

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Stabilizace lidských zdrojů ve vybraném podniku  
Bc. Michaela Pavlovská

Diplomová práce  
2008

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky  
Akademický rok: 2007/2008

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela PAVLOVSKÁ**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
  
Název tématu: **Stabilizace lidských zdrojů ve vybraném podniku**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

Úvod

1. Řízení lidských zdrojů
2. Analýza řízení lidských zdrojů ve firmě Spel, spol. s r. o.
3. Zhodnocení současného stavu
4. Návrh opatření a zhodnocení jejich dopadu na zvýšení stabilizace lidských zdrojů

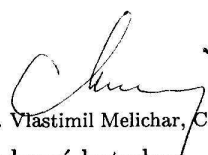
Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí práce**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky  
Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2007**  
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2008**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

dne *30. 11. 2007*

Děkuji paní Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za odborné vedení, věcné připomínky a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále chci také poděkovat panu Václavu Voborovi, řediteli výrobního závodu, a zaměstnancům firmy SPEL, spol. s r. o. za pomoc a poskytnutí informací pro tuto práci.

## SOUHRN

Tato diplomová práce je zaměřena na stabilizaci lidských zdrojů ve vybraném podniku a je rozdělena do teoretické a praktické části. První kapitola se zabývá jednotlivými částmi personálního řízení, v druhé kapitole jsou popsány jednotlivé etapy personálního řízení ve firmě SPEL, spol. s r. o. V praktické části je zhodnocení současného stavu pomocí dotazníkového šetření a práci uzavírá kapitola o návrhu opatření na zlepšení stabilizace lidských zdrojů.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, personální činnosti, zaměstnanecké výhody, firma SPEL, spol. s r. o.

## TITLE

Stabilisation of the human resources in the selected company

## ABSTRACT

This thesis is focused on the human resources stabilisation in the selected company and it is divided into theoretical and practical part. First chapter considers of particular sections of human resources. Particular sections of human resources in the company SPEL, Ltd are in the second chapter. The valuation of present condition by way of questionnaire search is in the practical part. The chapter about the draft of measures for the human resources stabilization improvement closes the thesis.

## KEYWORDS

human resources, personal activities, benefits, the company SPEL, Ltd

# OBSAH

ÚVOD .....	8
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>9</b>
1.1 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	9
1.2 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONALISTIKY .....	10
1.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	12
1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	12
1.3.2 Personální plánování.....	12
1.3.3 Získávání pracovníků.....	13
1.3.4 Výběr pracovníků.....	14
1.3.5 Přijímání pracovníků.....	14
1.3.6 Hodnocení pracovníků.....	15
1.3.7 Vozmístřování pracovníků a ukončení pracovního poměru.....	16
1.3.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	16
1.3.9 Odměňování.....	17
1.3.10 Pracovní vztahy.....	18
1.3.11 Péče o pracovníky.....	19
1.3.12 Personální informační systém.....	20
<b>2 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMĚ SPEL, SPOL. S R. O.....</b>	<b>22</b>
2.1 FIRMA SPEL, SPOL. S R. O.....	22
2.1.1 Historie firmy SPEL, spol. s r. o.....	23
2.1.2 Divize Dopravních Technologí.....	24
2.1.3 Divize Průmyslové Automatizace .....	24
2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE FIRMĚ SPEL, SPOL. S R. O.....	25
2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	25
2.2.2 Personální plánování.....	25
2.2.3 Získávání pracovníků.....	25
2.2.4 Výběr pracovníků.....	26
2.2.5 Přijímání pracovníků.....	26
2.2.6 Hodnocení pracovníků.....	28
2.2.7 Ukončení pracovního poměru.....	28
2.2.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	28
2.2.9 Odměňování.....	29
2.2.10 Pracovní vztahy.....	30
2.2.11 Péče o pracovníky.....	30
2.2.12 Personální informační systém.....	30
<b>3 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>31</b>
3.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE ZRUČI NAD SÁZAVOU .....	31
3.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V KUTNÉ HOŘE.....	32
3.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V KOLÍNĚ .....	34
3.4 CELKOVÉ VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	41
3.5 STATISTIKA DOTAZNÍKŮ .....	48
<b>4 NÁVRH OPATŘENÍ A ZHODNOCENÍ JEJICH DOPADU NA ZVÝŠENÍ STABILIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>50</b>
4.1 BENEFITY .....	50
4.2 NÁKLADY SPOJENÉ SE ZAVEDENÍM BENEFITŮ .....	50
4.2.1 Týden dovolené navíc .....	50
4.2.2 Tři volné placené dny v roce navíc .....	51
4.2.3 Stravenky .....	51
4.2.4 Příspěvek na životní a penzijní pojištění.....	52
4.2.5 Nápoje na pracovišti zdarma.....	53
4.2.6 Vstupenky do solné jeskyně/Vodního světa v Kolíně.....	53
4.2.7 Vstupenky do kina/divadla.....	54
4.2.8 Přehled nákladů všech benefitů.....	54

4.3	OPATŘENÍ NEFINANČNÍHO CHARAKTERU .....	54
4.4	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	55
4.4.1	<i>Zavedení zaměstnaneckých benefitů.....</i>	<i>55</i>
4.4.2	<i>Další změny v oblasti personálního řízení.....</i>	<i>56</i>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>57</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>63</b>

## ÚVOD

Téma lidských zdrojů jsem si vybrala, protože je to téma aktuální, zajímavé a chtěla bych se mu věnovat i v budoucnosti.

Lidské zdroje jsou v dnešní moderní době největším kapitálem každého zaměstnavatele. Už neplatí, že když nechce pracovat jeden člověk, hlásí se na jeho místo hned deset dalších. Kvalitních lidí je málo, zaměstnavatelé musí o své zaměstnance bojovat a následně si jich vážit a starat se, aby neodešli ke konkurenci.

Diplomová práce má dvě části, teoretickou a praktickou. Pro praktickou část jsem si zvolila firmu SPEL, spol. s r. o., neboť jsem zde byla čtyři měsíce na brigádě. Během této doby jsem firmu stihla alespoň částečně poznat, seznámila jsem se s některými zaměstnanci, vyslechla si jejich názory a problémy, které mi pomohly při pozdějším zpracování mé diplomové práce. Firma má hlavní sídlo v Kolíně, další pobočky jsou v Kutné Hoře a ve Zruči nad Sázavou.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola se věnuje vývoji řízení lidských zdrojů a jednotlivým částem personálního řízení.

Ve druhé kapitole je představena firma SPEL, spol. s r. o., je zde popsána její historie výroba a další divize. Dále jsou zde charakterizovány personální činnosti ve firmě. Snahou bylo zjistit, jak zde jednotlivé části personálního řízení fungují a jestli jsou zastoupeny všechny personální činnosti.

Třetí kapitola zhodnocuje současný stav. Vyhodnocení jsem se rozhodla provést pomocí dotazníkového šetření. Zajímaly mě nejen odpovědi zaměstnanců, ale také jejich zájem o zlepšení současného stavu.

Poslední kapitola se věnuje návrhům opatření a zhodnocení jejich dopadu na zvýšení stabilizace lidských zdrojů.

Cílem této diplomové práce je navrhnout opatření, která povedou ke snížení fluktuace ve firmě SPEL, spol. s r. o., poznat názory zaměstnanců na jejich pracovní prostředí, kolektiv, komunikaci s vedením firmy a v neposlední řadě najít způsoby, které by vedly ke spokojenosti zaměstnanců, ale i zaměstnavatele.



# 1 Řízení lidských zdrojů

V dnešní době jsou lidé nejdůležitější součástí každé firmy, rozhodují o úspěších firmy, ale zároveň i o tom, jestli se firma vůbec udrží na podnikatelském trhu, jestli přežije konkurenční boj. Proto je dobré, když v každé větší firmě najdeme personální oddělení, nebo alespoň vyškoleného personalistu.

## 1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Personální práce, nebo personalistika jsou obecné termíny pro oblast řízení organizace. Naproti tomu personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují vývojové fáze personální práce.

Nejstarším pojmem v oblasti personalistiky je personální administrativa. Tento pojem byl chápán jako služba, která zajišťuje administrativní práci spojenou se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizováním informací o zaměstnancích a poskytováním těchto informací vedení firmy.

Dalším krokem ve vývoji je personální řízení, které se objevovalo již před druhou světovou válkou. Firmy chtěly expandovat, uspět na trhu, být lepší než konkurence a uvědomily si, že to dokáží jen s dobře vybraným pracovním kolektivem. Personální práci dělali specialisté, kteří měli autoritu u zaměstnanců. Navzdory pokroku, který personální řízení udělalo, se personalisté soustředili pouze na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí a nevěnovali pozornost strategickému řízení pracovních sil. V tomto vývoji mělo personální řízení spíše operativní charakter.

Předposlední koncepcí personální práce je řízení lidských zdrojů. Počátky formování řízení lidských zdrojů jsou v období 50. až 60. let 20. století. Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější složkou organizace. Člověk je chápán jako nejdůležitější výrobní vstup a hnací motor celé organizace. Administrativní činnost se přeměnila v činnost koncepční, skutečně řídicí.

Řízení intelektuálního kapitálu je nejnovější koncepcí. Objevuje se koncem 20. století. Je oceňována týmová práce, vzrůstá boj o kvalitní pracovníky. Na jedné straně se zvyšuje úloha lidských zdrojů, na druhé straně však dochází ke změnám v organizacích, k přechodu na štíhlé organizační struktury a k snižování pracovníků.

## 1.2 Definice řízení lidských zdrojů a personalistiky

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“<sup>1</sup>

Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jsou:

- zdůrazňuje oddanost a angažovanost pracovníků,
- díky propojení politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů přináší celkový a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí,
- pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů,
- pracovníci jsou chápáni jako aktivum, nebo-li bohatství organizace, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji.

Definice ze slovníku říká, že řízení lidských zdrojů je „oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“<sup>2</sup> Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Optimálním výsledkem je zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas.

„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším

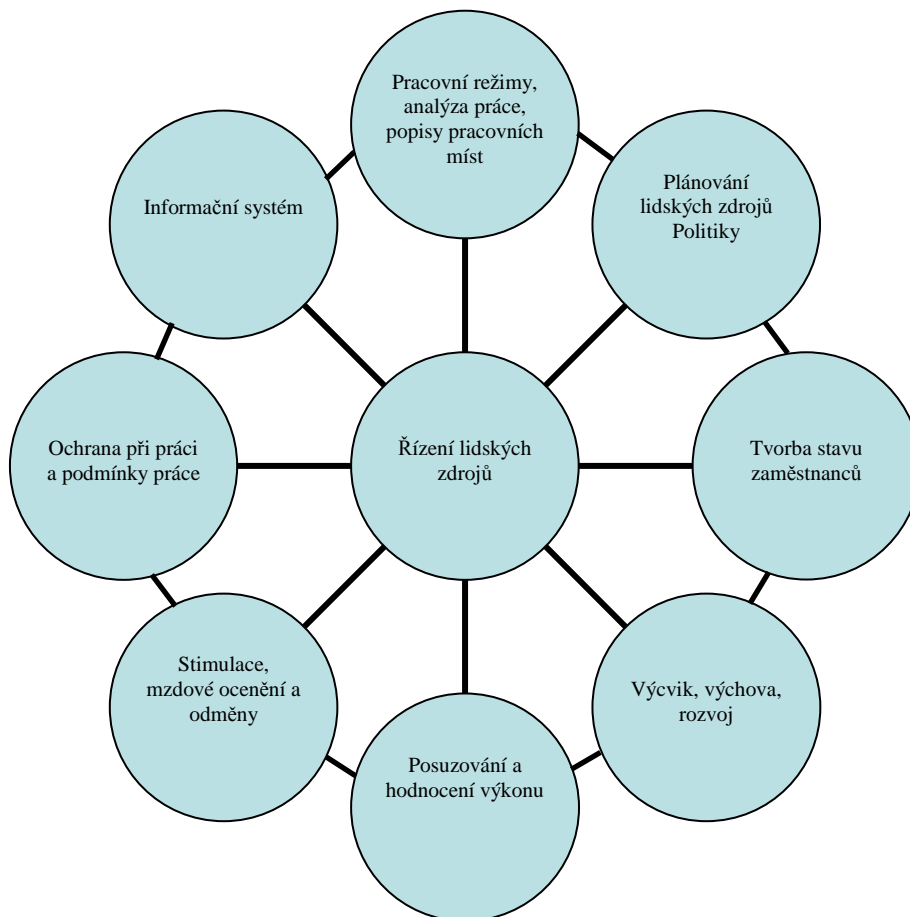
---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 27.

