzdělání a jazykové schopnosti, případně si jej mohou ve firmě doplnit, mohou se stát vhodným potenciálem firmy pro obsazování pracovních pozic.

## 7.5 Vzdělávání pracovníků

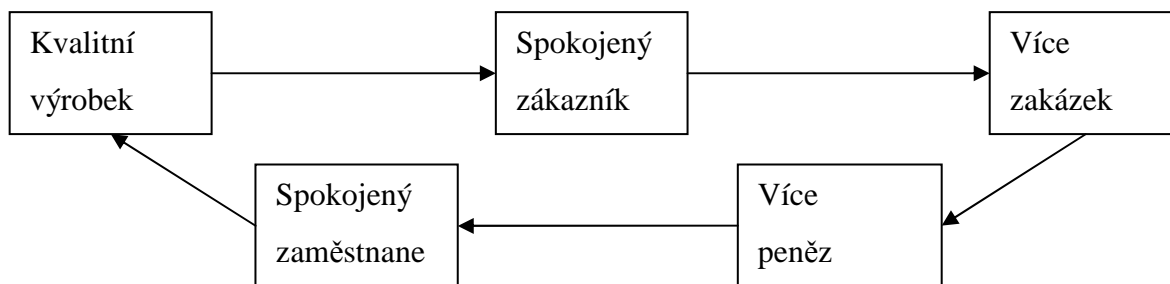
Firma se vzděláváním svých zaměstnanců zabývá poměrně intenzivně. Při stanovení potřeb školení pracovníků vychází ze skutečných požadavků na zvýšení, udržení či doplnění kvalifikace zaměstnance. Tyto požadavky vyplývají jednak ze změn pracovní náplně nebo obsazení daného pracovního místa, jednak z nároku na pracovní místo. Potřeby školení a výcviku vychází z informací získaných použitím nástrojů personální práce, ale i dalších zdrojů. Jsou to především: [15]

- hodnocení zaměstnanců a vedoucích
- systém záloh technickohospodářských pracovníků
- matice zastupitelnosti výrobních zaměstnanců
- popisy práce THP a požadavky

Personální odbor zpracovává na základě požadavků vedoucích úseků a na základě hodnocení pracovníků plán školení, který schvaluje vedení firmy a který je vytvořen a

přidělen každému zaměstnanci. Tento plán školení pomocí počítačového programu eviduje u každého pracovníka množství a periodicitu školení, které absolvoval a které má následně absolvovat. V programu je rovněž evidován schválený aktuální roční program školení v podniku, který je průběžně doplňován během roku pracovníkem personálního odboru o prováděné a schválené kurzy, semináře a školení. Na základě plánu školení je pak příslušný pracovník vyzván k absolvování určitého školení ve vhodném termínu. Každý pracovník je povinen absolvovat předepsané školení v předepsaných lhůtách.

Nově nastupující pracovníci jsou povinni nejprve absolvovat vstupní a speciální odborná školení vycházející ze specializace daného pracovního zařazení. Každý pracovník je také na začátku svého pracovního poměru v podniku Gumárny Zubří vybídnut k následování firemní politiky, jež mimo jiné spočívá v přijetí cíle, který znázorňuje následující obrázek:



Obr. 5. Cíl firmy [vlastní zpracování]

Zaměstnanci jsou na základě výše zmíněného cíle vyzváni, aby maximálně dbali na veškeré předpisy, dokumenty a informace, které jim budou předloženy a řečeny, což je jedna z podmínek kvalitní výroby ve firmě. Toto prohlášení pak zaměstnanci podepíší.

Zaměstnanci pak procházejí školením zaměřeným na pochopení systému jakosti Gumáren Zubří, a.s. a dalším vzděláváním v rámci jakosti a udržování vybudovaného systému jakosti.

Některá školení jsou zajišťována pomocí externích školících firem a agentur, jedná se spíše o školení a kurzy pro vedoucí a manažerské pracovníky. Součástí každého školení je pak zhodnocení pracovníkem personálního úseku a zpětná vazba účastníků. Personální odbor pak sestaví hodnotící zprávu školení se zaměřením na splněný účel a výsledek. Na základě tohoto hodnocení firma například zrušila bezplatné jazykové kurzy, které dříve poskytovala a které nesplnily svůj účel. Pracovníci, pro které byly kurzy primárně určeny a rovněž i ostatní zaměstnanci, kteří o něj projeví zájem, nenavštěvovali výuku pravidelně a ta se

stávala neefektivní. Firma zjevně nedostatečně podnítila snahu účastníků o poctivou docházku a následné úspěšné zakončení kurzu.

Podnik si najal v roce 2004 externí personální agenturu pro zjištění motivace zaměstnanců na úsecích marketingu a prodeje. Cílem kurzu byla formulace konkrétních způsobů motivace samotnými účastníky. Sepsané výsledky byly zhodnoceny vedením podniku a vhodně zakomponovány do motivačního přístupu podniku. To se týkalo zejména zlepšení odměňování a komunikace. Vedení pak schválilo rozšíření pohyblivé částky mzdy, která je vyplácena v závislosti na výkonu. Pracovníci byli podněcováni k větší bezprostřední komunikaci s vedením společnosti.

Podobně jako vedoucí pracovníci absolvují zaměstnanci personálního odboru školení manažerských dovedností v pětileté periodicitě. Podnik také umožňuje vzdělávání vedoucích pracovníků a manažerů ve škole Open University, která je zaměřena na praktický výcvik manažerských přístupů.

## 7.6 Styl řízení vedoucích pracovníků

Firma zavedla systémy řízení jakosti a kvality, jejichž součástí je také přesné dodržování předpisů, což se projevuje zejména v provozech při obsluze strojů. Z tohoto důvodu firma uplatňuje spíše autokratický styl, neboť musí dodržování předpisů zabezpečit. Ovšem firma se snaží podpořit rozličné demokratické prvky, např. podporuje návrhy zaměstnanců na zlepšení a to jak v samotné výrobě, tak i v systému zaměstnaneckých výhod a odměn.

Zde záleží velmi na nadřízených, aby nutnost dbát předpisů a řídit se striktně příkazy pracovníci nevnímali jako přísnou autokracii, ale jako skutečnost, která je pro jejich vlastní dobro a bezpečnost.

Zde je podobně jako v mnohých jiných firmách v našem státě problém s loajlností pracovníků. Zaměstnanci nedostatečně cítí sounáležitost s celou firmou a vnímají vrcholový management firmy jako velmi vzdálený. Nejsou přesvědčeni, že jejich připomínky budou dostatečně brány v potaz a že firma se snaží dělat maximum pro jejich spokojenost, ať už oprávněně či nikoliv. Tady by mohl prospět osobní kontakt s vrcholovým vedením společnosti, zejména s ředitelem společnosti. Tento přístup nemusí být nutně provázen dalším množstvím výhod, odměn či zvýšení mzdy, ale samotný bezprostřední kontakt může vykonat své.

## 7.7 Interní komunikace

Řízení firmy je organizováno hierarchicky. Každý týden probíhají porady ředitele společnosti s náměstký. Náměstci pak organizují porady na svém úseku s vedoucími odborů a provozů a ti dále svolávají své referenty a mistry, kteří předávají patřičné informace dělníkům. Svolání všech nižších úrovní porad závisí buď na nutnosti a aktuálnosti předávat informace z porady ředitele nebo na potřebě řešit své vlastní záležitosti. Každý pracovník vznáší dotaz nebo připomínku ke svému přímému nadřízenému. Dělník jako každý jiný pracovník má také možnost se objednat k návštěvě u náměstků nebo ředitele společnosti, což je využíváno zřídka.

Na veřejném místě je také umístěna schránka, kterou může každý zaměstnanec využít k vznesení připomínky nebo námětu ke způsobům a přístupům kdekoliv ve firmě. Tuto schránku má personální odbor za úkol každý týden vybírat a řešit s příslušnými místy a pracovníky, kterých se to týká. Po zavedení schránky v minulém roce ji zaměstnanci hojně využívali k rozličným námětům. Dnes je využívána už méně, k čemuž přispělo mimo jiné přijetí určitých nápravných opatření na základě námětů a přání zaměstnanců. Dalším důvodem nižšího zájmu o schránku je neprůchodnost některých požadavků pracovníků pro firmu, např. výrazné zvýšení mzdy. Je pak zřejmé, že zaměstnanci nemají snahu se k takovým námětům opakovaně vyjadřovat.

Vrcholoví manažeři nejsou zpravidla v přímém a osobním kontaktu s pracovníky nižších pozic a dělníky na jiných úsecích, než které přímo spravují, jak už jsem naznačil v minulé kapitole. Dělníci pak ani neznají vrcholový management firmy. Tento stav je způsoben jednak množstvím zaměstnanců ve firmě a jednak nízkou snahou vedení o změnu. V nedávné době byl vytvořen určitý krok kupředu a každý nový zaměstnanec se může s vrcholovým vedením firmy seznámit na fotografiích.

Vztah mezi vyššími a nižšími manažery je poměrně dobrý. Mohou spolu přímo komunikovat. Vedení firmy sleduje komunikační schopnosti a přístup podřízených manažerů a v případě nedostatku nařídí odpovídající vzdělávání a výcvik.

Firma využívá vlastní intranet, na kterém lze najít dokumenty firmy a zejména nové informace vztahující se k firmě. Zde je ovšem problém, že dělníci zpravidla nemají přístup k počítači, na kterém by mohli intranet sledovat. Zůstává jim tak možnost získávat informace zejména prostřednictvím svých mistrů.



## 7.8 Hodnocení a odměňování pracovníků

Motivace a odměňování zaměstnanců se odvíjí od cílů společnosti, které jsou dány podnikatelským záměrem firmy a jsou zároveň obrazem podnikové kultury.

Odměňování pracovníků je složeno z několika částí. Hlavní složkou je základní mzda, která je určena platovými třídami. Na dělnických pozicích jsou pracovníci odměňováni hodinovou mzdou a zaměstnanci THP jsou placeni pevnou měsíční mzdou. Tarify těchto tříd jsou sepsány v kolektivní smlouvě, která brání jejich snižování. K jejich zvyšování může dojít na základě velmi dobrého hospodaření firmy, kdy vedení zvedne všechny tarify o poměrnou část. Tato možnost je spíše teoretická, protože firma k tomu má jen malé příležitosti z hlediska jejího hospodářského výsledku. Pracovník na dané pozici zůstává během svého pracovního poměru ve stabilní platové třídě. Pouze pracovníci THP dostávají ve zkušební době o stupeň nižší třídu, která je po uplynutí této doby dorovnána na předepsanou úroveň.

Další složky mzdy jsou dodatkové, které jsou pohyblivé a mezi nejdůležitější takové složky patří prémie, které se řídí prémiovým řádem a tvoří významnou část celkové výše mzdy. Výše prémie je závislá na měsíčním hodnocení pracovníka z hlediska jeho plnění normy a má jej také motivovat do další činnosti. V případě jeho nedostatečného výkonu jsou mu prémie kráceny.

Každý mistr rozděluje v zájmu systematickosti odměňování své podřízené na 3 skupiny podle pracovního nasazení. 1. skupinu (asi 20 %) tvoří pracovníci nejlepší. Tito zaměstnanci vykazují velký zájem o kvalitu práce a zlepšování pracovního prostředí, mají nízkou nemocnost a celkově se snaží svou práci zefektivňovat a firmě prospět. Do 2. skupiny (asi 60 %) náleží pracovníci se středním zájmem o vykonávanou práci a 3. skupina (asi 20 %) je tvořena pracovníky s nejnižším zájmem. Mistr má k dispozici peněžní sumu, jejíž výše odpovídá třem procentům mzdy každého jemu podřízeného pracovníka. Tuto dodatkovou částku mistr rozděluje svým podřízeným na základě rozdělení do skupin i jejich individuálních výkonů a prokazovaných schopností. Může je tím také motivovat k úsilí o vyšší výkon a kvalitu práce. Je samozřejmé, že firma má zájem, aby co nejvíce lidí bylo v nejvyšší skupině a poslední skupina zůstala nejméně obsazena.

Vedoucí má dále k dispozici tzv. „fond vedoucího“, který je určen k odměnění pracovníků za nadstandardní přínos pracovišti a celé firmě (např. přijatý návrh nebo projekt pracovníka

na zlepšení výroby). Společnost má dále vytvořen tzv. „zlatý fond pracovníků“, který je tvořen vysoce odbornými a vzdělanými pracovníky, jejichž výsledky významnou měrou přispívají k plnění cílů a programů firmy.

Tyto dodatkové formy mzdy vedoucí a mistři jednotlivých pracovišť využívají poměrně intenzivně - jsou k tomu motivováni svou zodpovědností za chod a výkon svého svěřeného pracoviště. Zde je možno pozorovat snahu firmy, o co nejefektivnější systém ohodnocení, který je omezen výší finančních prostředků.

System základní a dodatkové mzdy je poměrně pevně zaveden, tak se jím nebudu dále podrobně zabývat a soustředím se na zaměstnanecké výhody a odměny.

Firma má zpracován systém ročního hodnocení všech pracovníků (zejména na TH pozicích a vedoucích), který slouží k zhodnocení uplynulého období z pohledu stanovených cílů, nalezení silných a slabých stránek v práci a k ohodnocení vlastností pracovníka. [15]

## 7.9 Zjišťování spokojenosti

Personální odbor provádí každé dva roky průzkum spokojenosti všech zaměstnanců, který je uskutečněn písemnou formou pomocí dotazníků (viz příloha č. I). Vedoucí personálního odboru odpovědi respondentů vyhodnotí, navrhne zlepšení určitých problematických oblastí a výsledky předá vedení společnosti k posouzení.

Poslední průzkum byl proveden v roce 2005. Zaměstnanci v dotazníku projeví největší nespokojenost s výhodami, odměnami a motivací v zaměstnání. Je to zajímavé zjištění, neboť dle mého názoru nabízí firma dostatečnou šíři výhod oproti jiným podnikům v regionu. Problém zůstává spíše v průměrných až podprůměrných mzdách zaměstnanců firmy oproti regionu. Nespokojnost zaměstnanci projeví také s informovaností, s komunikací a s pracovním prostředím ve firmě. Kladně ohodnotili například vztahy na pracovišti a celkovou spokojenost s prací.

Firma na základě posledního průzkumu přijala určitá nápravná opatření, mezi které patřily zejména:

- nový mzdový plán, zaměřený na silnější motivaci
- investice do sociálních zařízení
- schránky pro komunikaci (o nich jsem se již zmínil)

- vybídnutí vedoucích, aby řešili s podřízenými i jiné než jen pracovní problémy, pokud o to podřízení projeví zájem

Firma je také ochotna se dohodnout se zaměstnancem a poskytnout mu půjčku s nízkým úrokem v případě jeho finančních potíží.

## 7.10 Stávající zaměstnanecké výhody a odměny

Firma nabízí svým zaměstnancům pro zvýšení jejich pracovní motivace určité výhody a odměny nad rámec zákonem stanovených zaměstnaneckých nároků. Jsou jimi [16]:

- a) Základní výměra dovolené na zotavenou prodloužena o jeden týden.
- b) Odměny při pracovních a životních výročích.
  - Odměny vyplácené při dosažení 25 let celkové doby zaměstnání od prvního vstupu do pracovního poměru, odstupňováno podle délky pracovního poměru ve společnosti
  - Odměny při dosažení životního jubilea 50 let věku
  - Odměny pro příležitosti 20, 25, 30, 35 a 40 nepřetržitě odpracovaných let ve společnosti
- c) Za každé kalendářní čtvrtletí mají nárok na odměnu všichni zaměstnanci, kteří jsou vyhodnoceni svým nadřízeným za příkladné plnění pracovních úkolů a pomoc při řešení důsledků absence na svém hospodářském středisku.
- d) Zlatý motivační fond zaměstnanců a ocenění některých zaměstnanců
- e) Příspěvek na stravování
- f) Zvýšené odstupné s přihlédnutím k odpracovaným rokům ve společnosti
  - Nejméně 20 let o jednonásobek průměrného výdělku
  - Nejméně 30 let o dvojnásobek průměrného výdělku
- g) Příplatky vyšší než jsou stanoveny mzdovým zákonem
  - příplatky za přesčas ne noční směně a ve dnech nepřetržitého odpočinku
  - příplatek za práci v noci a za odpolední směnu
  - příplatek za práci o sobotách a nedělích pro zaměstnance v nepřetržitém provozu

- příplatek za vedení čety

h) Odměny při překročení výkonových norem na dělnických pozicích připočtené k měsíční mzdě:

- 105% =100,- Kč
- 106% =200,- Kč
- 107% =300,- Kč a tak dále

i) odměna 400,- Kč za jeden měsíc za zaučování nového pracovníka

Je zřejmé, že tyto výhody a odměny jsou zaměřeny zejména na podporu dlouhodobějšího pracovního poměru pracovníků, nejlépe až do konce jejich aktivního věku a začátku věku důchodového. Firma se snaží zabezpečit co nejnižší fluktuaci, neboť ta je pro ni s přihlédnutím k hledisku ekonomickému a jakostnímu nejméně výhodnější.

Se zvýšenou fluktuací zaměstnanců narůstají i náklady firmy. Nový pracovník není schopen průměrně první dva až tři měsíce plnit normu a výdělek je mu dorovnáván do poměrné výše běžného platu na daném pracovišti. Dalším problémem je potřeba zaučování tohoto pracovníka jiným zkušeným zaměstnancem, který musí zároveň plnit i svou obvyklou normu. Pracovník, který vedle své vlastní práce zaučuje nového zaměstnance, není s to splnit svou předepsanou normu a tím je krácen na výděleku. Z toho pak pramení neochota zaučovat nové zaměstnance zkušenými pracovníky. Firma se tento problém snaží řešit odměnou za zaučování (viz nabídka odměn), ale toto jí opět stojí určité peníze. Fluktuace pracovníků, zejména na určitých provozech, je vysoká a zároveň s tím i náklady spojené se zaučováním stále nových pracovníků.

## 7.11 Dotazníkové šetření

### 7.11.1 Cíl a postup dotazníkového šetření

Vedení firmy potřebovalo zjistit názory zaměstnanců dělnických profesí na výhody a odměny, které navrhuje a o které by mohl být z řad zaměstnanců zájem. Cílem navržených výhod a jejich hodnocení je mimo jiné snížit zvýšenou fluktuaci pracovníků na určitých provozech a podnítit snahu pracovníků o lepší přístup k práci.

Byla zvolena forma dotazníkového šetření. Personální odbor poskytl dotazník (viz příloha č. II) s navrženými výhodami a já jsem se podílel na uskutečnění dotazníkového šetření a zejména na jeho vyhodnocení. Dotazník byl rozdělen na dvě části:

**V první části** měli zaměstnanci ohodnotit nadepsané výhody, které by firma mohla poskytnout všem zaměstnancům. Hodnocení bylo stanoveno známkami 1-15, kde známka 1 znamenala nejvyšší důležitost (nejvíce motivující, o kterou má pracovník nejvyšší zájem) a známka 15 nejnižší důležitost (nejméně motivující, o kterou má pracovník nejnižší zájem). Respondenti měli dle původního záměru vytvořit pomocí známek pořadí důležitosti výhod, což dostatečně nepochopili, a proto používali na různé výhody i stejné známky.

Navržené výhody byly vytvořeny na základě uvážení zájmu zaměstnanců a na finančních možnostech firmy. Měly sloužit jako příklad a námět pro vlastní návrhy zaměstnanců.

Navržené výhody byly tyto:

- poukaz na bazén
- poukaz do sauny
- úhrada masáží
- příspěvek na dopravu
- příspěvek na brýle
- permanentky na sportovní utkání
- úhrada pedikúry
- úhrada ozdravného pobytu, příp. rekreace

Dotazník byl koncipován jako otevřený a každý zaměstnanec mohl navrhnout další výhody, které by jej motivovaly.

Ve druhé části měli respondenti ohodnotit navržené odměny podobným způsobem jako výhody, avšak pouze pomocí známek 1-8. Opět podobně známka 1 znamenala nejvyšší důležitost a známka 8 nejnižší. Navržené odměny byly tyto:

- odměňování za snižování prostoje hodin
- odměna za zvyšování produktivity práce
- kontrolní vážení výrobků a tím snížení materiálových nákladů

Také zde byla dána příležitost k návrhu dalších odměn.

Přesné podmínky poskytnutí výhod a odměn budou posléze ve firmě dopracovány podrobně.