<sup>2</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, str. 186.

osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“<sup>3</sup>

Obrázek 1: Řízení lidských zdrojů



Zdroj: LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ Systém, spol. s r. o., 1997, str. 21.

Personální řízení je často zaměňováno pojmem řízení lidských zdrojů a naopak. Řízení lidských zdrojů se od personálního řízení odlišuje těmito znaky:

- zaujímá strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem, zaměřuje se tedy na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých následků všech rozhodnutí v oblasti personální práce,
- orientuje se na vnější faktory formování, zajímá se o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, sociální rozvoj a životní způsob lidí, osídlení a životní prostředí,
- personální práce už není záležitostí pouze odborných specialistů, ale stává se součástí práce všech vedoucích pracovníků. Personální útvar plní roli

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, str. 14.

metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní a výkonná personální práce přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají blíže k jednotlivým zaměstnancům.

### **1.3 Personální činnosti**

Aby byly zajištěny úkoly personální práce, je třeba provádět tyto personální činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- odměňování,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

#### **1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření pracovních míst je proces přidělování a seskupování pracovních úkolů a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník, který má odpovídající pracovní schopnosti (odbornou přípravu, praxi a charakteristiky osobnosti). Tento proces zahrnuje zároveň využívání zařízení, nástrojů a přístrojů k vykonávání práce důležitých úkolů.

Analýza pracovních míst je zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní místa. Výsledkem analýzy je tzv. popis pracovního místa. Popis pracovního místa je podkladem pro odvození požadavků, které jsou kladeny na pracovníka na určitém pracovním místě.

#### **1.3.2 Personální plánování**

Personální plánování je proces předvídání, stanovování cílů a uskutečnění opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly ve správný čas a na správném místě, v oblasti formování

a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.

Úkolem personálního plánování je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo ni.

Personální plánování se dělí na:

- a) plánování potřeby pracovníků (plánování pracovních míst),
- b) prognózování zdrojů pracovníků (předvídání nabídky pracovních sil),
- c) plánování kariéry jednotlivých pracovníků (rozvoj pracovních schopností jednotlivců i skupin, snižuje intenzitu odchodů zaměstnanců).

### 1.3.3 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“<sup>4</sup> Pro získávání pracovníků se někdy používá termín nábor pracovníků. Mezi těmito pojmenováními je rozdíl, protože nábor znamená získávání pracovníků z vnějšku, oproti tomu získávání pracovníků v sobě zahrnuje využití interních pracovních sil, které jsou využity neefektivně, nebo chtějí pracovat na jiné pozici.

Jak je již zmíněno, pracovní sílu můžeme hledat jak v interních, tak v externích zdrojích. Mezi hlavní interní zdroje patří pracovníci, kteří by přišli o práci z důvodu technického rozvoje, nebo zastavením určité výroby, dále pracovníci, kteří mohou postoupit na vyšší pozice a pracovníci, kteří mají z nějakého důvodu zájem svoji pozici změnit. K hlavním výhodám pracovníků z vnitřních zdrojů patří to, že organizace zná jejich silné a slabé stránky, uchazeč zná organizaci a mezi zaměstnanci se zvyšuje morálka, protože každý chce být úspěšný a postoupit na lepší pozici. Nevýhodou jsou mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, kteří se nedostali na vytouženou pozici a zabránění příchodu nových myšlenek od zaměstnanců z venku.

Externí zdroje, to jsou především nezaměstnaní lidé z úřadu práce, čerství absolventi škol a zaměstnanci, kteří mají práci, ale z nějakého důvodu hledají práci jinou. Výhodami přijetí uchazečů z vnějších zdrojů jsou nové zkušenosti a poznatky z venku, levnější získání kvalifikovaných pracovníků (než samostatné školení a zaučování pracovníka uvnitř firmy). Nevýhodou je drahá inzerce na přilákání kvalitního zaměstnance a delší adaptace a orientace ve firmě.

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, str. 117.

### **Metody získávání pracovníků:**

1. uchazeči se nabízejí sami,
2. doporučení stávajícího zaměstnance firmy,
3. přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
4. podnikové vývěsky,
5. letáky v poštovních schránkách,
6. inzerce v tiskovinách, televizi, rozhlasu,
7. získávání zaměstnanců ve vzdělávacích zařízeních,
8. spolupráce s úřady práce,
9. využívání služeb zprostředkovatelských agentur,
10. využití Internetu,
11. veletrhy pracovních příležitostí.

#### **1.3.4 Výběr pracovníků**

Úkolem výběru pracovníků je rozeznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného místa a který přispěje k vytváření dobrých mezilidských vztahů, bude vytvářet organizační a týmovou kulturu a je dostatečně flexibilní, aby se přizpůsobil novému pracovnímu místu, pracovní skupině i organizaci.

Postup pro výběr pracovníků začíná zkoumáním dotazníků, pokračuje předběžným pohovorem, testováním uchazečů pomocí diagnostických programů, následuje výběrový pohovor, posouzení referencí, pokud je třeba, tak lékařské vyšetření, po té se rozhodne o výběru konkrétního uchazeče a na konec je uchazeč informován o rozhodnutí.

#### **1.3.5 Přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků je sled po sobě jdoucích činností, které následují po té, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a přijímá nabídku zaměstnání v organizaci a končí během nástupu pracovníka do zaměstnání. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je vypracování a podepsání pracovní smlouvy.

Po příchodu zaměstnance do práce následuje jeho seznámení s pracovním místem, s jeho úkoly, stylem práce, technologií a celou organizací. Tato etapa se nazývá orientace pracovníka a každá firma používá jiný adaptační program, který závisí na druhu pracovního místa a velikosti firmy. Adaptační a vzdělávací program má za úkol, aby období, kdy zaměstnanec nepodává standardní výkon, bylo co nejkratší.

### 1.3.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je personální činnost, která se zabývá zjišťováním, jak pracovník dělá svou práci, plní úkoly, jaké je jeho chování na pracovišti, jaké má vztahy se svými spolupracovníky, zákazníky a dalšími osobami, se kterými přichází do styku. Další náplní hodnocení pracovníků je sdělení zjištěných výsledků pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a hledání a realizace způsobů, jak zlepšit pracovní výkon.

Existují **dva typy hodnocení pracovníků**, a to hodnocení neformální a hodnocení formální (též systematické). **Neformální hodnocení** pracovníka je vlastně hodnocení průběžné, má pouze příležitostnou povahu a je definováno pocitem hodnotícího v daném okamžiku. Toto hodnocení nebývá zaznamenáváno a nebývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. **Formální hodnocení** je periodické, má pravidelný interval, je plánované a systematické. Výsledkem jsou dokumenty, které slouží jako podklady pro další personální činnosti.

**Výsledky hodnocení** pracovníků se většinou využívají pro účely odměňování, povyšování, přeřazování pracovníků a ukončení pracovního poměru. Zároveň se tyto výsledky využívají pro účely stimulace a motivování pracovníků a také rozvoje a vzdělávání pracovníků.

Společnost Alfa Stream definovala, co by mělo přinést hodnocení pracovníků takto:

**Zvýšení výkonu** – hodnotící pohovor stanoví, ve kterých oblastech a směrech zaměstnanec zvýší výkon, co pro to udělá on sám a v čem mu pomůže zaměstnavatel.

**Správné obsazení pozic** – hodnotící pohovor manažerovi přinese potřebné signály, zda je potenciál zaměstnance využíván pro odpovídající práci a zda je na správné pracovní pozici.

**Finanční ohodnocení** – hodnotící pohovory dávají příležitost analyzovat, jak zaměstnanec splnil hlavní úkoly a na tomto základě navrhnout zvýšení mzdy.

**Znalost perspektivy** – každý zaměstnanec potřebuje znát svou perspektivu. Tato znalost je důležitou motivací k výkonu a současně faktorem, který stabilizuje zaměstnance a zvyšuje loajalitu vůči zaměstnavateli.

**Tvorba kariérových plánů** – na základě znalosti perspektivy a výsledků hodnotícího pohovoru může manažer vytvářet kariérové mapy – plán odborného růstu, postupů a personálních rezerv.

**Růst kvalifikace** – hodnocení upřesní potřeby kvalifikačního rozvoje jednotlivých zaměstnanců.

**Výběr nových zaměstnanců** – výsledky hodnotících pohovorů mohou indikovat míru úspěšnosti výběru nových zaměstnanců.

**Informovanost** – pravidelné hodnotící pohovory jsou důležitým obousměrným informačním kanálem.<sup>5</sup>

### 1.3.7 Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru

Úkolem rozmíst'ování pracovníků je dát správného člověka na správné místo, optimálně využít jeho pracovní schopnosti a formovat pracovní týmy. Současně se musí brát v úvahu profil a povaha pracovního místa a profil pracovníka. Místo formování pracovní síly se dnes užívá cizí název, tzv. staffing. Tento pojem je definován, jako formování počtu, struktury a pracovních schopností personálu organizace a řízení kvantitativních a kvalitativních stránek jeho mobility. Mobilita může být vnitřní, nebo vnější. Mezi vnitřní mobility patří povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou pozici, nebo pracoviště a také přeřazování pracovníků na nižší funkci. Vnější mobilita má aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránku tvoří získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníka. Pasivní stránku potom tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru:

- propouštění pracovníků,
- penzionování pracovníků,
- rezignace, tj. rozhodnutí pracovníka z organizace odejít,
- úmrtí pracovníka.

### 1.3.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Nejdůležitější částí personálního řízení se v poslední době stává vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Zároveň však i firmy musejí být flexibilní a musejí včas reagovat na změny na trhu. Flexibilní firmu dělají flexibilní zaměstnanci, proto organizace, aby uspěly, musejí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců.

„Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmy.“<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> *Systém hodnocení zaměstnanců* [online]. Praha: Alfa Stream, s. r. o., aktualizováno 22. 11. 2006 [cit. 2008-03-16]. Dostupný na WWW: <[http://www.alfastream.cz/poradenstvi\\_vzdelavani.php](http://www.alfastream.cz/poradenstvi_vzdelavani.php)>.

<sup>6</sup> KOUBEK J., *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 141.



Metody vzdělávání řadíme do dvou skupin. Jsou to metody používané na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“) a metody používané mimo pracoviště (metody „off the job“).

**Mezi metody používané ke vzdělávání na pracovišti patří:**

- instruktáž při výkonu práce (neboli zácvik pracovníka),
- koučování (dlouhodobější instruktáž, podněcování pracovníka k žádoucímu výkonu),
- mentoring (školená osoba si vybírá rádce, svého mentora),
- counselling (vzájemné konzultování),
- asistování (vzdělávaný pracovník pomáhá zkušenějšímu pracovníkovi),
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady.

**Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:**

- přednáška (tok informací přijímaný účastníky),
- seminář (zapojuje účastníky do diskuze),
- demonstrování (názorné vyučování),
- případové studie,
- workshop (týmové řešení praktických problémů),
- brainstorming (každý pracovník navrhuje řešení a pak probíhá diskuze a hledá se optimální řešení),
- simulace (metoda zaměřená na praxi),
- hraní rolí (účastníci na sebe berou určitou roli),
- assesment centre (diagnosticko-výcvikový program; účastníci řeší počítačem náhodně generované úkoly),
- outdoor training („učení se hrou“ – hry a sportovní akce, kde se manažeři učí hledat optimální řešení nějakého úkolu),
- vzdělávání pomocí počítačů (e-learning).