### **7.11.2 Charakteristika respondentů**

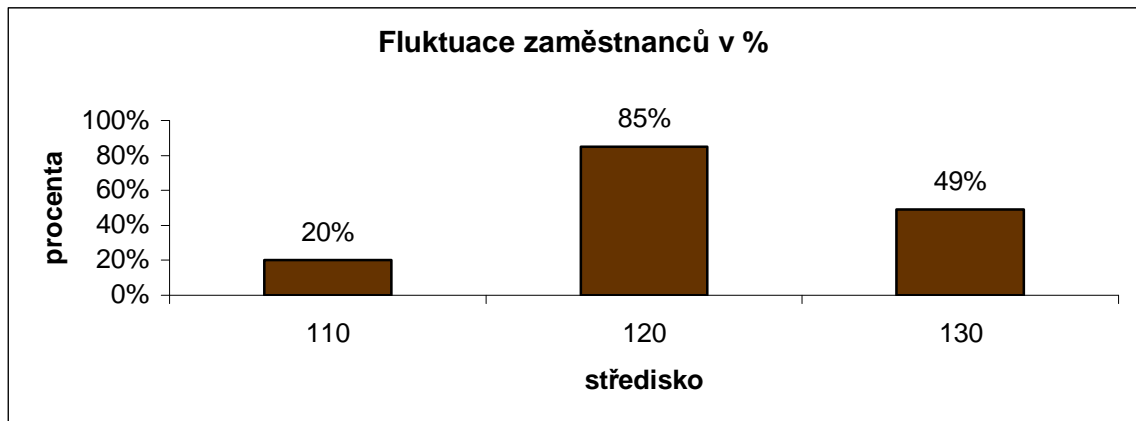
Dotazník byl předložen k vyplnění respondentům z řad zaměstnanců dělnických profesí na třech výrobních střediscích s označením: 110, 120, 130.

Vedení firmy chce poskytování výhod zaměřit cíleně na daná střediska, aby tak docílila očekávaného efektu a zaměstnancům jiných středisek nenabízela něco, co pro ně není tolik motivační. Proto je nutné provést šetření a vyhodnocení každého střediska zvlášť.

Středisko 110 je zaměřeno na prvotní zpracování přírodního a umělého kaučuku, jeho dávkování s dalšími přísadami a následné semletí a vytvoření surové pryže, která je následně odeslána na zpracování do středisek 120 a 130. Výroba na středisku 110 je náročnější na bezpečnost práce, neboť se jedná o obsluhu velkých mlecích a válcovacích strojů. Nutná je také pečlivá kontrola správného poměru přísad, při jeho nedostatečnosti se problém přenáší na další střediska, která následně tento polotovar zpracovávají. Z těchto důvodů je zde vyšší průměrná mzda dělníků oproti ostatním provozům.

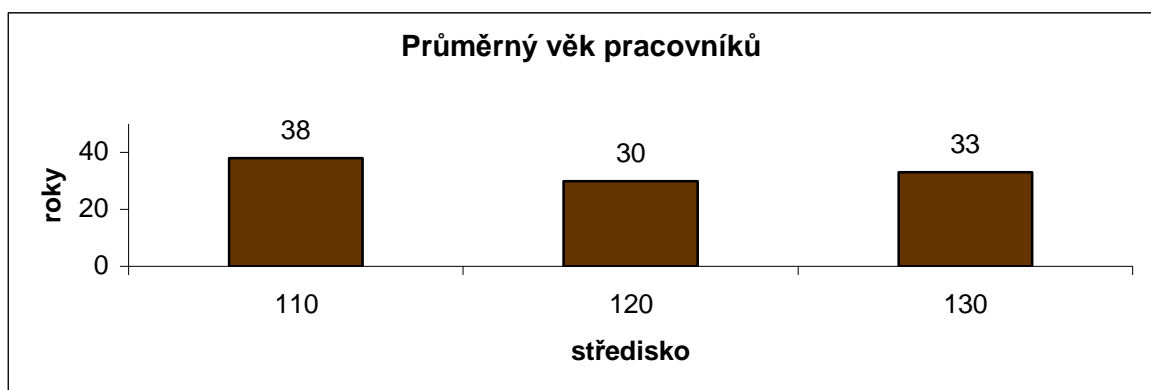
Na středisku 120 a 130 se ze surové pryže lisují už téměř hotové produkty. Obsluha lisů na středisku 120 je náročnější z hlediska ruční manipulace s výrobky a tepla, které sálá z výrobků a z lisovacích zařízení. Na středisku 130 se pracuje s více automatickými stroji. Zde se klade nárok na vyšší odbornou znalost zařízení, schopnost včas odhalit nedokonalosti výroby a upozornit na ně příslušné technické pracovníky. Průměrná mzda je pak na středisku 130 kvůli této odbornosti vyšší než na středisku 120.

Fluktuace zaměstnanců je počítána za rok 2005 vzhledem k počtu pracovníků na jednotlivých střediscích. Jinak řečeno, kolik zaměstnanců v procentech se vystřídá na jednotlivém středisku vzhledem k celkovému počtu. Na obrázku č. 6 je vidět nejvyšší fluktuaci na středisku 120 a nejmenší na středisku 110.



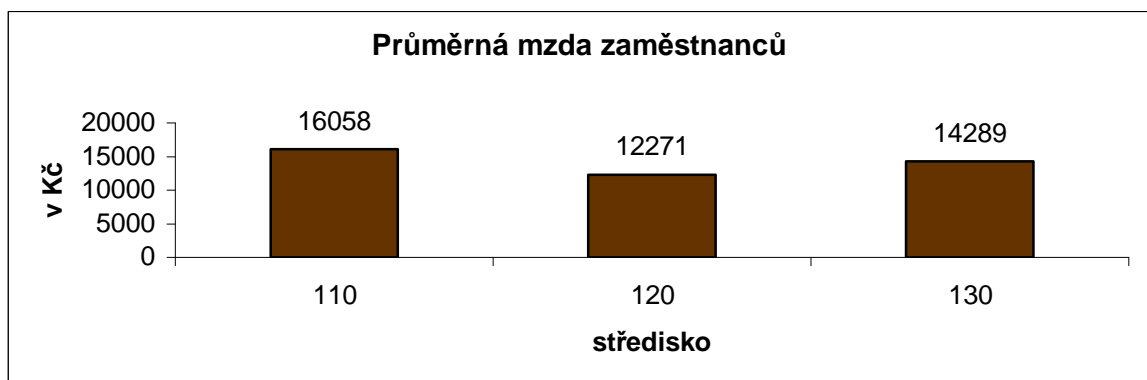
Obr. 6. Fluktuace zaměstnanců [17]

Průměrný věk zaměstnanců v jednotlivých střediscích (viz obr. 7) ukazuje poměrně nízkou věkovou hranici, zejména na středisku 120.



Obr. 7. Průměrný věk zaměstnanců [17]

Průměrná mzda zaměstnanců je počítána z měsíčních mezd zaměstnanců dělnických pozic za rok 2005. V závislosti na již zmíněné náročnosti a důležitosti výroby je pak nejnižší na středisku 120 a nejvyšší na středisku 130.



Obr. 8. Průměrná mzda zaměstnanců [17]

Jestliže porovnáme předcházející tři grafy, můžeme zjistit, že je patrná souvislost mezi výší fluktuace, výší věkového průměru a výší průměrné mzdy. Na středisku 120 je vidět nejnižší fluktuaci při nejnižším věkovém průměru a průměrné mzdě. Na středisku 130 je při nejvyšším věkovém průměru a nejnižší průměrné mzdě fluktuace nejvyšší. Vezmu-li v úvahu, že nově nastupující pracovníci jsou spíše mladšího věku a pokud zde dlouho nesetrvávají, ale jsou neustále nahrazováni dalšími, pak se tato situace musí odrazit na nízkém věkovém průměru na daném pracovišti.

Mohli bychom tedy konstatovat, že právě nízká průměrná mzda je jednou z příčin vysoké fluktuace a proto se zde nachází i nízký průměrný věk zaměstnanců. Ovšem firma má omezenou možnost zvyšovat plošně jak základní mzdu, tak také dodatkové složky celkové mzdy. Snaží se proto motivovat zaměstnance k lepším výsledkům a také k nižší fluktuaci pomocí různých výhod a odměn.

Následující tabulka ukazuje počty dotazníků, které byly vydány na jednotlivá střediska zaměstnancům k vyplnění a počty takto navrácených:

*Tab. 1. Počty dotazníků [vlastní zpracování]*

Středisko	110	120	130
počet vydaných dotazníků	60	80	100
počet vrácených dotazníků s vyplněnou 1. částí	41	69	77
počet vrácených dotazníků s vyplněnou 2. částí	36	51	47

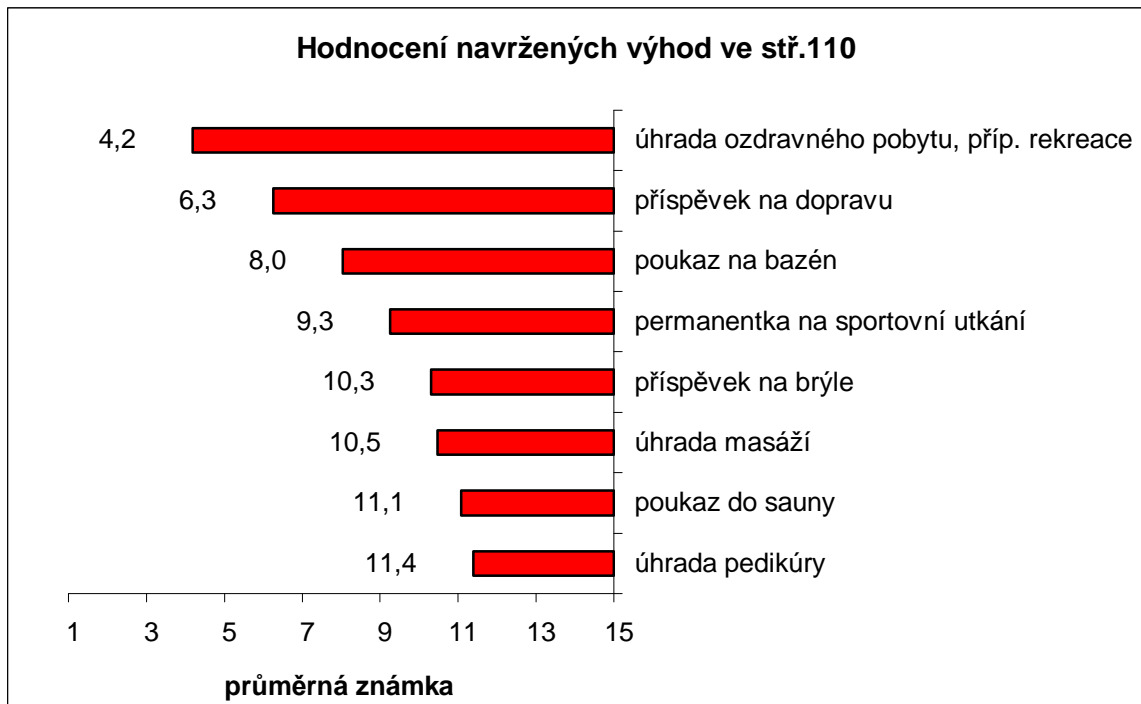
### 7.11.3 Vyhodnocení navržených výhod.