### **1.3.9 Odměňování**

Odměňování v dnešním pojetí již neznamená pouze mzdu, nebo plat, ale i mnoho nepeněžních odměn. K nepeněžním odměnám můžou patřit různé zaměstnanecké výhody,

povýšení pracovníka, vzdělání pracovníka, formální uznání, pozvání na slavnostní oběd nebo večeři, pověřování významnými úkoly a vedením lidí, vytváření příjemných pracovních podmínek a dobré vztahy na pracovišti.

Při odměňování pracovníků se využívá několik mzdových forem. Mezi základní mzdové formy patří časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová (provizní) mzda, mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním programem, programová mzda), mzda a plat za znalosti a dovednosti (schopnosti) a mzda a plat za přínos. Dále pak je soubor dodatkových mzdových forem. Do tohoto souboru patří prémie, odměny, osobní ohodnocení (osobní příplatek), podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky a ostatní výplaty (13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí).

Součástí odměňování pracovníků jsou i zaměstnanecké výhody. Jsou to takové odměny, které organizace poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují.

#### **Zaměstnanecké výhody lze členit do čtyř skupin:**

1. výhody sociální povahy (důchodové připojištění hrazené zcela, nebo jen částečně firmou, životní pojištění, půjčky, příspěvky na rekreace apod.),
2. výhody zkvalitňující využívání volného času (organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodiny apod.),
3. výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej firemních výrobků pracovníkům, vzdělávání hrazené firmou, příspěvek na úhradu cestovních nákladů za dojíždění do práce apod.),
4. výhody spojené s postavením ve firmě (prestižní firemní automobily pro vyšší management firmy, přidělení mobilního telefonu, bezplatné bydlení apod.).

### **1.3.10 Pracovní vztahy**

Lidské vztahy se vytvářejí při jakémkoli kontaktu jednoho člověka s druhým. Vztahy mají širokou škálu kvality, od těch kladných až po vztahy vyloženě negativní, záporné.

Na pracovišti mohou vznikat tyto druhy vztahů:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – upraveny zákoníkem práce, pracovní smlouvou, kolektivní smlouvou, pracovním řádem a podobně,
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory) – upraveny pravidly, která vymezují práva a povinnosti členů,

- vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem (vedením firmy) – upraveny celostátními zákonnými normami,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným – upraveny pracovní smlouvou, organizačním a pracovním řádem,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti – upraveny např. pracovním řádem,
- vztahy mezi pracovními kolektivy a organizací – často upraveny organizačním nebo pracovním řádem,
- vztahy mezi pracovníky – jde o neformální vztahy, proto nejsou upraveny žádnými formálními předpisy. V některých firmách mohou tyto vztahy být upraveny interními předpisy, je to v případě, kdy firma chce dát těmto vztahům určitý formální rámeček.

### 1.3.11 Péče o pracovníky

Firmy pečují o své zaměstnance, protože tím zvyšují jejich spokojenost nebo minimalizují jejich nespokojenost, předcházejí problémům zaměstnanců a tím zvyšují produktivitu a kvalitu odvedené práce.

Péče o zaměstnance se může členit do těchto tří skupin:

1. povinná péče – je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami,
2. smluvní péče – dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
3. dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele, jde o jeho snahu získat konkurenční výhodu na trhu.

Péče o pracovníky je široký pojem, který v sobě zahrnuje následující činnosti:

- pracovní doba a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

### 1.3.12 Personální informační systém

„Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zajišťování, uchovávání, zpracování a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.“<sup>7</sup>

Personální informační systém se skládá ze subsystémů, které obsahují informace nejen o pracovnících a pracovních místech, ale také o personálních činnostech ve firmě a o vnějších podmínkách.

Mezi **informace o pracovnících** patří např.:

- osobní identifikační údaje,
- údaje o vzdělání,
- údaje o kvalifikaci,
- údaje o vykonávané pracovní funkci a povaze pracovního poměru,
- údaje o pracovní době a pracovním režimu,
- údaje týkající se odměňování, daní a srážek na pojistné,
- péče o pracovníky a zaměstnanecké výhody,
- prostorové charakteristiky a charakteristiky dojíždění do zaměstnání,
- údaje týkající se pracovníka, např.:
  - životopis a jeho dodatky,
  - dokumenty o vzdělání a praxi,
  - pracovní smlouva,
  - dohoda o hmotné zodpovědnosti,
  - výsledky zdravotních prohlídek, aj.

Mezi **údaje o pracovních místech** patří např.:

- kategorie pracovního místa,
- organizační zařazení pracovního místa,
- místo vykonávané práce,
- požadavky na kvalifikaci pracovníka,
- obsazené či neobsazené,
- trvalé, dočasné, nebo sezónní,

---

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, str. 340.

- vyžadující časté pracovní cesty,
- v nepřetržité, směnném provozu, aj.

**Informace o personálních činnostech** mají většinou podobu dokumentů. Tyto dokumenty obsahují např. následující informace:

- použité metody získávání a výběru pracovníků,
- dotazníky používané k získávání pracovníků,
- systém odměňování pracovníků,
- metody používané při hodnocení pracovníků,
- metody použité ke vzdělávání a jejich vhodnost,
- metody používané k výběru pracovníků pro propuštění z důvodu nadbytečnosti,
- pracovní řád,
- kolektivní smlouvy a záznamy o kolektivních sporech a vyjednávání, aj.

**Informace o vnějších podmínkách**, které ovlivňují fungování pracovní síly organizace, obsahují např. tyto informace:

- situace na trhu práce,
- stav a vývoj obyvatelstva,
- mzdová a platová šetření,
- konkurenční nabídka pracovních příležitostí,
- právní předpisy týkající se oblasti práce a zaměstnávání lidí, aj.

## **2 Analýza řízení lidských zdrojů ve firmě SPEL, spol. s r. o.**

SPEL, spol. s r.o. byla založena v červnu roku 1990 jako soukromá společnost vlastněná dvěma partnery. Název společnosti vznikl spojením prvních písmen příjmení zakladatelů ing. Svobody a ing. Ptáčka a prvních dvou písmen slova **EL**ektro.

### **2.1 Firma SPEL, spol. s r. o.**

SPEL, spol. s r. o. je soukromá společnost zaměřující se především na výrobu komponent pro řízení a automatizaci technologických procesů. Od roku 1995 ve firmě SPEL, spol. s r.o. existuje samostatná výrobní divize.

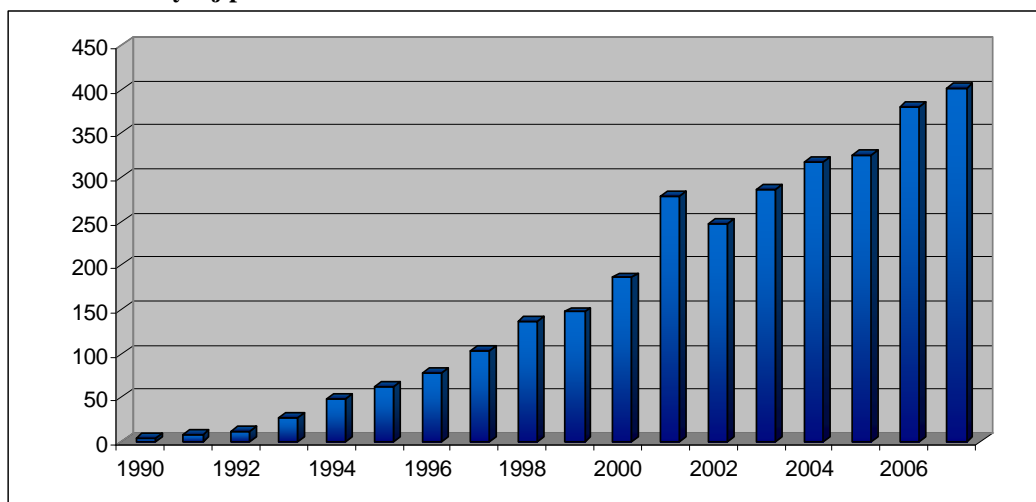
Výrobní divize firmy SPEL se zabývá výrobou nízkonapěťových komponentů (stykače, relátka, jističe), mikrovlnné techniky, rozvaděčů, kabelových a vodičových svazků pro firmy jako Rockwell Automation, Thermoking a Ingersoll Rand.

Náplní výrobní divize SPEL je kompletace přístrojů, zařízení, rozvaděčů a kabelových forem pro zahraniční zákazníky, kteří je distribuují ve své obchodní síti, nebo je montují do svých zařízení.

Firma nabízí globální řešení dle požadavků zákazníků, otevřenou cenovou politiku, aktivní přístup při hledání cenově efektivních řešení. Dodávky výrobků jsou zabezpečeny pomocí metody JIT a vysokou kvalitu zaručuje certifikát ISO 9001:2000.

Výrobní závod v současné době zaměstnává okolo 253 zaměstnanců, toto číslo se však neustále mění, v návaznosti na získávání nových zakázek. Vývoj počtu zaměstnanců od počátku do současné doby je zobrazen na obrázku 2. Hlavní sídlo firmy je v Kolíně, kde firma disponuje 6500 m<sup>2</sup> výrobní plochy, další pobočky jsou umístěny ve Zruči nad Sázavou (750 m<sup>2</sup> výrobní plochy) a v Kutné Hoře (500 m<sup>2</sup> výrobní plochy). Celkový obrat firmy za rok 2007 byl okolo 20 mil EUR.

Obrázek 2: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 1990 do roku 2007



Zdroj: prezentace firmy

### 2.1.1 Historie firmy SPEL, spol. s r. o.

Historie firmy je rozdělena do následujících milníků:

- 1990 – Založení firmy SPEL, spol. s r. o. jako distributor pro Rockwell Automation – Allen-Bradley,
- 1992 – založeno inženýrské a projekční oddělení,
- 1995 – založení výrobního závodu,
  - 1995 – výroba nízkonapěťových komponentů,
  - 1996 – výroba kabelových svazků,
  - 1998 – výroba řídicích rozvaděčů,
  - 1999 – výroba mikrovlnných filtrů,
  - 2000 – produkce kabelových svazků,
  - 2006 – ventilátorové a světelné lišty Linde,
- 2000 – rozdělení kompetencí – ControlTech zastupuje firmu Rockwell Automation a prodává její výrobky a firma SPEL se zabývá projekcí a výrobou,

Firma se dále rozšiřovala o následující divize:

- 2004 – založena Divize Dopravních Technologií,
- 2005 – založena Divize vyšších dodavatelských činností,
- 2006 – založena Divize pohonů a Divize dopravní infrastruktury,
- 2006 – založena firma ProfCom, jako společnost pro strategický nákup,
- 2008 – vznik nové divize – Divize průmyslové automatizace (sloučení Divize Pohony a Divize dopravní infrastruktury).

### **2.1.2 Divize Dopravních Technologíí**

Firma SPEL, spol. s r. o. se skládá z výrobního závodu a dalších divizí. Divize Dopravních Technologíí (dále jen DDT) se zabývá dopravní telematikou. První velkou zakázkou byla dodávka dálničního informačního systému na dálnici D5, Plzeň – Rozvadov. Tento informační systém má proměnné dopravní značení napojené na meteorologický systém a systém monitorování dopravy. Dále jsou v systému integrovány služby spojené s tísňovým SOS voláním, informace o hustotě a povaze dopravní zátěže, systémy regulace veřejného osvětlení a elektronické zabezpečení dálničních objektů. Významnost projektů dokládá mnoho míst, kde byl tento systém zaveden – např. dálnice D8 a D11, nově otevřené úseky dálnice D1, silniční okruh kolem Prahy a mnoho dalších. Dále se DDT specializuje na výstavbu kamerových systémů a Monitorovacího a informačního systému na dálnici D1. Velkým projektem také byla realizace řídicích systémů dopravy a technologie na dálnici D8, v tunelech Panenská a Libouchec.

### **2.1.3 Divize Průmyslové Automatizace**

Divize Průmyslové Automatizace je nejnovější divizí, neboť vznikla 1. 3. 2008 sloučením Divize Pohony a Divize dopravní infrastruktury.

Divize Pohony se zaměřuje na aplikace regulovaných elektrických pohonů ve výkonové řadě 0.1 kW ÷ 25 MW, pro napětí 220 V ÷ 6.6 kV. Divize dodává elektrické stroje, měniče kmitočtů, softstartéry a další komponenty. Tyto pohony se nasazují hlavně do tepláren, v energetice, do úpravěn a čistíren vod, při těžbě uhlí, v hutním průmyslu, v cementárnách, ve vzduchotechnikách budov a dalších místech. Divize zajišťuje komplexní realizaci všech činností, které zahrnují projekt a výrobu nízkonapěťových i vysokonapěťových rozvaděčů transformátorů, montáže, dodávku řídicího systému, tvorbu aplikačního software a vizualizaci, datové sítě a vybavení velínů.

Divize dopravní infrastruktury funguje od roku 2006. Divize působí v oblasti měření a regulace řízení od malých jednoúčelových strojů až po rozsáhlé celky jako jsou rozvodny, elektrárny, obchodní centra apod. Speciálně se zaměřuje na kompletní řízení technologických celků včetně dodávky polní instrumentace, rozvaděčů, poradenství, řízení elektráren, jak blokových částí, tak i neblokovaných, řízení rozveden, řízení ochran generátoru, teplárenství – řízení výroby tepla, řízení klimatizací, čistírny odpadních vod, plavecké stadiony a aquacentra, dálkové přenosy dat, obchodní a administrativní centra.



## **2.2 Personální činnosti ve firmě SPEL, spol. s r. o.**

V současné době pracuje ve výrobním závodě 253 zaměstnanců. K tomuto počtu je ještě třeba připočítat zaměstnance z ostatních divizí, kterých je 63 a dále 35 zaměstnanců z Kutné Hory a 20 zaměstnanců, kteří pracují ve Zručí nad Sázavou. O těchto 371 zaměstnanců se stará personální oddělení, kde pracují dvě personalistky.

### **2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Popisy jednotlivých pracovních míst jsou ve firmě nazývány technologickými postupy. Každá pozice má svůj popis. Technologický postup je přesný popis s názornými fotografiemi, kde je přesně vidět, jak má zaměstnanec pracovat a jaké úkoly daná pozice vyžaduje plnit. Příklad takového technologického postupu je v příloze č. 1.

### **2.2.2 Personální plánování**

Plánování pracovních míst úzce souvisí s počtem zakázek, které firma má v dané době. Po té, co firma obdrží zadanou zakázku, začne hledat vhodné zaměstnance. Ti mohou být přesunuti z již ukončené výroby, nebo jsou to zcela noví pracovníci. Firma by se ráda věnovala plánování kariéry svých zaměstnanců, ale vzhledem k malému počtu personalistů, to není možné.

### **2.2.3 Získávání pracovníků**

Nejlepší zkušenost se získáváním pracovníků má firma v případě, kdy se uchazeč sám zajímá o danou pozici, sám se přihlásí. Takový člověk má největší chuť pracovat a je pro firmu největším přínosem. Další možností získání nového pracovníka, která je ve firmě častá, je na doporučení stávajícího zaměstnance. Tito lidé většinou najdou své místo v některé z divizí. Firma také nabízí své volné pozice v tisku (příklad inzerátu uveřejněného 8. dubna 2008 v Obzorech Kutnohorska je na obrázku 3) a na internetu. Volná místa v některé z divizí jsou často zaplňována absolventy škol, ať středních, či vysokých. Začíná se stávat pravidlem, že ještě student je v divizi na stáži, nebo odborné praxi a po ukončení studia zde nastoupí jako stálý zaměstnanec.

Naopak špatnou zkušenost má firma s úřadem práce a s personálními agenturami. Personální agentury jsou pro firmu až příliš drahé a málo flexibilní. Úřad práce se často nezajímá o to, co lidé chtějí dělat, ani o dosavadní praxi a nezaměstnané, které do firmy pošle,

nijak netřídí. Žadatelé o práci nemají vlastně o práci zájem a jen potřebují potvrzení, že ve firmě byli a že firmě nevyhovují.

Obrázek 3: Inzerát nabízející pracovní místa

**SPEL**  
Firma SPEL spol. s r.o. Třídvorská 1402, Kolín V  
hledá do svého týmu nové pracovníky na následující profese:

**Seřizovače**

Požadujeme: • USO nebo SO vzdělání elektro nebo strojní  
• zručnost, praxe vítána  
• pracoviště v Kolíně

**TECHNIKY  
oživovače mikrovlnných zařízení**

Požadujeme: • SŠ nebo vyučení v oboru elektro  
• zručnost, flexibilitu, 2 směny  
• pracoviště v Kutné Hoře

**Nabízíme:**  
práci v moderním areálu, zázemí stabilní společnosti, profesní růst, rozvíjení odborných a profesních znalostí

CV zasílejte na [schillerova@spel.cz](mailto:schillerova@spel.cz),  
nebo na adresu firmy, tel.: 321 742 013

Zdroj: Obzory Kutnohorska

## 2.2.4 Výběr pracovníků

Při výběru pracovníků je důležité, zda se uchazeč hlásí o dělnickou pozici, nebo pozici pracovníka v kanceláři. U dělníků je nejdůležitější, jak se uchazeč osvědčí přímo v praxi. Firma nevyžaduje žádný druh vzdělání, ale zájem pracovat. Do vyšších pozic, jako jsou mistr, technolog, nebo referent si zaměstnanec vybírá buď přímo ředitel výroby, nebo přímý nadřízený. Výběr zaměstnance začíná při posuzování životopisu. Vytipovaný uchazeč je pozván na pohovor, kde je mu představena firma a popsána funkce. Ředitel se uchazeče ptá na doplňující otázky, mezi které patří důvod hledání nového pracovního místa, možnost dopravy do zaměstnání a s tím spojené bydliště. Dále se jedná o platových představách obou zúčastněných stran a o zaměstnaneckých bonusech.

## 2.2.5 Přijímání pracovníků

V případě, že uchazeč uspěl u přijímacího pohovoru a rozhodl se pracovat ve firmě, vedou jeho první kroky na personální oddělení. Personalistky s ním sepíší pracovní smlouvu a vyžádají si od zaměstnance základní kontakty a číslo bankovního účtu, kam mu bude zasílána výplata. Zároveň si do své databáze uloží kopie dokladů o vzdělání a školení, je-li třeba, pak i kopii řidičského průkazu a doklady o případném omezení pracovní schopnosti.

### **Přijímání mistrů, THP pozic, pozic referenta a pozic ve vyšším managementu:**

V rámci přijímacího pohovoru je zejména nutno dohodnout délku zkušební doby, která by měla minimálně časově odpovídat době nutné pro zvládnutí stanoveného rozsahu základního zaškolení zaměstnance pro výkon obsazovaného funkčního zařazení. Návrh na délku trvání zkušební období je v pravomoci přímého vedoucího. Pokud by délka nezbytného zaškolení přesahovala zákonem stanovenou zkušební dobu tří měsíců, bude uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou a po jejím ukončení bude uzavřena nová pracovní smlouva na dobu neurčitou.

Úvodní zaškolení nového zaměstnance je zahájeno zpravidla v den nástupu do zaměstnání přímým vedoucím a spočívá zejména v seznámení:

1. s organizačním řádem a personálními směrnici platným ve společnosti,
2. se systémem řízení jakosti a politikou jakosti závodu,
3. se systémem ochrany životního prostředí,
4. s předpisy PO a BOZP pro společnost a pro přidělené pracoviště,
5. s kooperujícími středisky a útvary.

Příslušný vedoucí uvede záznam o školení ve školící matici. Rozsah seznámení pracovníka se systémem řízení jakosti je dán jeho funkčním zařazením.

Nedílnou součástí zaškolení nově přijatého pracovníka je odborné pracovní seznámení se s konkrétní náplní funkčního zařazení, základními odbornými postupy, předpisy a s technickým vybavením (hardware, software). Cílem tohoto zaškolení je oboustranné ověření zda se naplňují předpoklady o odborné kvalifikaci nebo je nutné následné doplnění kvalifikace.

Rozsah a konkrétní požadavky na odborné zaškolení nově přijímaného zaměstnance určuje jeho přímý nadřízený, který odpovídá za průběh a provedení zaškolení nového zaměstnance společnosti SPEL, spol. s r.o.

Po úvodním seznámení nový pracovník zpravidla pracuje pod vedením zkušeného zaměstnance, který nováčka pověřuje zprvu jednoduchými pomocnými úkoly jejichž náročnost postupně zvyšuje.

Hodnocení provede po uplynutí zkušební doby pracovník pověřený vedením nováčka a projedná s hodnoceným pracovníkem a vedoucím úseku. Na základě výsledku hodnocení zaškolení pracovníka lze přistoupit k dalším formám zvyšování kvalifikace (profesní, personální rozvoj).

### **Přijímání nového zaměstnance pro manuální pracoviště:**

Zaškolení nového zaměstnance při nástupu navazuje na předchozí oboustranné informace získané během informačního pohovoru, při kterém nový zaměstnanec předložil příslušné dokumenty (osvědčení o jeho kvalifikaci, odborné způsobilosti atd.).

V rámci přijímacího pohovoru je zejména nutno dohodnout délku zkušební doby, která by měla minimálně časově odpovídat době nutné pro zvládnutí stanoveného rozsahu základního zaškolení zaměstnance pro obsazované pracoviště. Návrh na délku trvání zkušebního období je v pravomoci přímého vedoucího. S pracovníky přijímanými pro manuální pracoviště jsou uzavírány smlouvy na dobu neurčitou.

Zácvik pracovníka na konkrétní práci u zaběhnuté výroby provádí mistr, který vede záznamy o tomto zácviku. Předně popíše pracovníkovi sled operací předváděných zaučenou obsluhou. Po vhodné době obsluhu zamění a zaučená obsluha sleduje počínání zaučovaného. Jakmile je dodržena kvalita práce, je sledováno dosažení výkonu.

### **2.2.6 Hodnocení pracovníků**

Pracovníci nejsou formálně hodnoceni. Ve firmě probíhá spíše neformální hodnocení. Hodnotitelem je zpravidla nejbližší nadřízený. U pozic nemanuelního charakteru toto hodnocení plní ředitel výroby.

### **2.2.7 Ukončení pracovního poměru**

Ve firmě se dají nalézt případy všech druhů ukončení pracovního poměru, tj. propuštění, penzionování, rezignace na funkci i úmrtí zaměstnance. Personální oddělení nevede statistiky pouze Divize výroby, ale shromažďuje informace všech divizí dohromady. V roce 2007 bylo přijato 148 nových zaměstnanců a 145 zaměstnanců z firmy odešlo. Do penze pravidelně odcházejí 3 až 4 zaměstnanci za rok, ostatní odešli dohodou. Nikdo nebyl propuštěn pro hrubé porušení pracovní kázně.

### **2.2.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Ve firmě probíhají pravidelná povinná školení. Jedná se o školení bezpečnosti a ochrany při práci, včetně požární ochrany. Školení provádí externí firma, která také provede evidenci proškolených osob. Dalším povinným školením je školení řidičů podnikových vozů. Toto školení zajišťuje externě asistent ředitele pro celou organizaci a také vede evidenci proškolených osob. V případě převzetí nové výroby probíhá školení mistrů. Školení provádí technolog, nebo je sám pracovník vyslán na školení k poskytovateli.