Získané údaje jsem zpracoval pomocí počítačového programu Microsoft EXCEL. K interpretaci zjištěných výsledků jsem použil statistické ukazatele, především absolutní a relativní četnosti.

Ze získaných dat v podobě doplněných hodnot známek jsem spočítal průměrnou známku u každé výhody a v každém středisku zvlášť. Pokud se výsledná hodnota u některé výhody blíží spíše k hodnotě 1, znamená to její vysokou důležitost a motivaci u zaměstnanců. A naopak při hodnotě bližší hodnotě 15 je důležitost nízká. Vzhledem k rozvrstvení hodnot jsem spatřoval použití průměru při výpočtu jako nejvhodnější.

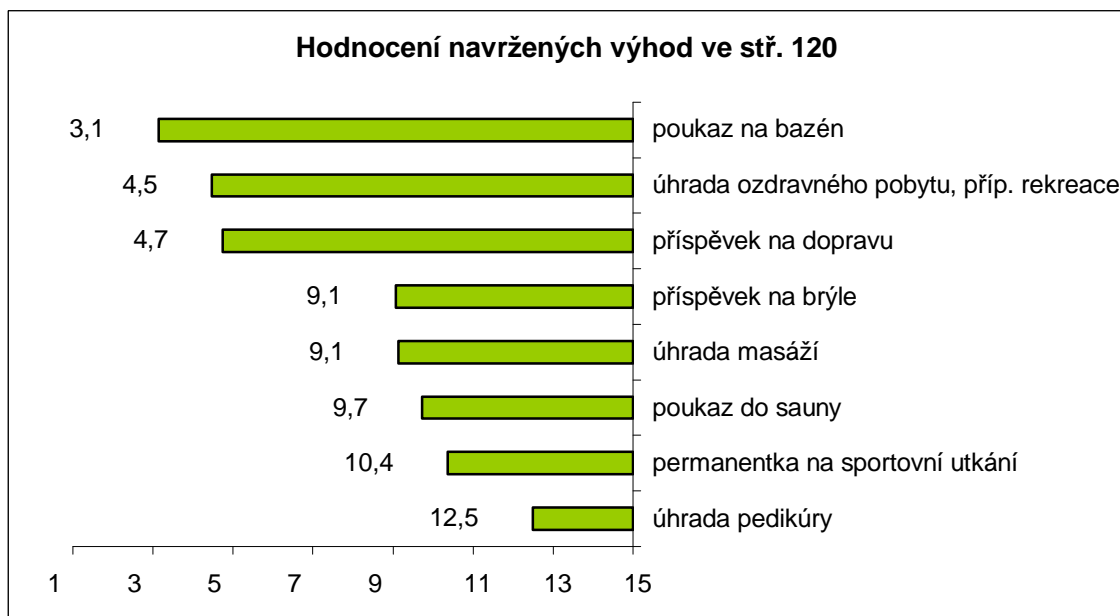
Následující graf na obrázku č. 9 ukazuje nejvyšší důležitost u úhrady ozdravného pobytu a příspěvku na dopravu.





Obr. 9. Hodnocení navržených výhod ve středisku 110 [vlastní zpracování]

V grafu na obrázku č. 10 lze vidět také vysokou důležitost u úhrady ozdravného pobytu a příspěvku na dopravu, ale ještě větší důležitost přidělili zaměstnanci poukazu na bazén. Na tomto pracovišti, kde je nejvyšší fluktuace, stojí tento fakt jistě za povšimnutí i ze strany firmy.



Obr. 10. Hodnocení navržených výhod ve středisku 120 [vlastní zpracování]

Ve středisku 130 je podobná situace jako ve stř. 110, protože nejvyšší důležitost je kladena na úhradu ozdravného pobytu a příspěvek na dopravu, jak ukazuje následující obrázek č. 11.

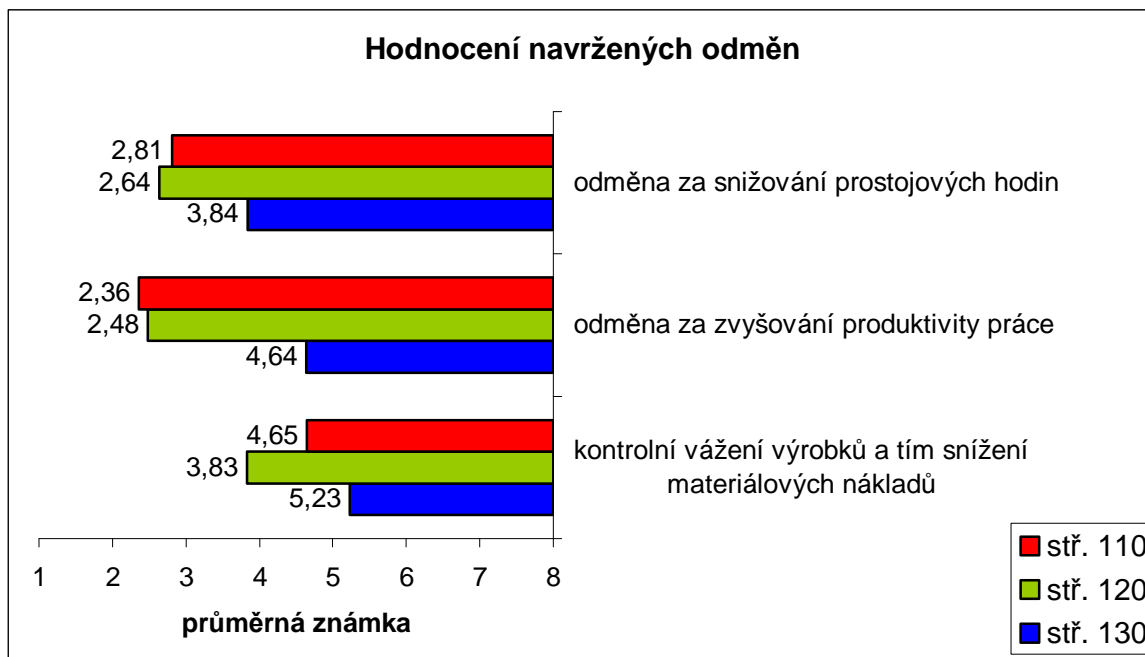


*Obr. 11. Hodnocení navržených výhod ve středisku 130 [vlastní zpracování]*

Po shrnutí posledních tří grafů je možno konstatovat, že nejvyšší důležitost ve všech pracovištích dali zaměstnanci úhradě ozdravného pobytu a příspěvku na dopravu a na středisku 120 poukazu na bazén. Poukaz na bazén byl ohodnocen na ostatních střediscích zhruba střední důležitostí, takže i zde by se tato výhoda mohla uplatnit.

#### **7.11.4 Vyhodnocení navržených odměn**

Výsledná hodnota je opět průměrná známka. V případě hodnoty bližší známce 1. je důležitost této odměny vysoká a hodnota blízká známce 8 je důležitost nízká.



Obr. 12. Hodnocení navržených odměň [vlastní zpracování]

Na obrázku č. 12 je možno vidět podobné hodnocení na střediscích 110 a 120. Nejvyšší důležitost získala odměň za zvyšování produktivity práce těsně následována odměňováním za snižování prostojoyých hodin. Hodnoty zjištěné na středisku 130 vykazují nižší hodnoty důležitosti všech odměň oproti střediskům 110 a 120. Tento stav může být dán tím, že na pracovištích 110 a 120 je větší podíl manuální práce při obsluze strojů a proto také větší prostor pro zlepšování výkonnosti u samotných pracovníků. Na středisku 130 je používáno více automatizovaných zařízení, která mají rychlost a výkonnost už jistým způsobem danou, a proto je zde menší možnost výrobu dále ovlivňovat.

#### 7.11.5 Další žádané výhody a odměň.

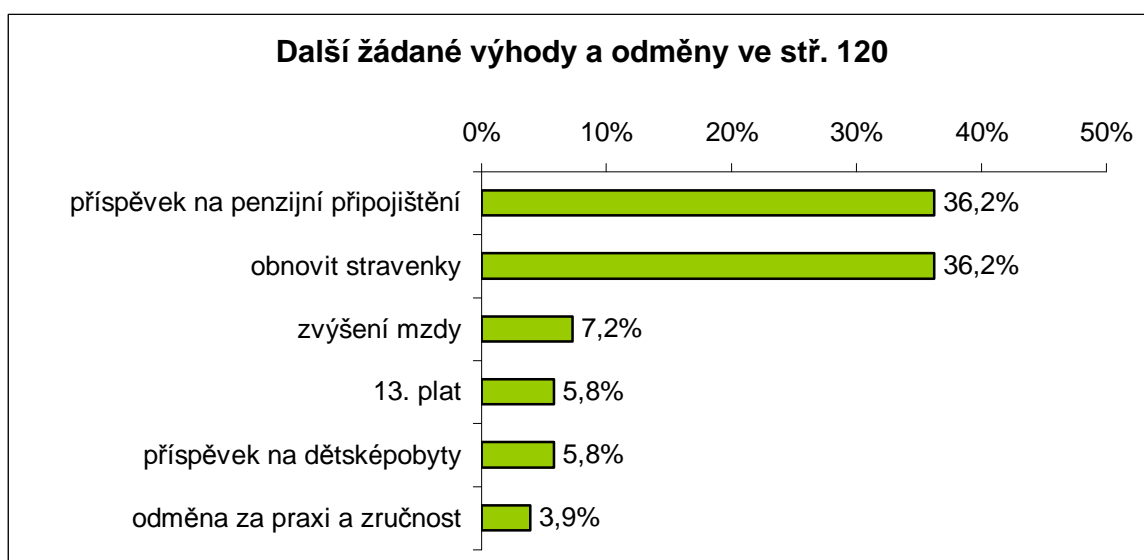
Hodnoty v následujících třech grafech ukazují, kolik zaměstnanců nezávisle na sobě navrhlo určitou odměň jako důležitou. Hodnota je počítána jako procento z celkového počtu zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník. Návrh obnovit stravenky, který se objevuje v následujících grafech, vychází ze snahy změnit situaci, kdy firma zrušila bezplatné vydávání stravenek za směny o víkendu a místo toho nabízela zaměstnancům mraženou stravu, kterou si mohli tepelně upravit na vyhrazeném místě na svém pracovišti. Důvodem byla skutečnost, že stravenky, které byly vydávány na tyto směny, zaměstnanci nevyužili ke stravování během směny, ale k pozdějšímu nákupu potravin v obchodech.

Ve středisku 110 (viz obrázek č.13) lze vidět nízké procentní hodnoty, málo zaměstnanců navrhovalo další výhody a odměny. Nejvíce respondentů se shodlo na zvýšení mzdy a na příspěvku na penzijní připojištění.