Zaměstnanci v ekonomicko-administrativní sféře jsou pravidelně školeni v oblasti nových zákonů, které se týkají hlavně daní. Od počátku roku 2008 ve firmě probíhají jazykové kurzy, které zajišťuje jazyková škola a rodilá mluvčí.

Potřeba manuálního výcviku zaměstnanců ve výrobě je vyvolána fluktuací pracovníků nebo změnami kooperační výroby, což znamená změnu stávající technologie a instalaci nového technologického vybavení.

Tento výcvik má za úkol se seznámit s výrobními operacemi, výrobními postupy, obsluhou a údržbou nové výrobní technologie a kontrolních zařízení. Záznamy jsou provedeny fotografickou dokumentací a videozáznamy.

Zácvik vybraných pracovníků na nové kooperační výrobě se může provádět v zahraničí, výběr účastníků tohoto školení provádí ředitel. V tomto případě pobírají pracovníci vyslaní k zaškolení průměrnou měsíční mzdu a diety obdrží od závodu v zahraničí. Závod musí zpravidla zajistit pracovní povolení. Takto vyškolení pracovníci provedou instalaci předaného technologického vybavení a zácvik mistrů a dalších pracovníků výroby.

Jako doplněk tohoto školení může být vyslán závodem předávajícím výrobu odborný pracovník, který prověří instalaci technologie, správnou implementaci technologických postupů a kontrolních předpisů a zaučení nové obsluhy. Tyto akce jsou plánovány harmonogramem předávání výroby, který je součástí rámcové smlouvy.

### **2.2.9 Odměňování**

Mzdy všech zaměstnanců se skládají z pevné a pohyblivé části. Z celkové výše výplaty je 30 % pohyblivá částka. Ta je zaměstnanci vyplacena pravidelně spolu s každou výplatou, jen v případě hrubého porušení kázně by se tato část výplaty snížila.

Dělnické profese jsou hodnoceny úkolovou mzdou. Pracovníci v administrativě jsou hodnoceni hodinovou mzdou, ale i zde je sledován objem vykonané práce. Dále zaměstnanci dostávají 13. platy. Ty jsou vypláceny v závislosti na splnění plánovaného zisku, jejich výše není vypočtena jako procentuální podíl na zisku. Manažeři dostávají odměny formou podílu na zisku.

K zaměstnaneckým výhodám patří sleva na pohonné hmoty, které je možno načerpat v těsné blízkosti firmy, na čerpací stanici Shell.

### **2.2.10 Pracovní vztahy**

Ve firmě neexistuje žádná odborová organizace. Pracovní vztahy jsou upraveny podle organizačního schéma, jsou to vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, nebo vztahy mezi pracovníky. Povinnosti zaměstnanců, ale i zaměstnavatele plynou ze Zákoníku práce.

### **2.2.11 Péče o pracovníky**

Pracovní doba ve firmě je 8,5 hodin denně. Zaměstnanci mají 10 minut na svačinu, 20 minut na oběd a dále mají ještě 10 minut volna. Těchto 10 minut je využíváno pro konzultace s přímým nadřízeným a nazývá se technologická přestávka.

Pracovní prostředí lze obecně považovat za čisté a tiché. O údržbu sociálních zařízení je dobře postaráno. Práce ve výrobě je bezpečná a není nijak náročná.

Firma pečuje o životní prostředí podle zákona o hospodaření s odpadovým materiálem a podle normy ISO 14000.

### **2.2.12 Personální informační systém**

Firma dosud nevlastní žádný informační systém. Kromě dělnických pozic všichni zaměstnanci pracují s programem ABRA. Tento program je využíván pouze pro proces výroby, ale jeho využití by v budoucnu mohlo být i pro personální účely.

Personální oddělení, respektive mzdová účtárna vede personální agendu všech zaměstnanců.

### 3 Zhodnocení současného stavu

Zhodnocení současného stavu bylo provedeno pomocí dotazníků, které byly rozdány mezi zaměstnance. Dotazníky by měly ukázat spektrum zaměstnanců, jejich názory a připomínky. Otázky v dotazníku se týkají pohlaví, věku, bydliště, vzdělání, pozice a doby působení ve firmě, názorů na bezpečnost, preference mzdy, způsobů dopravy do zaměstnání, perspektivity zaměstnání a požadavků zaměstnanců na zaměstnanecké výhody. Přesné znění otázek je v dotazníku, který je součástí této práce, jako příloha č. 2.

Ve výrobních závodech v Kutné Hoře a ve Zruči nad Sázavou dostali dotazníky všichni zaměstnanci. V Kolíně bylo rozdáno 210 dotazníků, celkem bylo rozdáno 265 dotazníků.

#### 3.1 *Dotazníkové šetření ve Zruči nad Sázavou*

Ze Zruče nad Sázavou se vrátilo 70 % dotazníků. Asi nejtěžší pro spoustu lidí byla otázka číslo 13, kde měli očíslovat od 1 do 10 zaměstnanecké výhody, které by nejvíce přivítali.

Ve Zruči n. S. pracuje 12 žen a 2 muži. Pouze 1 člověk je ve věkovém rozmezí 18 – 30 let, 6 lidí patří do skupiny 31 – 40 let, 2 lidé jsou ze skupiny 41 – 50 let a 5 osob je starší než 51 let.

Otázka týkající se bydliště a k tomu se vztahující dopravy do zaměstnání není v konečné fázi tolik důležitá, neboť v dotazníku byl uveden pouze Kolín. Většina zaměstnanců jistě bydlí blízko Zruče n. S.

V otázce vzdělání by se u dělnických profesí dalo očekávat vyučení, což také v dosaženém vzdělání převažuje, přesněji 10 zaměstnanců je vyučeno, 2 mají pouze základní vzdělání a 2 mají středoškolské vzdělání s maturitou.

Dále lze z odevzdaných dotazníků vyčíst, že 13 zaměstnanců plní dělnickou profesi a 1 zaměstnanec je mistrem. Nejvíce lidí je zde zaměstnáno 1 – 2 roky, je to 7 zaměstnanců, 4 jsou zaměstnáni méně než 1 rok a 3 lidé jsou ve zkušební době.

Z možností charakteristik pracovního prostředí zaměstnanci nejvíce označovali tiché prostředí (9 zaměstnanců ze 14), za teplé pracovní prostředí své zaměstnání považuje 6 zaměstnanců, 3 lidé souhlasí s tím, že pracují v čistém prostředí, 4 zaměstnanci soudí, že pracují v dobrém kolektivu, pro 3 zaměstnance je jejich práce bezpečná a 3 zaměstnanci si myslí, že jejich práce není fyzicky náročná.

Osmá otázka se týkala bezpečnosti práce. Vysokou bezpečnost práce označilo 9 zaměstnanců, 3 zaměstnanci nevědí, jaká je bezpečnost jejich práce a 2 zaměstnanci neoznačili žádnou z nabízených odpovědí.

Volba hodinové, nebo úkolové mzdy se ani po tomto dotazníku nerozhodne, a to proto, že 7 zaměstnanců preferuje mzdu hodinovou, 6 zaměstnanců by raději mělo mzdu úkolovou a 1 zaměstnanec neví, kterou mzdu by dostával raději.

V otázce zájmu pracovat v úkolové mzdě a být odměňován za práci vykonanou nad stanovenou normu se vyslovilo pro 7 zaměstnanců, 4 zaměstnanci zájem nemají, 2 nevědí a 2 se nevyjádřili vůbec.

V otázce dopravy se ukázalo, že většina zaměstnanců bydlí nedaleko, neboť 10 lidí chodí do práce pěšky, 3 jezdí autem a pouze 1 člověk využívá autobus.

Otázka zhodnocení možnosti dopravy do zaměstnání asi nebyla ze strany zaměstnanců zcela pochopena, neboť 8 zaměstnanců neoznačilo žádnou odpověď, 1 zaměstnanec hodnotí možnost dopravy jako velmi dobrou, 2 jako dobrou, 1 jako dostačující a 2 si myslí, že možnost dopravy do zaměstnání je špatná.

Výsledky třinácté otázky nejsou zcela objektivní, neboť pouze 4 dotazníky ze 14 byly vyplněny očíslováním benefitů od 1 do 10. Zaměstnanci buď vybrali pouze několik benefitů a ty očíslovali, nebo označili křížkem ty benefity, které by uvítali. Z takto omezeného šetření vyplývá, že by si zaměstnanci nejvíce přáli týden dovolené navíc, dále by uvítali 3 volné placené dny v roce navíc, které využijí pro krátkou nemoc a zájem by měli i o životní a důchodové pojištění. Další benefit, který by byl pro zaměstnance přínosem, by byly stravenky a nápoje na pracovišti zdarma.

Z předposlední otázky se dá vyčíst nerozhodnost, nebo nezájem o vyjádření vlastního názoru. Jaká je perspektiva jejich práce totiž neví 9 zaměstnanců, 3 svoji práci za perspektivní považují a 2 ji naopak považují za neperspektivní.

Poslední otázka se týkala vztahů na pracovišti. Jako velmi dobré vztahy na pracovišti označili 3 zaměstnanci, 10 zaměstnanců si myslí, že na pracovišti jsou vztahy dobré a 1 zaměstnanec neví, jaké jsou na jejich pracovišti vztahy.

### **3.2 Dotazníkové šetření v Kutné Hoře**

Zaměstnanci z Kutné Hory vrátili 54,3 % dotazníků. Stejně, jako v dalších městech, i zde někdo nebral dotazníkové šetření vážně a odpovědi proto nelze zpracovat.



V Kutné Hoře pracuje 8 mužů a 11 žen. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou je skupina 18 – 30 let, celkem je to 8 zaměstnanců, dále 4 zaměstnanci z věkové skupiny 31 – 40 let, 4 z věkové skupiny 41 – 50 let a 3 zaměstnanci jsou starší než 51 let.

Pouze 1 člověk má základní vzdělání, 9 lidí je vyučeno, 8 zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou a 1 člověk má vyšší odborné vzdělání.

Z pracovních pozic převažuje dělnická profese, plní ji 17 zaměstnanců, 1 zaměstnanec je mistr a 1 zaměstnanec pracuje na pozici referent.

Nejvíce zaměstnanců pracuje ve firmě méně než 1 rok, celkem jich je 15, 1 člověk je ve zkušební době, 2 lidé zde pracují více než 5 let a 1 zaměstnanec nevyplnil, jak dlouho ve firmě pracuje.

Téměř všichni, respektive 16 zaměstnanců má názor, že pracují v čistém prostředí, dále 14 zaměstnanců označilo, že pracují v dobrém kolektivu, 13 zaměstnanců si myslí, že jejich práce není fyzicky náročná, 11 zaměstnanců je toho názoru, že jejich práce je bezpečná a teplé pracovní prostředí označilo také 11 osob. Pouze 7 zaměstnanců se domnívá, že pracují v tichém prostředí.

Bezpečnost práce je hodnocena celkem kladně. Vysokou bezpečnost práce označilo 17 zaměstnanců, 1 člověk si myslí, že bezpečnost práce je velmi nízká a 1 člověk odpověděl, že neví, jaká je bezpečnost jeho práce.

V možnosti volby, zda by si zaměstnanci více přáli hodinovou, nebo úkolovou mzdu, si 9 zaměstnanců zvolilo mzdu hodinovou, stejně tak 9 zaměstnanců zvolilo mzdu úkolovou a zaměstnanec není rozhodnut.

Podobné výsledky nabízí i desátá otázka, ve které zájem pracovat v úkolové mzdě a ostávat odměny za práci vykonanou nad stanovenou normu má 8 zaměstnanců, 9 zájem nemá a 2 zaměstnanci odpověděli, že nevědí.

U vyhodnocení otázky dopravy do zaměstnání je zřejmé, že zaměstnanci se dopravují do práce více způsoby, neboť 8 zaměstnanců odpovědělo, že jezdí automobilem, 6 zaměstnanců jezdí autobusem, 1 pro cestu do práce využívá kolo a 8 pracovníků chodí pěšky. Celkem 4 zaměstnanci používají 2 dopravní prostředky, a to z důvodu směn v práci. Na odpolední směnu často nejezdí autobus a zaměstnanci jsou nuceni využívat osobní automobil.

Nespokojenost s dopravou do zaměstnání je zřejmá z následujících odpovědí. Možnosti dopravy do zaměstnání hodnotí jako velmi dobré 2 zaměstnanci, 4 označili možnosti dopravy jako dobré, 7 zaměstnanců si myslí, že možnosti dopravy jsou dostačující a zaměstnanců hodnotí možnosti dopravy do zaměstnání jako špatné.

Stejně, jako ve Zruči n. S., ani v Kutné Hoře nezodpověděli třináctou otázku správně všichni dotazovaní, proto výsledek šetření u této otázky zcela neodpovídá. Z Kutné Hory se vrátilo celkem 19 dotazníků, třináctou otázku správně vyplnilo 12 zaměstnanců. Výsledky jsou téměř stejné, jako ze Zruče n. S. Týden dovolené navíc dalo na první místo 11 zaměstnanců, 8 zaměstnanců zapsalo na druhé místo 3 volné placené dny v roce navíc, které využijí pro krátkou nemoc. V žebříčku benefitů, které by zaměstnanci rádi dostávali, se na dalších místech objevuje důchodové a životní pojištění a stravenky.

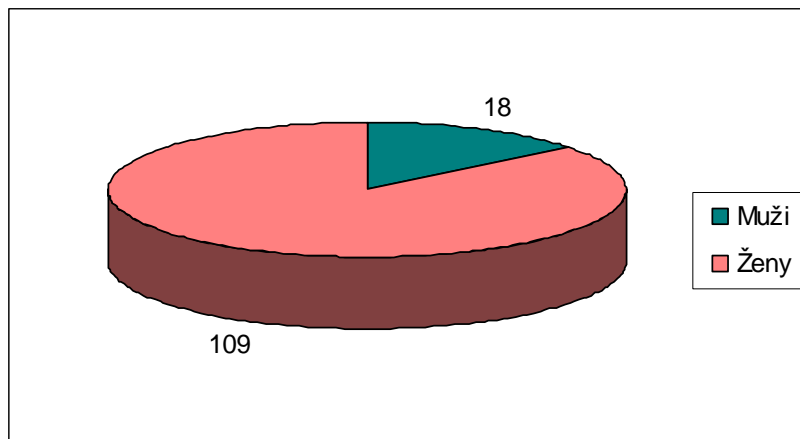
Svoji práci ve firmě hodnotí jako perspektivní 15 zaměstnanců, 1 si myslí, že jeho práce není perspektivní a 3 zaměstnanci nevědí.

Vztahy na pracovišti označilo jako velmi dobré 5 zaměstnanců, 13 pracovníků zaškrtnulo, že mají na pracovišti dobré vztahy a 1 pracovník si myslí, že na jeho pracovišti jsou velmi špatné vztahy.

### 3.3 Dotazníkové šetření v Kolíně

Zaměstnanci z Kolína vrátili 127 dotazníků z 210 rozdaných, což je přes 60 %. Dotazníky byly koncipovány hlavně pro kolínský závod, neboť zde pracuje nejvíce zaměstnanců. Proto budou nyní vyhodnoceny všechny otázky z dotazníku.

Obrázek 4: Rozdělení zaměstnanců z Kolína podle pohlaví

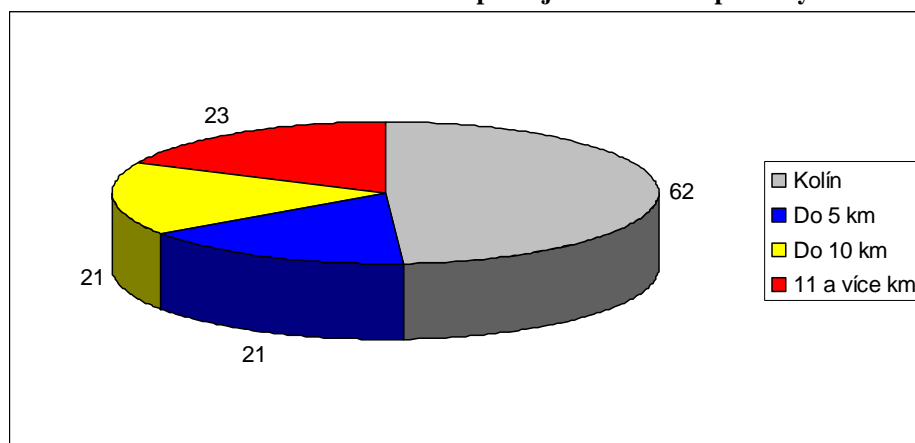


Zdroj: autor

Otázka první se týkala pohlaví. Na obrázku 4 je graficky znázorněno rozložení zaměstnanců podle pohlaví.

Na obrázku 5 je vidět, že přibližně polovina zaměstnanců bydlí přímo v Kolíně a druhá polovina dojíždí z blízkých, nebo vzdálenějších obcí a měst.

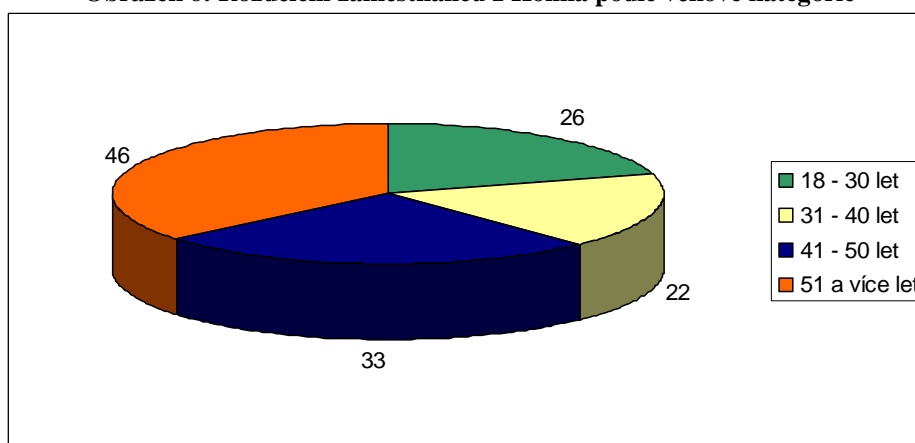
**Obrázek 5: Rozdělení zaměstnanců pracujících v Kolíně podle bydliště**



Zdroj: autor

Otázka třetí je graficky znázorněna na obrázku 6. Zde je vidět, že nejvíce zastoupena je věková kategorie 51 a více let.

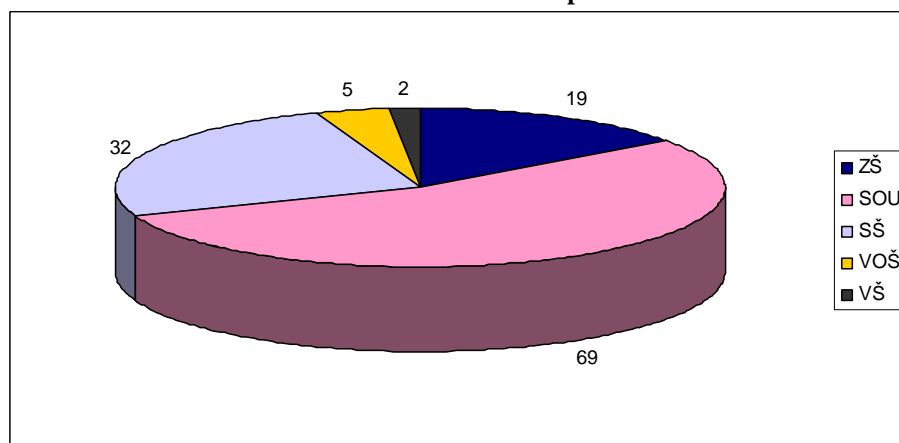
**Obrázek 6: Rozdělení zaměstnanců z Kolína podle věkové kategorie**



Zdroj: autor

Čtvrtá otázka se týkala dosaženého vzdělání zaměstnanců. Z dotazníků vyplývá, že dělníci jsou většinou vyučeni, pracují zde i lidé, kteří mají pouze základní vzdělání, ale naopak jsou dělníci, kteří mají středoškolské vzdělání. Výsledek šetření je na obrázku 7.

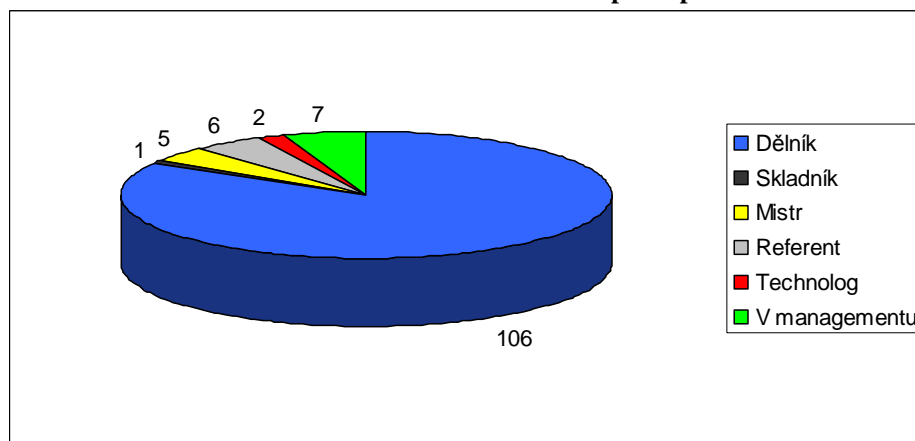
**Obrázek 7: Rozdělení zaměstnanců z Kolína podle dosaženého vzdělání**



Zdroj: autor

Stejně, jako v každém jiném výrobním závodě, tak i ve firmě SPEL, spol. s r. o. tvoří velkou většinu zaměstnanci na dělnických pozicích. Přesné počty zaměstnanců na jednotlivých pozicích jsou vidět na obrázku 8.

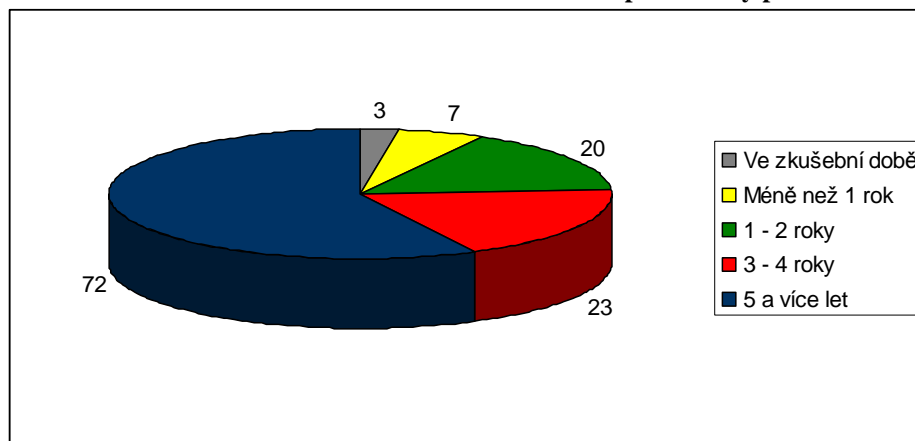
**Obrázek 8: Rozdělení zaměstnanců z Kolína podle pozic ve firmě**



Zdroj: autor

Celkové statistiky firmy ukazují, že za loňský rok do firmy nastoupilo přibližně 145 nových zaměstnanců a stejný počet během roku z firmy také odešel. Výsledky šetření ale vypovídají, že téměř tři pětiny zaměstnanců pracují ve firmě déle než 5 let. Obrázek 9 zobrazuje počty zaměstnanců podle délky práce ve firmě. K této otázce se vůbec nevyjádřili 2 zaměstnanci.