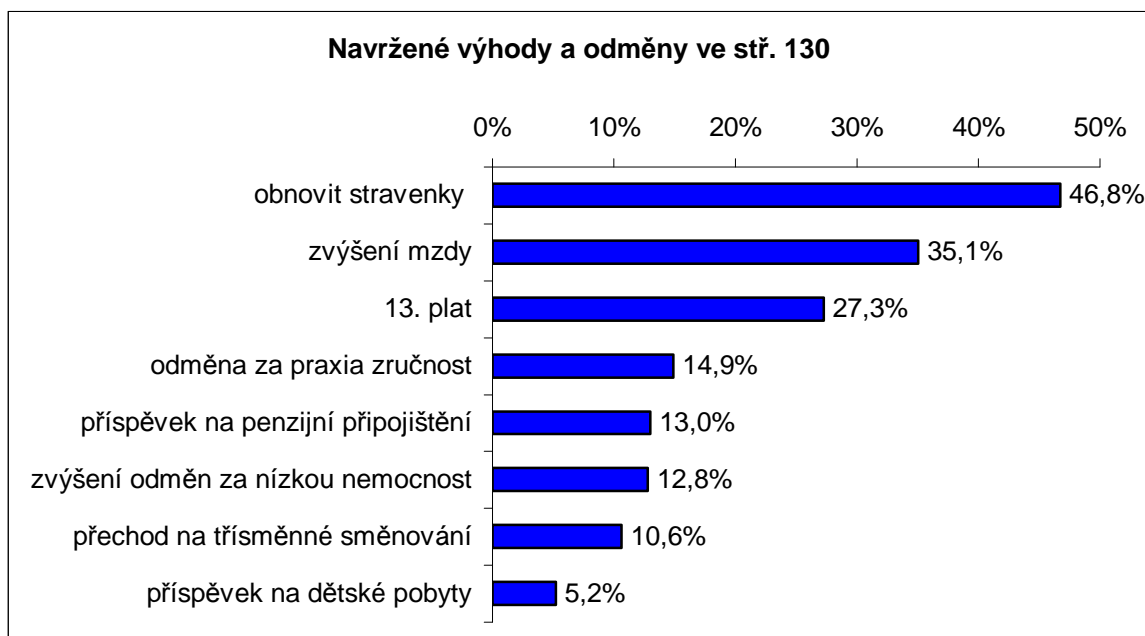
Obr. 13. Další žádané výhody ve středisku 110 [vlastní zpracování]

Z následujícího obrázku č.14 je patrné, že zaměstnanci ve stř. 120 byli více aktivní při navrhování dalších možných výhod a odměn. Vysoká shoda panuje na příspěvku na penzijní připojištění a stejná také na obnovení stravenek. Zajímavá je skutečnost, že zaměstnanci nenavrhovali ve větší míře zvýšení mzdy, případně 13. plat., vzhledem ke skutečnosti nižší platové úrovně oproti ostatním provozům.



Obr. 14. Další žádané výhody ve středisku 120 [vlastní zpracování]

Jak ukazuje obrázek č. 15, zaměstnanci na středisku 130 nejvíce navrhovali obnovit stravenky. Ovšem velmi vysoké hodnoty jsou i u zvýšení mzdy a 13. plat. Procentuální hodnoty jsou celkově vyšší, což ukazuje na největší angažovanost zaměstnanců na vlastních návrzích výhod a odměn.



Obr. 15. Další žádané výhody ve středisku 130 [vlastní zpracování]

#### 7.11.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Bylo provedeno dotazníkové šetření na třech výrobních střediscích 110, 120 a 130. Dotazování byli zaměstnanci dělnických profesí na navržené výhody a odměny. Mezi navrhovanými výhodami firmy přidělili zaměstnanci na středisku 110 nejvyšší důležitost zejména úhradě ozdravného pobytu (rekreace) a dále příspěvku na dopravu, poukazu na bazén a permanentce na sportovní utkání. Na středisku 120 byl za nejdůležitější označen poukaz na bazén, pak úhrada ozdravného pobytu a příspěvek na dopravu. Výsledky na středisku 130 byly podobné jako na stř. 110, pouze před poukazem na bazén dali respondenti přednost úhradě masáží.

Hodnocení odměn dopadlo na střediscích 110 a 120 podobně. Na stř. 130 vyšla poněkud nižší důležitost všech odměn oproti ostatním.

Zaměstnanci byli také vybídnuti k vlastním návrhům. Na středisku 110 se zaměstnanci nejvíce shodli na zvýšení mzdy a příspěvku na penzijní pojištění jako na návrhu dalších

výhod a odměn. Na stř. 120 se pak shodli na příspěvku na penzijní připojištění a obnovení stravenek a na stř. 130 na obnovení stravenek, zvýšení mzdy a 13. platu..

## 7.12 Shrnutí analytických poznatků

V analytické části své bakalářské práce jsem posuzoval současný stav ve firmě Gumárny Zubří, a.s. ohledně personálních činností a řádu se zaměřením na motivaci a odměňování zaměstnanců. Pro získání informací jsem vycházel z firemních materiálů, z rozhovorů s vedoucí personálního odboru a z dotazníkového šetření.

Moje první otázka směřovala na existenci současného personálního řádu, který by popisoval personální činnosti ve vztahu k zaměstnanci. Takový dokument firma nemá a dílčí personální činnosti jsou zachyceny v jiných dokumentech firmy a materiálech personálního odboru.

Dále jsem analyzoval způsoby a přístupy firmy v řídicí a personální oblasti. Firma má poměrně dobře propracovaný systém přijímání pracovníků, který probíhá docela rychle, aby firma měla neustále potřebný stav zaměstnanců. Firma nevyužívá dostatečně svých vlastních zaměstnanců. Velkou předností firmy je také vzdělávání zaměstnanců pomocí vytvořeného plánu školení.

Komunikace je dobře propracována z hlediska hierarchie, neboť porady na všech úrovních na sebe navazují a přitom nejsou na sobě nutně závislé. Komunikace mezi vrcholovým vedením a pracovníky THP probíhá poměrně dobře. Problém se jeví v přístupu a komunikaci mezi vrcholovým vedením a zaměstnanci nižších pozic. Firma má nicméně snahu komunikaci uvnitř firmy neustále vylepšovat.

Pracovní podmínky z hlediska fyzického působení nejsou příliš příznivé, což vychází s charakteru výroby, jíž se firma zabývá. Mzdy pracovníků dělnických profesí a pracovníků THP jsou spíše průměrné až podprůměrné, což je dáno také oborem ve kterém se firma uplatňuje. Na druhou stranu má firma vypracovaný široký systém výhod a odměn pro své zaměstnance, kterým chce kompenzovat mzdy, zvyšovat pracovní motivaci a snižovat nežádoucí fluktuaci pracovníků. Firma provedla dotazníkové šetření, ve kterém měli respondenti z řad zaměstnanců dělnických pozic ohodnotit firmou navrhované výhody a odměny. Zároveň měli zaměstnanci navrhnout své vlastní výhody a odměny. Z dotazníkového šetření pak vyplývá, že největší zájem, co se týče navrhovaných odměn

firmou, je o úhradu ozdravného pobytu a poukaz na bazén. Zaměstnanci se pak ve svých návrzích výhod nejvíce shodli na příspěvku na penzijní připojištění a obnovení stravenek.

## 8 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU

### 8.1 Organizace personálních činností

V této části bakalářské práce se zaměřím na konkrétní doporučení a návrhy. Navrhovaná opatření se budou týkat personálních činností a dalších skutečností, které s nimi souvisejí.

Navrhuji **vyčlenit personální odbor** z ekonomického úseku a vytvořit samostatný úsek, jehož vedoucí by měl přímý podřízený vztah k řediteli společnosti. Mzdový odbor by mohl zůstat pod ekonomickým úsekem. Takové uspořádání už ve firmě existovalo, ale v zájmu snížení nákladů bylo změněno do dnešní podoby. V případě vyčlenění personálního odboru zde bude zřejmě opět obava vedení společnosti ze zvýšení nákladů. Nicméně vedoucí personálního odboru komunikuje stejně přímo s ředitelem společnosti a nemyslím si, že by růst nákladů byl tak markantní. Toto negativum by bylo vyváжено větší pružností personálního úseku a snazší prosazení kvalitního řízení lidských zdrojů, o které firma usiluje.

Navrhuji rovněž **přijmout pracovníka**, který by odebral administrativní a operativní činnosti vedoucí personálního odboru. Vedoucí pak může mít více prostoru nacházet kvalitnější a efektivnější způsoby motivace zaměstnanců a koordinovat celý odbor. Obávám se, že se vedení firmy bude zdráhat vytvořit nové pracovní místo, které by takto přineslo zvýšené náklady na mzdy.

### 8.2 Vyhledávání, přijímání a přeřazování pracovníků

Vyhledávání nových pracovníků probíhá mimo jiné formou inzerátů v regionálním rozhlasu a tisku. Nabídky jsou také vyvěšeny na internetových stránkách firmy. Navrhuji použít pro vyhledávání také **internetové vyhledávače** nových pracovních míst.

Pro větší atraktivitu firmy pro potenciální kvalitní pracovníky by bylo dobré zmínit přímo v **inzerátu** některé dílčí **výhody**.

Při výběrových řízeních jsou uchazeči dotazováni na otázky, které se týkají ohodnocení jejich silných a slabých stránek a motivace k práci. Doporučuji, aby uchazeč tyto otázky zodpověděl **písemně** na předtištěném formuláři ještě před příchodem před výběrovou komisi. Komise bude mít možnost si je předem prostudovat a případně se jich dotknout při samotném pohovoru.



K určitému zpříjemnění nástupu nového zaměstnance může pomoci, když obdrží **malou pozornost**. Proto navrhuji darovat nově nastupujícímu například tužku s logem firmy.

Navrhuji, aby při obsazování volných pracovních míst firma více **využívala vlastních zaměstnanců** nižších pozic. Takový zaměstnanec by musel samozřejmě splňovat minimální požadavky (např. odpovídající vzdělání), případně by si je mohl doplnit během pracovního poměru ve firmě. Pokud bude mít zaměstnanec v dělnické profesi naději, že si ho vedoucí povšimnou a navrhnou na vyšší pozici, jistě to pro něj bude silná motivace ke kvalitnímu výkonu.

### 8.3 Vzdělávání pracovníků

Firma poskytovala bezplatné **kurzy cizích jazyků** svým zaměstnancům. Účastníci nenavštěvovali tyto kurzy pravidelně a pak je také nebyli schopni úspěšně zakončit. Navrhoval bych obnovit tyto kurzy. Firma tak získá jazykově vybavené zaměstnance pro obsazení volných vyšší pozic a zvýší jazykovou úroveň stávajících klíčových pracovníků.