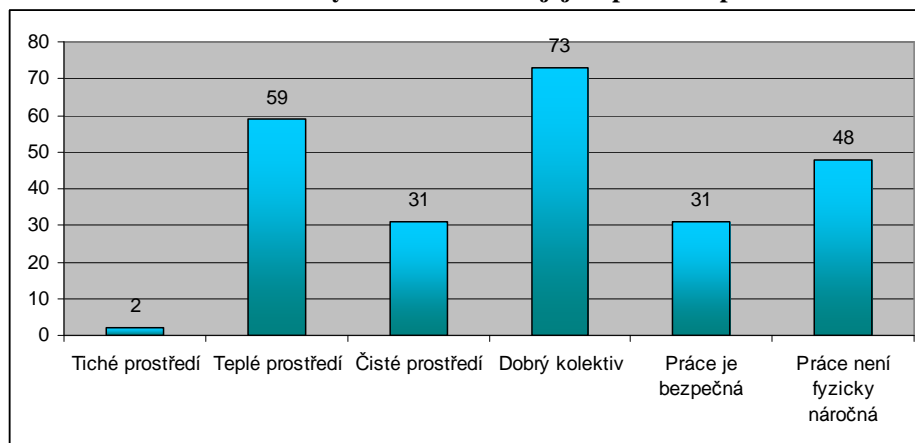
**Obrázek 9: Rozdělení zaměstnanců z Kolína podle délky práce**



Zdroj: autor

V sedmé otázce byli zaměstnanci žádáni, aby zhodnotili své pracovní prostředí. Jak z obrázku 10 vyplývá, nejvíce zaměstnanců si myslí, že pracují v dobrém kolektivu, dále zaměstnanci kladně hodnotí teplé prostředí a nenáročnost práce. Tiché prostředí označili pouze 2 lidé, je to hlavně z důvodu, že pracovní stroje jsou opravdu hlučné a tiché prostředí zde není možné zajistit.

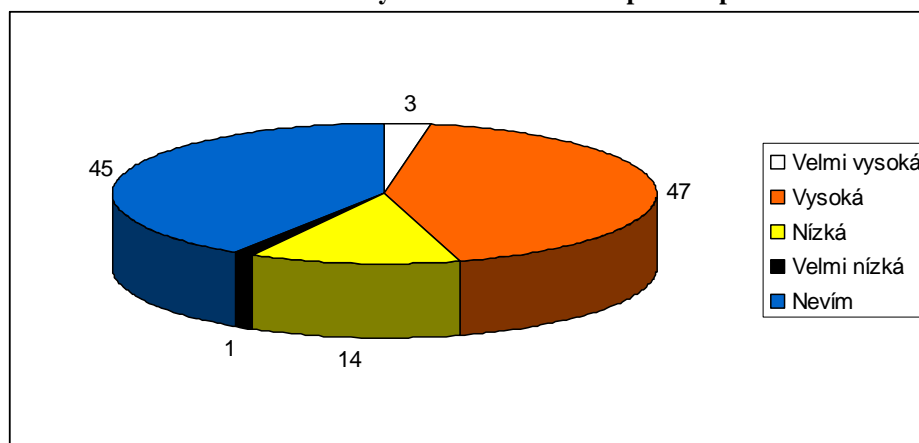
**Obrázek 10: Názory zaměstnanců na jejich pracovní prostředí**



Zdroj: autor

Osmá otázka byla zaměřena na bezpečnost práce. Výsledky jsou zřejmé z obrázku 11. Zajímavé je, že bezpečnost práce je vysoká zaškrtno téměř stejný počet lidí, jako těch, kteří odpověděli, že nevědí. Dále 2 zaměstnanci odpověděli, že bezpečnost jejich práce je střední a 15 zaměstnanců se k této otázce nevyjádřilo vůbec.

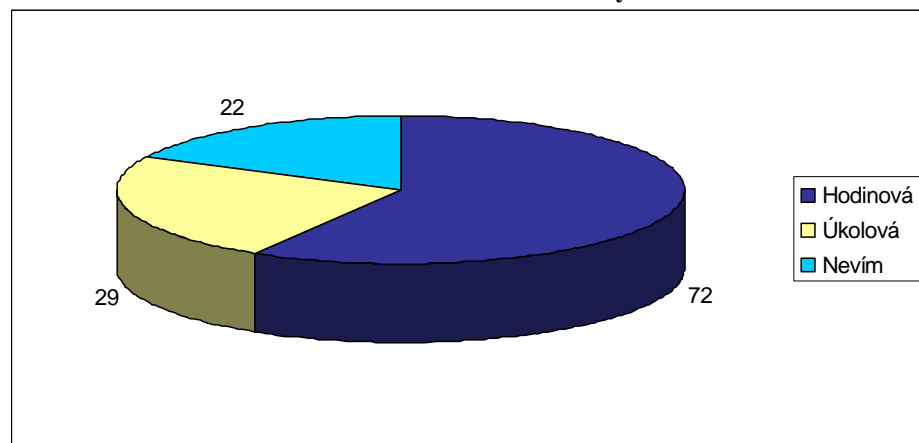
**Obrázek 11: Názory zaměstnanců na bezpečnost práce**



Zdroj: autor

Následující otázka se týkala preference hodinové, nebo úkolové mzdy. Výsledky znázorňuje obrázek 12. Tři pětiny zaměstnanců preferují hodinovou mzdu před úkolovou. Našly se i odpovědi, které nebyly v nabízených možnostech, a to, že 4 zaměstnanci preferují měsíční mzdu. Nastává však otázka, jestli měsíční mzdu preferují, nebo ji ve skutečnosti dostávají.

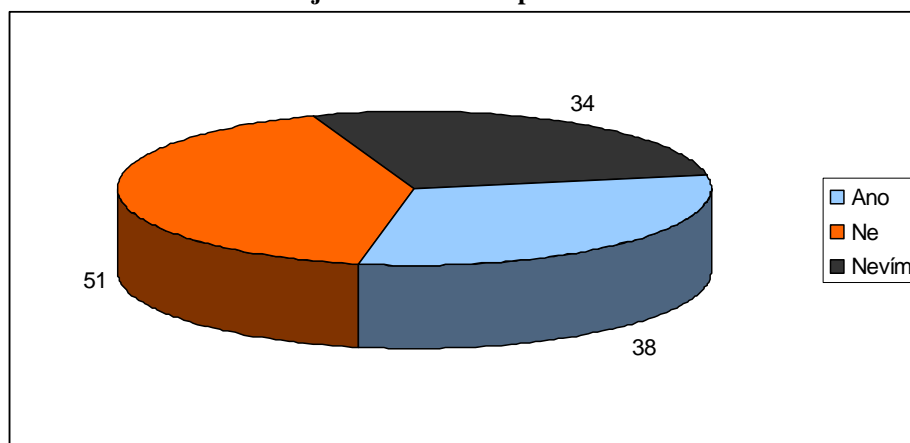
**Obrázek 12: Preference mzdy**



Zdroj: autor

Desátá otázka navazuje na otázku předchozí a týká se zájmu pracovat v úkolové mzdě a následné odměně za práci vykonanou nad stanovenou normou. Zájem o tyto odměny zaměstnanci většinou nemají, nebo spíše nevědí. U 4 dotazníků nebyla uvedena žádná z nabízených odpovědí. Výsledky odpovědí ukazuje obrázek 13.

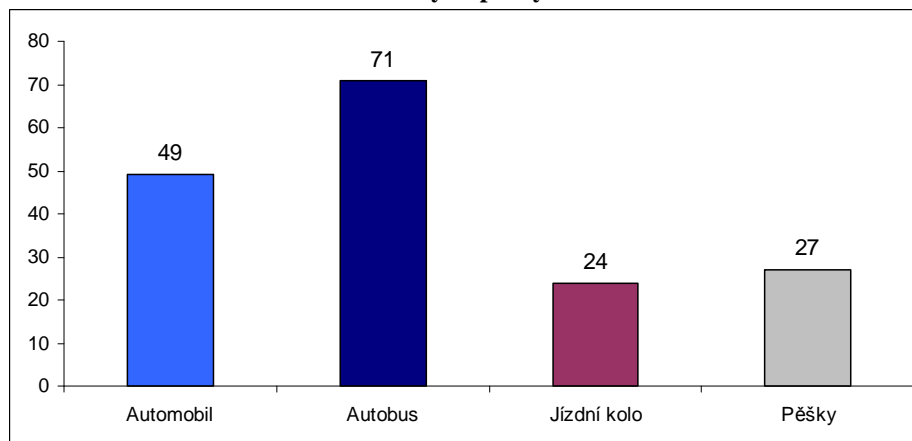
**Obrázek 13: Zájem zaměstnanců pracovat v úkolové mzdě**



Zdroj: autor

Mezi další zjišťované charakteristiky zaměstnanců patřila i otázka způsobu dopravy do zaměstnání. Výsledek zobrazuje obrázek 14, i když není zcela správný. Hodnoty v grafu nejsou zcela jednoznačné, neboť někteří zaměstnanci se do práce dopravují podle počasí, nebo druhu směny více způsoby a všechny způsoby zaškrtnli v dotazníku. Ale i ze zkrácených odpovědí lze vyčíst, že nejvíce zaměstnanců jezdí do práce autobusem.

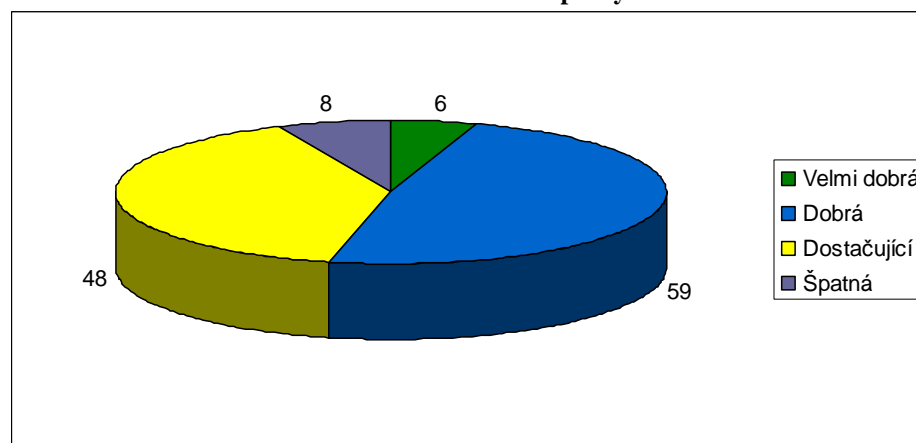
**Obrázek 14: Druhy dopravy do zaměstnání**



Zdroj: autor

Názory na možnosti dopravy do zaměstnání jsou na obrázku 15. Rozlišnost názorů je dána trvalým bydlištěm zaměstnanců. K této otázce se vůbec nevyjádřilo 6 zaměstnanců.

**Obrázek 15: Hodnocení možností dopravy do zaměstnání**



Zdroj: autor

Jedna z nejdůležitějších otázek z celého dotazníku se týkala benefitů, které by zaměstnanci uvítali nejvíce jako bonus k jejich stálému platu. Zaměstnanci byli žádáni, aby určili pořadí od 1 do 10, popř. 11. Z celkového počtu 127 odevzdaných dotazníků bylo takto vyplněno 67 dotazníků. Výsledky tedy budou vztahovány k těmto 67 dotazníkům. Výsledné pořadí, které vyplynulo po vyhodnocení již zmíněných 67 dotazníků je vidět v tabulce 1.