Pro lepší efektivitu, která byla při minulých kurzech nízká, bych doporučoval zlepšit motivaci k těmto kurzům, zejména k jejich úspěšnému zakončení. Navrhuji zavést finanční spolupodílení účastníka kurzu s možností proplacení po úspěšném ukončení. Zaměstnanec pak vyvine větší snahu k pravidelnému a efektivnímu využití tohoto kurzu. Taková výuka by mohla fungovat jako jedna z výhod zaměstnanců.

V souvislosti s plánem vzdělávání, které je předepsáno pro každého zaměstnance, se nabízí možnost určitého systému **odměn za úspěšné absolvování** stanovených školení, které by jej více motivovalo k aktivní účasti.

### 8.4 Interní komunikace

V této oblasti se nejedná pouze o komunikaci mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Důležitá je i komunikace mezi vrcholovým vedením a nejnižšími zaměstnanci. Doporučuji větší **bezprostřední kontakt** zaměstnanců s vrcholovým vedením společnosti, zejména s ředitelem společnosti. Bylo by jistě přínosné, kdyby ředitel společnosti občas zaměstnance na dělnických pozicích osobně navštívil. Zaměstnanci by tak nabyli dojmu, že jejich spokojenost a důvěru má firma na zřeteli a že se o ně v tomto ohledu intenzivně stará. Problém tohoto návrhu je v množství

zaměstnanců, které firma má. Osobní kontakt ze strany vedení, zejména ředitele společnosti, by se mohl ovšem uskutečňovat střídavě na různých pracovištích a nemusel by trvat dlouho.

Firma sice používá vlastní intranet, ale zaměstnanci nižších pozic nemají zpravidla přístup k počítači, proto jsou při získávání informací odkázáni na své přímé nadřízené (mistry). Z tohoto důvodu považují za přínosné vydávat **firemní časopis** s periodicitou jednou za měsíc. Časopis by měl svůj název, např. „Zpravodaj GUZU“ a graficky zpracovanou přední stranu. Obsahem by mohly být zejména nové informace a dění ve firmě, pak zde může být přestavení určitých činností ve firmě a lidí odpovědných za vedení společnosti. Součástí může být také část k odlehčení a pobavení. Firemní časopis by měl na starost nově přijatý pracovník personálního úseku a vedoucí by za něj přejímal odpovědnost. Riziko tohoto návrhu spočívá ve finančních nákladech, které jsou s ním spojeny. Firma se tak bude zdráhat přistoupit na tuto záležitost.

## 8.5 Zaměstnanecké výhody a odměňování

Při dotazníkovém šetření respondenti z řad zaměstnanců dělnických profesí hodnotili důležitost navrhovaných výhod a odměn a mohli sami navrhnout takové, o které mají největší zájem. Z hodnocení vyplynuly některé výhody a odměny, jež jsou pro největší počet zaměstnanců na daných střediscích důležité. Firma má zájem poskytovat tyto výhody a odměny cíleně pro určitá střediska. Důležitou otázkou jsou samozřejmě náklady, které musí být vynaloženy na příslušné výhody a odměny.

Na všech třech střediscích (110, 120, 130) bych navrhoval poskytovat **úhradu ozdravného pobytu**, případně rekreace. Mohlo by se jednat o pobyt zajišťovaný jednou ročně. Protože se jedná o výhodu poněkud nákladnou, byla by poskytována hlavně zaměstnancům, kteří vykazují vyšší kvalitu práce.

Příspěvek na dopravu, který zaměstnanci ohodnotili vysokou důležitostí, nebudu navrhopvat, protože se tato výhoda týká pouze pracovníků bydlících ve větší vzdálenosti a pro ostatní nemá tato výhoda motivační efekt. Navíc se jedná o poměrně nákladnou záležitost.

Na středisku 120 navrhuji pro všechny zaměstnance poskytovat **poukazy na bazén**, který by mohl spolu s ostatními výhodami pomoci snížit zvýšenou fluktuaci.

Na středisku 110 by doporučoval zavést pro všechny zaměstnance **permanentky na sportovní utkání** a na středisku 130 **poukazy na masáže**. Jejich poskytování by bylo zajištěno v určitých cyklech, aby nedocházelo k nadužívání pouze několika pracovníky.

Na všech třech střediscích bych doporučoval zavést **odměnu za snižování prostojevých hodin** a na střediscích 110 a 120 **odměnu za zvyšování produktivity práce**.

Mezi mé další návrhy bych zařadil poskytování **příspěvku na penzijní připojištění a obnovení stravenek na víkendových směnách** na všech třech střediscích. Příspěvek na penzijní připojištění je dnes poměrně rozšířenou výhodou, zavedenou v mnoha jiných firmách. Pro firmu Gumárny Zubří, a.s. bych navrhoval příspěvek například ve výši 3% ze základní mzdy. Zbytek pojistného by si doplatil zaměstnanec sám a mohl by si zároveň vybrat příslušnou pojišťovnu. Zde je opět riziko, že vyšších náklady, které jsou s tímto příspěvkem spojeny, odradí firmu od jeho poskytování.

## 8.6 Návrh personálního řádu

Navrhuji vytvoření personálního řádu v písemné podobě, ve kterém budou zachyceny personální činnosti, jenž jsou více méně stabilní, aby se tento řád nemusel často měnit. Tento řád by obsahoval odkazy na stávající předpisy, pokud jsou v nich už vyjadřované skutečnosti zachyceny.

Schvalování personálního řádu navrhuji uskutečnit podobným způsobem jako ostatní normy. Pracovník, který předloží předlohu personálního řádu, by měl být vedoucí personálního a mzdového odboru.

Návrh personálního řádu, viz příloha č. III.

## ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla motivace a odměňování jako součást návrhu personálního řádu.

Cílem práce byl teoretický rozbor poznatků z řízení lidských zdrojů motivace a odměňování pracovníků, analýza a zhodnocení současného stavu personálních činností ve společnosti Gumárny Zubří, a.s. a návrh personálního řádu se zaměřením na motivaci a odměňování.

V první části jsem pomocí literárního průzkumu zformuloval teoretické poznatky z této oblasti. V další části následovalo představení firmy a poté jsem se zabýval analýzou současné situace ve firmě, co se týče personálního útvaru. Studium firemních materiálů a na základě rozhovorů s vedoucí personálního odboru jsem analyzoval stávající činnosti a také jsem provedl vyhodnocení dotazníkového šetření, ve kterém byli zaměstnanci vyzváni k hodnocení firmou navrhovaných výhod a odměn a k navržení dalších.

Na základě těchto provedených analýz motivace a odměňování zaměstnanců jsem našel silné strany firmy v poskytovaných výhodách a odměnách a také v aktivním fungování personálního odboru. Za slabé stránky považuji nízké mzdy, náročné pracovní prostředí a komunikaci mezi vedením a zaměstnanci na nižších pozicích.

V poslední části jsme navrhli některá opatření na zlepšení činnosti personálního odboru, jako jeho vyčlenění z ekonomického úseku a přijetí dalšího pracovníka. Doporučil jsem využití vlastních zaměstnanců pro obsazování volných pozic a zavedení jazykových kurzů. Pro zlepšení komunikace ve firmě jsem navrhul bezprostřední kontakt mezi vrcholovým vedením a zaměstnanci nižších pozic a firemní časopis. Jako nové výhody a odměny jsem doporučil úhradu ozdravného pobytu, poukazy na bazén, masáže a sportovní utkání, dále odměny za snížení prostoje hodin a zvýšení produktivity práce a nakonec příspěvek na penzijní pojištění a obnova stravenek na víkendových směnách.

Do přílohy jsem umístil navržený personální řád.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### *Monografie*

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, c2002. ISBN 80-247-0469-2
- [2] BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha : Prospektum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2
- [4] FOOT, M. HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [5] GREGAR. *Personální řízení: Vybrané kapitoly*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-7318-198-3.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- [7] MILKOVICH, G.T. BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [8] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha : Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7
- [9] PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 1999. ISBN 80-8884-36-9.
- [10] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- [11] ULRICH, D. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston : Harvard Business School Press, 1997 ISBN 0-87584-719-6.

### *Seriálová literatura*

- [12] *Efektivní Manažer: Motivace a projektování práce*. 2. vyd. Nadace Open University v ČR. 2001.

***Elektronické zdroje***

- [13] Internetové stránky Gumáren Zubří. [online]. 2006, [cit. 25.4.2006]. Dostupné z:  
<http://www.guzu.cz/>

***Firemní materiály***

- [14] Reklamní brožura výrobků podniku Gumárny Zubří, a.s.
- [15] Organizační řád OSQ 18 podniku Gumárny Zubří, a.s.
- [16] Seznam nabízených výhod a odměn zaměstnancům podniku Gumárny Zubří, a.s.
- [17] Výkazy o zaměstnancích
- [18] Výroční zpráva firmy Gumárny Zubří, a.s. za rok 2004.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Vznik motivovaného chování [5, s. 57].....	14
Obr. 2. Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu [2, s. 184].....	15
Obr. 3 Zisk před zdaněním [18].....	29
Obr. 4. Organizace personálního úseku [vlastní zpracování].....	32
Obr. 5. Cíl firmy [vlastní zpracování].....	36
Obr. 6. Fluktuace zaměstnanců [17].....	45
Obr. 7. Průměrný věk zaměstnanců [17].....	45
Obr. 8. Průměrná mzda zaměstnanců [17].....	45
Obr. 9. Hodnocení navržených výhod ve středisku 110 [vlastní zpracování].....	47
Obr. 10. Hodnocení navržených výhod ve středisku 120 [vlastní zpracování].....	47
Obr. 11. Hodnocení navržených výhod ve středisku 130 [vlastní zpracování].....	48
Obr. 12. Hodnocení navržených odměn [vlastní zpracování].....	49
Obr. 13. Další žádané výhody ve středisku 110 [vlastní zpracování].....	50
Obr. 14. Další žádané výhody ve středisku 120 [vlastní zpracování].....	50
Obr. 15. Další žádané výhody ve středisku 130 [vlastní zpracování].....	51

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Počty dotazníků [vlastní zpracování].....	46
---	----



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Dotazník spokojenosti

Příloha P II: Dotazník navržených výhod a odměn

Příloha P III: Návrh personálního řádu

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

### Průzkum podnikové kultury a spokojenosti zaměstnanců

Vrcholové vedení	
Vedoucí odboru	
Mistr	
Řadový THP	
Dělník	

CHARAKTERISTIKA (ZNAK) PRÁCE - ZAMĚSTNÁNÍ		DŮLEŽI- TOST	SPOKO- JENOST	SPOKOJENOST				
		KONEČNÉ POŘADÍ	KONEČNÉ POŘADÍ	velmi spokojen	spokojen	průměrně spokojen	nespoko- jen	velmi ne- spokojen
1.	Vztahy mezi lidmi			1	2	3	4	5
2.	Spokojenost s prací			1	2	3	4	5
3.	Pracovní prostředí			1	2	3	4	5
4.	Bezpečnost práce, ochranné pomůcky			1	2	3	4	5
5.	Možnost vzdělávání			1	2	3	4	5
6.	Informovanost ve firmě			1	2	3	4	5
7.	Zaměstnanecká jistota			1	2	3	4	5
8.	Zaměstnanecké výhody			1	2	3	4	5
9.	Podmínky budoucí prosperity			1	2	3	4	5
10.	Řízení firmy / společnosti			1	2	3	4	5
11.	Komunikace							

				1	2	3	4	5
12.	Odměňování			1	2	3	4	5
13.	Motivace			1	2	3	4	5
14.	Možnost samostatného rozhodování a samokontroly			1	2	3	4	5
15.	Je Vám známa důležitost Vaší práce směřující ke kvalitě Vámi produkovaného výrobku			1	2	3	4	5

Návod na vyplnění:

1. Křížkem označte, do které kategorie zaměstnanců patříte.
2. Zakroužkujte ve sloupečku spokojenost na stupnici 1 – 5 hodnotu z vašeho pohledu.
3. Do sloupečku „důležitost“ označte pořadí 1 – 14 tak, jak přikládáte důležitost vy jednotlivých charakteristikám.
4. Do sloupečku „spokojenost“ označte pořadí 1 – 14, podle spokojenosti s jednotlivými charakteristikami.

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK NAVRŽENÝCH VÝHOD A ODMĚN

Vážení spolupracovníci,

Vzhledem k tomu, že každý z Vás se podílí různou měrou na výsledcích firmy a má jiné představy o uspokojování svých potřeb, žádáme Vás o spolupráci při vytvoření tohoto programu.

Navrhněte prosím takové faktory, které jsou konkrétně pro Vás motivující a které by vedly k Vaší spokojenosti a stabilizaci v této firmě.

### D o t a z n í k

Dotazník je anonymní, označte prosím pouze X věkovou kategorii a vzdělání.

Věková kategorie:

Vzdělání:

- |  |  |  |
|--|--|--|
| do 25 let <input type="checkbox"/>           | od 41 let do 45 let <input type="checkbox"/> | základní <input type="checkbox"/>      |
| od 26 let do 30 let <input type="checkbox"/> | od 45 let do 50 let <input type="checkbox"/> | vyučen <input type="checkbox"/>        |
| od 31 let do 35 let <input type="checkbox"/> | od 51 let do 55 let <input type="checkbox"/> | UOSM <input type="checkbox"/>          |
| od 36 let do 40 let <input type="checkbox"/> | od 56 let do 62 let <input type="checkbox"/> | ÚSO <input type="checkbox"/>           |
|  |  | vysokoškolské <input type="checkbox"/> |

### I. Část zaměstnanecké výhody

Jako vzor uvádíme navrhované **zaměstnanecké výhody**, o které by mohl být zájem z Vaší strany. Dalšíh 5 výhod navrhněte Vy sami a doplňte. Ke každé z nich podle toho jakou důležitost dané výhodě přikládáte označte od 1 do 13.

1 znamená nejvyšší důležitost (nejvíc motivující, o kterou mám největší zájem)

15 znamená nejnižší důležitost (nejméně motivující, o kterou mám nejmenší zájem).

V případě, že máte návrh o větším obsahu, můžete napsat na druhý list tohoto dotazníku

- poukaz na bazén
- poukaz do sauny
- úhrada masáží
- příspěvek na dopravu

- příspěvek na brýle
- permanentky na sportovní utkání
- úhrada pedikúry
- úhrada ozdravného pobytu, příp. rekreace
- 
- 
- 
- 
- 

## **II. Část faktory motivační**

Postup stejný jako u zaměstnaneckých výhod. Zde označte faktory podle důležitosti od 1 do 8 tak, aby mohli být podle měřitelných parametrů oceněni nejlépe zaměstnanci, kteří pracují nejlépe a nejkvalitněji.

- odměňování za snižování prostojevých hodin
- odměna za zvyšování produktivity práce
- kontrolní vážení výrobků a tím snížení materiálových nákladů
- 
- 
- 
- 
- 

Děkujeme za náměty a spolupráci

# **PŘÍLOHA P III: NÁVRH PERSONÁLNÍHO ŘÁDU**

## **Úvodní zásady**

Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby lidské zdroje byly využívány způsobem přinášejícím zaměstnavateli a zaměstnanci co největší prospěch, tzn. aby zaměstnanec produkoval dle svých schopností pro zaměstnavatele značnou přidanou hodnotu, a naopak aby zaměstnanci dostali materiální i psychologickou odměnu za svou práci.

Analyzovat a zvyšovat motivaci zaměstnanců je úkolem pro všechny úrovně řídicích pracovníků a vedení firmy. Každý pracovník vykonávající řídicí funkci má usilovat o co největší spokojenost svých podřízených, motivovat je ke kvalitní a intenzivní práci svým osobním příkladem, naslouchat jejich prosbám a připomínkám. Je potřeba vytvářet prostředí důvěry, aby každý ze zaměstnanců neměl strach se obracet na svého nadřízeného.

## **Základní právní normy pracovně právního vztahu**

Jedná se o normy, dle kterých se firma řídí a na které také personální řád navazuje a odkazuje. Jsou to:

### **a) externí**

- Zákon o zaměstnanosti
- Zákoník práce

### **b) interní**

- Organizační řád
- Pracovní řád
- Etický kodex
- Kolektivní smlouva
- Prémiový řád
- Směrnice ředitele společnosti
- Příkazy ředitele společnosti

- Rozhodnutí ředitele a náměstků společnosti

## **Pravomoci a povinnosti vedoucího personálního úseku**

Personální úsek je podřízen řediteli společnosti.

Pravomoci a povinnosti vedoucího (viz Organizační řád)

## **Vyhledávání, výběr, přijímání, převádění a propouštění zaměstnanců**

### **Vyhledávání nových zaměstnanců**

Vyhledávání zaměstnanců je realizováno na základě písemného požadavku příslušného vedoucího v souladu s personálním plánem, založeném na velikosti objemu výroby nebo při změnách vykonávaných činností v akciové společnosti. Dochází-li k vyhledávání pracovníků v souladu s personálním plánem, vychází se z požadavků, které jsou dány pracovním místem. V případě, že se jedná o požadavek na nové pracovní místo, zpracuje se nejdříve analýza včetně zvážení zodpovědnosti vůči ostatním oddělením nebo institucím státní správy případně velikosti a důležitosti svěřeného celku. Na základě této analýzy se vytvoří požadavky na funkční místo a následně se zpracuje popis práce. Zmíněná analýza pracovních míst je přísně spjata s docílením racionalizace pracovních operací, úkonů a činností. Smyslem je efektivnost a účelem odbourat vše, co tuto efektivnost narušuje, neumožňuje nebo nepodporuje. Objektivizace pracovních míst a jejich náplně v organizační struktuře obsahuje komplexní problematiku organizační, technickou, sociálně-psychologickou a další. Je přirozené, že existuje logická návaznost jednotlivých pracovních míst v organizační struktuře firmy na jejich počet a potřebu. Jde o vazbu na personální plánování a na strategii rozvoje firmy, resp. tu její část, která vyjadřuje potřebu pracovních míst.

### **Zdroje vyhledávání pracovníků**

**a) Zvláštní vnitřní zdroje.** Zejména pro střední a nižší posty manažerů ve výrobní sféře. Na taková místa jsou pracovníci předem připravováni.

**b) Externích zdroje.**

Mezi základní externí zdroje patří Úřad práce (což vyplývá ze zákona). Dále se jedná o všechny potencionální zájemce o nabízené pracovní místo. Kontakt lze uskutečnit pomocí:

- Inzerce v regionálních denících
- Inzerce prostřednictvím regionálního rozhlasového vysílání
- Internetových vyhledávacích portálů

Vyhledávání pomocí personálních agentur se neosvědčilo, neboť při jednání s těmito firmami byly vždy dlouhé čekací lhůty, proto se tohoto způsobu nepoužívá.

### **Výběr**

Podstatou výběru nových zaměstnanců je omezit riziko přijímání nevhodných lidí, ale vybrat takového zaměstnance, který posléze firmě co nejvíce prospěje.

U dělnických profesí je pohovor veden s pracovníkem personálního odboru a vedoucím příslušného výrobního střediska.

U pracovníků THP je organizováno výběrové řízení (VŘ). VŘ se koná zasedací místnosti. Složení výběrové komise: vedoucí personálního odboru, vedoucí střediska na které se uchazeč hlásí nebo náměstek, jedná-li se o obsazení místa vedoucího.

Uchazeč vyplní ještě před samotným VŘ písemně dotazník obsahující tyto otázky:

- Jakým osobním vlastnostem připisujete svůj úspěch, resp. nezdary?
- Které vlastnosti osobnosti byste měl podle své představy ještě dále rozvíjet?
- Které motivy a podněty pro pracovní aktivitu jsou pro vás nejdůležitější?
- Musel jste v poslední době překonávat nějaké překážky a jak jste se s nimi vyrovnal?
- Změnil se nějak podstatně váš výkon poslední dobou a jak?
- Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?

### **Vedení rozhovoru**

a) Rozhovor začíná personalista. Zrekapituluje účel návštěvy a představí členy výběrové komise.



b) Uchazeč je vyzván ke slovnímu vyjádření svého životopisu s upozorněním na věci, které v psané formě neoznaly a uchazeč je chce zmínit.

c) Vedoucí představí pracovní pozici na kterou se uchazeč hlásí

d) Uchazeč je vyzkoušen z požadovaných znalostí dle „Formuláře hodnocení uchazeče při VŘ“

e) Před rozloučením je uchazeči řečeno, kdy nejpozději může očekávat informaci o výsledku VŘ.

f) Komise vyplní Formulář hodnocení uchazeče při VŘ dle předepsaných kategorií

Pracovník personálního odboru zpracuje vyplněný formulář VŘ a poskytne vedení společnosti k posouzení.

### **Přijímání zaměstnanců**

Pracovní poměr se uzavírá na základě pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a to všech zaměstnanců, kromě ředitele a náměstků akciové společnosti. U této skupiny vzniká pracovněprávní vztah na základě jmenování. Zaměstnanec předloží všechny požadované doklady o minulém zaměstnání a ukončeném vzdělání.

Nezbytnou součástí pro navázání pracovního poměru je posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu dané funkce, smluvním lékařem.

Před zařazením uchazeče na pracovní místo, je povinen absolvovat školení bezpečnosti práce a požární ochrany podle příslušných směrnic. Záznam o absolvovaném školení je proveden do osobního listu a včetně lékařského posouzení o způsobilosti k práci a je předán na příslušné pracoviště v den nástupu zaměstnance do pracovního poměru, tzn. v den uzavření pracovní smlouvy.

Každý uchazeč vyplní před vstupem do pracovního poměru osobní dotazník a je zároveň obeznámen o způsobu shromažďování údajů o své osobě, v jakém rozsahu, pro jaký účel a komu mohou být zpřístupněny, či komu jsou údaje určeny. Na základě této informace a dnem podpisu pracovní smlouvy, dává zaměstnanec zároveň souhlas ke zpracování a uchování všech údajů, které uvedl v osobním dotazníku.

Dále jsou zaměstnanci předány „základní informace o systému řízení jakosti“. Před vstupem na pracoviště je každý zaměstnanec seznámen s kolektivní smlouvou, pracovním

řádem a mzdovým řádem. Na konkrétním pracovišti je dále každý zaměstnanec zaškolen pro vykonávanou práci, tzn. seznámen s konkrétními pracovními postupy s důrazem na dodržování kvality a bezpečnosti práce. V případě, že se jedná o dělnické pracovní zařazení je zaškolení provedeno podle „osnovy zaškolení“. Doba zaškolování se řídí směrnicí ředitele. Doba zaškolení technických pracovníků činí obvykle 2 až 3 měsíce a její náplň je stanovena podle cílového zařazení. Tyto zaškolovací plány jsou zpracovány vždy pro skupiny podobných pracovních zařazení a mohou být modifikovány po dohodě s vedoucím nového zaměstnance tak, aby zaškolení bylo co nejúspěšnější.

### **Propouštění zaměstnanců**

Probíhá ve shodě se zákoníkem práce.

Podnět k propuštění zaměstnanců dělnických profesí podá písemně vyplněním „Žádosti o propuštění zaměstnanců“ na personální úsek vedoucí střediska po dohodě s mistrem. Na tomto podnětu bude přesně vyjádřena zaměstnanec, pracoviště a důvod propouštění. Tento podnět je dále předložen k podpisu náměstku příslušného úseku a řediteli společnosti.

V případě pracovníků THP a vedoucích podává podnět k propuštění přímý nadřízený, průběh je stejný jako v předešlém případě.

### **Přílohy:**

- Požadavek pro personální odbor na přijetí nového zaměstnance
- Dotazník uchazeče v TH oblasti
- Údaje o pracovním místě
- Formulář hodnocení uchazeče při VŘ
- Informace pro uchazeče „doklady nutné k uzavření pracovního poměru“
- Žádost o přijetí do pracovního poměru
- Posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu práce
- Základní informace o systému řízení jakostí
- Osobní dotazník
- Pracovní smlouva
- Žádost o propuštění zaměstnanců

## **Motivace a odměňování zaměstnanců**

### **Hodnocení zaměstnance**

Na základě poznatků o novém pracovníkovi s ním provede jeho příslušný vedoucí „hodnocení zaměstnance“, ve kterém spolu vytyčí úkoly pro další období plán vzdělávání a školení. O všech školeních i zaškoleních vede příslušný vedoucí u zaměstnanců záznamy včetně data provedení ve formuláři „plánu školení zaměstnance,“ současně jsou tyto informace zaznamenávány do personálního informačního systému na personálním úseku. (dále viz prémiový řád).

Kromě finančního hodnocení je zpracován systém hodnocení TH pracovníků a vedoucích. Hodnocení je prováděno 1x ročně a slouží k zhodnocení uplynulého období z pohledu stanovených cílů, nalezení silných a slabých stránek v práci a k ohodnocení vlastnosti pracovníka. Cílem je zlepšit komunikaci mezi vedoucím a podřízeným. (viz organizační řád)

### **Složky mzdy**

Mzda každého pracovníka je složena z tří složek:

- a) základní mzda (viz kolektivní smlouva)
- b) prémie (viz prémiový řád)
- c) „fond vedoucího“

Mistr má k dispozici peněžní sumu, jejíž výše odpovídá třem procentům průměrné mzdy každého jemu podřízeného pracovníka. Tuto dodatkovou částku mistr rozděluje svým podřízeným na základě jejich výkonů a prokazovaných schopnostech. Může je tím také motivovat k úsilí o vyšší výkon a kvalitu práce. Výši této odměny vyplní na „Měsíčním ohodnocení zaměstnance“

Pracovníci THP dostávají ve zkušební době o stupeň nižší třídu, která je po uplynutí této doby dorovnána na předepsanou úroveň.

### **průzkum spokojenosti zaměstnanců**

Personální odbor provádí každé dva roky průzkum spokojenosti všech zaměstnanců.

Průzkum je prováděn písemnou formou pomocí „dotazníků spokojenosti“

Odpovědi respondentů jsou vyhodnoceny a výsledky s navrženými zlepšeními určitých problematických oblastí jsou předány vedení společnosti k posouzení.

### **Zaměstnanecké výhody a odměny**

Firma nabízí svým zaměstnancům pro zvýšení jejich pracovní motivace určité výhody a odměny nad rámec zákonem stanovených zaměstnaneckých nároků. Jsou to tyto:

- a) Základní výměra dovolené na zotavenou prodloužena o jeden týden.
- b) Odměny při pracovních a životních výročích.
  - Odměny vyplácené při dosažení 25 let celkové doby zaměstnání od prvního vstupu do pracovního poměru, odstupňováno podle délky pracovního poměru ve společnosti
  - Odměny při dosažení životního jubilea 50 let věku
  - Odměny pro příležitosti 20, 25, 30, 35 a 40 nepřetržitě odpracovaných let ve společnosti
- c) Za každé kalendářní čtvrtletí mají nárok na odměnu všichni zaměstnanci, kteří jsou vyhodnoceni svým nadřízeným za příkladné plnění pracovních úkolů a pomoc při řešení důsledků absence na svém hospodářském středisku.
- d) Zlatý motivační fond zaměstnanců a ocenění některých zaměstnanců
- e) Příspěvek na stravování
- f) Zvýšené odstupné s přihlédnutím k odpracovaným rokům ve společnosti
  - Nejméně 20 let o jednonásobek průměrného výdělku
  - Nejméně 30 let o dvojnásobek průměrného výdělku
- g) Příplatky vyšší než jsou stanoveny mzdovým zákonem
  - příplatky za přesčas ne noční směně a ve dnech nepřetržitého odpočinku
  - příplatek za práci v noci a za odpolední směnu
  - příplatek za práci o sobotách a nedělích pro zaměstnance v nepřetržitém provozu
  - příplatek za vedení čety

h) Odměny při překročení výkonových norem na dělnických pozicích připočtené k měsíční mzdě:

- 105% =100,- Kč
- 106% =200,- Kč
- 107% =300,- Kč a tak dále

i) Odměna 400,- Kč za jeden měsíc za zaučování nového pracovníka

j) Cílené zaměstnanecké výhody

- poskytování poukazu nebo permanentky na kryté bazény v okolí
- úhradu ozdravného pobytu nebo rekreace na který by měl nárok každý zaměstnanec
- úhradu masáží jednou za měsíc

k) Další odměny

- odměnu za zvyšování produktivity práce
- odměnu za snížení prostojevých hodin

l) příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců, např. 3% ze mzdy

### **Přílohy:**

- Měsíční ohodnocení zaměstnance
- Hodnocení zaměstnance
- Plán školení zaměstnance
- Dotazník spokojenosti

## **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

### **Postup při zjišťování potřeby školení**

Při stanovení potřeb školení pracovníků vychází ze skutečných požadavků na zvýšení, udržení či doplnění kvalifikace zaměstnance. Tyto požadavky vyplývají jednak ze změn pracovní náplně nebo obsazení daného pracovního místa, jednak z nároku na pracovní

místo. Potřeby školení a výcviku vychází z informací získaných použitím nástrojů personální práce, ale i dalších zdrojů. Jsou to především:

- Hodnocení zaměstnanců a vedoucích
- Systém záloh technickohospodářských pracovníků
- Matice zastupitelnosti výrobních zaměstnanců
- Popisy práce THP a požadavky

Při přípravě rozlišujeme následující druhy školení:

- Základní vstupní a odborná školení
- Speciální odborná školení

Záznam je proveden na formuláři: „Osobní list zaměstnance“ a „Plán školení“

### **Výchova a vzdělání k jakosti**

Jedná se o školení zaměřené na pochopení filosofie systému jakosti (SJ) firmy Gumárny Zubří, a.s. a další vzdělávání zaměstnanců v rámci jakosti a udržování vybudovaného SJ

### **Doškolovací a zaškolovací programy**

Tato školení vychází z požadavku na celý výrobní proces. Jedná se o individuální školící opatření, která umožňují pracovníkům firmy porozumět technickým podnikovým podkladům, postupům, technikám a metodám potřebným pro jejich činnosti. Programy zajišťuje přímý nadřízený a schvaluje pracovník odpovědný za program vzdělávání ve firmě.

Záznam je proveden na formuláři: „Osobní list zaměstnance“ a „Plán školení“

### **Odpovědnost**

Za celý program vzdělávání je odpovědné vedení firmy. Za doškolování pracovníků a udržování požadované kvalifikace odpovídá přímý nadřízený.

### **Plán školení**

Personální úsek zpracovává na základě požadavků vedoucích úseků a na základě hodnocení pracovníků roční plán školení, který schvaluje vedení firmy. Uvedený roční plán školení je vypracován a schválen do 31.1. příslušného roku. Pro daný rok je průběžně

doplňován během roku pracovníkem personálního úseku o prováděné a schválené kursy, semináře školení, které během roku pracovníci absolvují a které jsou vedoucími nahlášeny.

### **Evidence školení**

Za evidenci o absolvování školení je odpovědný personální úsek. Evidence absolvovaných školení pracovníků je prováděna formou informačního systému a zápisem do plánu školení. Dokladována je formou zápisů v „Zápisníku BOZP“, „Prezenční listině“ a „Osvědčení o absolvovaném školení“. Před absolvováním externím školením obdrží pracovník formulář „Dotazník účinnosti školení“. Po vyplnění je dotazník předán personálnímu odboru k vyhodnocení, které probíhá kvartálně a slouží ke zkvalitnění vzdělávání. Osvědčení musí nechat pracovník potvrdit školitelem a je uloženo na personálním odboru.

### **Přílohy:**

- Osobní list zaměstnance
- Plán školení
- Osvědčení o absolvovaném školení“
- Dotazník účinnosti školení
- Zápisník BOZP
- Prezenční listina