**Tabulka 1: Pořadí benefitů podle dotazníkového šetření**

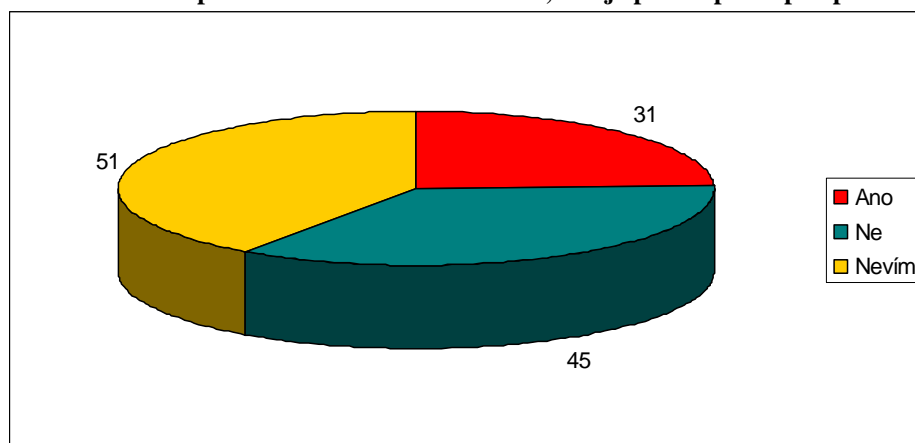
Pořadí	Benefity
1.	týden dovolené navíc
2.	3 volné placené dny v roce navíc, které využiji pro krátkou nemoc (mám plat, jako bych byl(a) v práci)
3.	stravenky
4.	příspěvek na životní pojištění
5.	příspěvek na důchodové pojištění
6.	nápoje na pracovišti zdarma
7.	poukázku na nákup potravin v supermarketu
8.	vstupenky do solné jeskyně/Vodního světa v Kolíně
9.	levnější pohonné hmoty na čerpací stanici Shell
10.	2 vstupenky do kina/divadla

Zdroj: autor

Předposlední otázka dotazníku se ptala, jestli je práce ve firmě pro lidi perspektivní. V této otázce se zcela liší odpovědi zaměstnanců z Kolína od zaměstnanců pracujících v Kutné Hoře. V Kolíně totiž zaměstnanci nejčastěji odpověděli, že nevědí, nebo že pro ně práce není perspektivní. Naproti tomu zaměstnanci v Kutné Hoře považují práci za perspektivní téměř všichni. Názory zaměstnanců z Kolína jsou zobrazeny na obrázku 16.



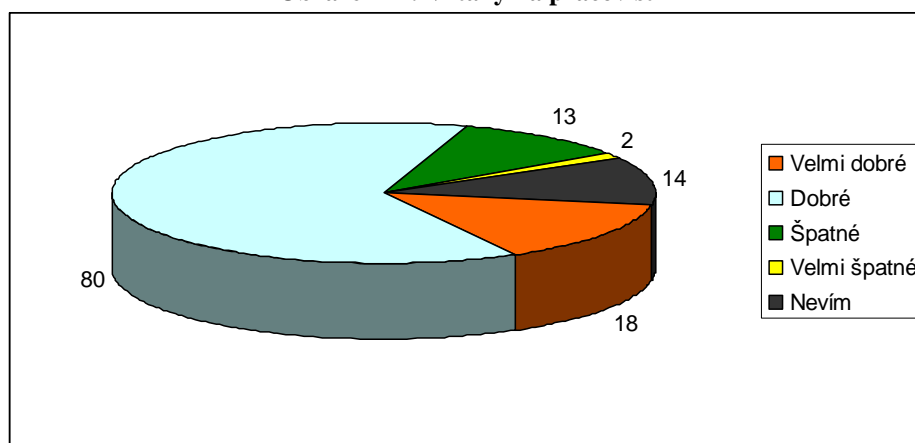
**Obrázek 16: Odpovědi zaměstnanců na otázku, zda je pro ně práce perspektivní**



Zdroj: autor

V poslední otázce byli zaměstnanci tázáni, jak hodnotí vztahy na svém pracovišti. Výsledky, které jsou na obrázku 17, jsou celkem povzbuzující. Většina zaměstnanců nemá se svými kolegy v práci špatné vztahy.

**Obrázek 17: Vztahy na pracovišti**



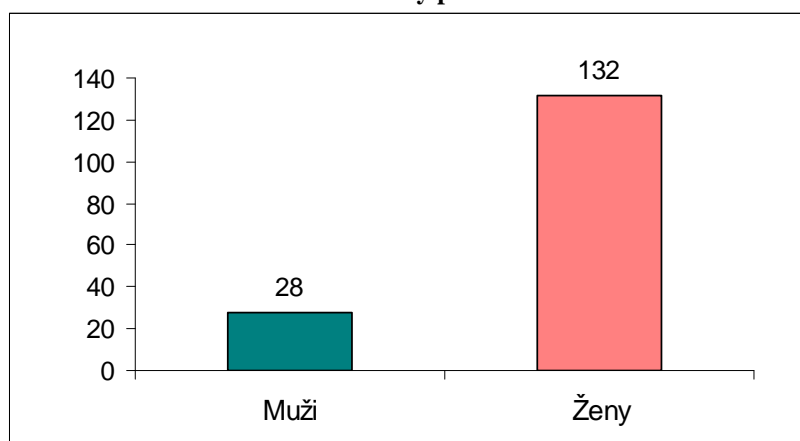
Zdroj: autor

### **3.4 Celkové výsledky dotazníkového šetření**

Celkový souhrn výsledků dotazníkového šetření nelze zpracovat pro všechny otázky, protože některé parametry jsou pro každý závod specifické.

Na obrázku 18 je souhrn zaměstnanců rozdělených podle pohlaví.

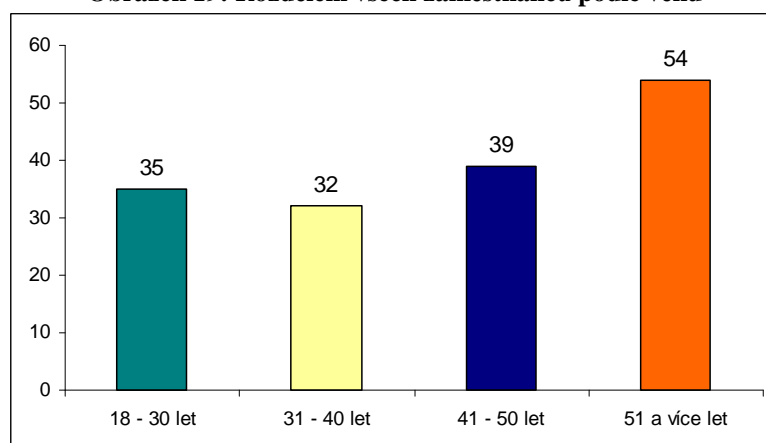
**Obrázek 18: Celkový počet mužů a žen**



Zdroj: autor

Věkové kategorie jsou ve všech třech závodech přibližně stejné. Souhrnem všech výsledků dohromady se graf nijak významně nezměnil, jak je vidět na obrázku 19.

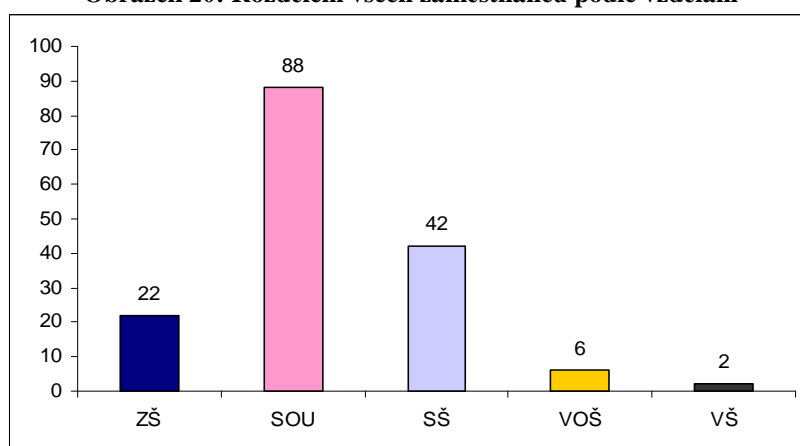
**Obrázek 19: Rozdělení všech zaměstnanců podle věku**



Zdroj: autor

Obrázek 20 ukazuje rozdělení celkového počtu zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.

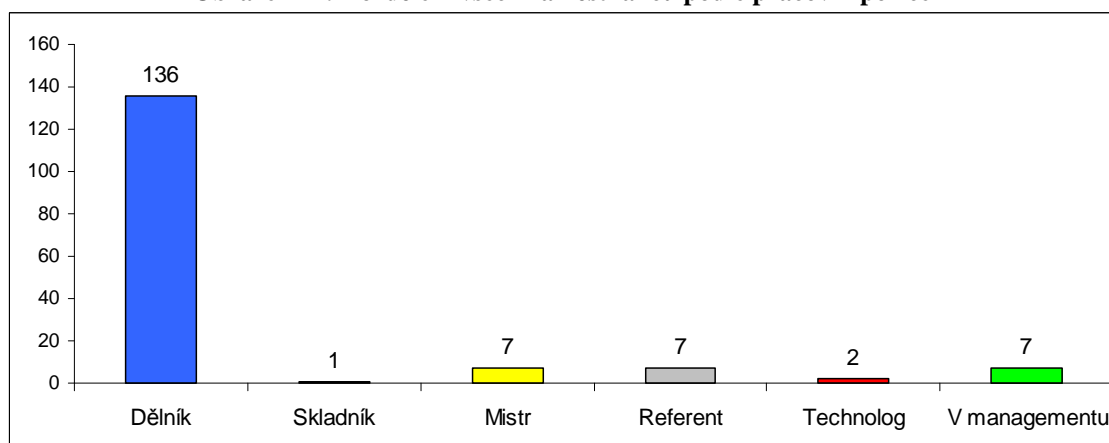
**Obrázek 20: Rozdělení všech zaměstnanců podle vzdělání**



Zdroj: autor

U celkového rozdělení všech zaměstnanců podle pozice se změnila pouze čísla u dělníků, mistrů a referentů. Počty skladníků, technologů a zaměstnanců v managementu se nezměnily, jak naznačuje obrázek 21.

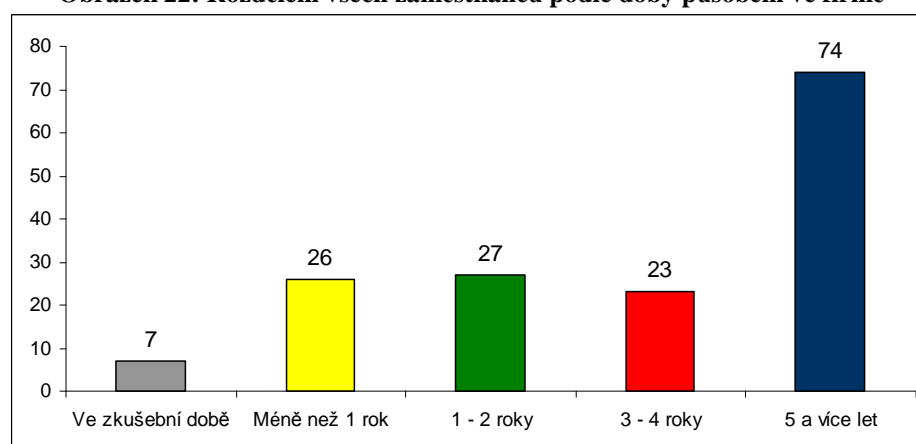
**Obrázek 21: Rozdělení všech zaměstnanců podle pracovní pozice**



Zdroj: autor

Celkový přehled o době působení ve firmě výrazně ovlivnila Kutná Hora, kde většina zaměstnanců pracuje méně než 1 rok. Více než 3 roky pracují ve firmě zaměstnanci, kteří pracují v Kolíně. Výsledek šetření vystihuje obrázek 22.

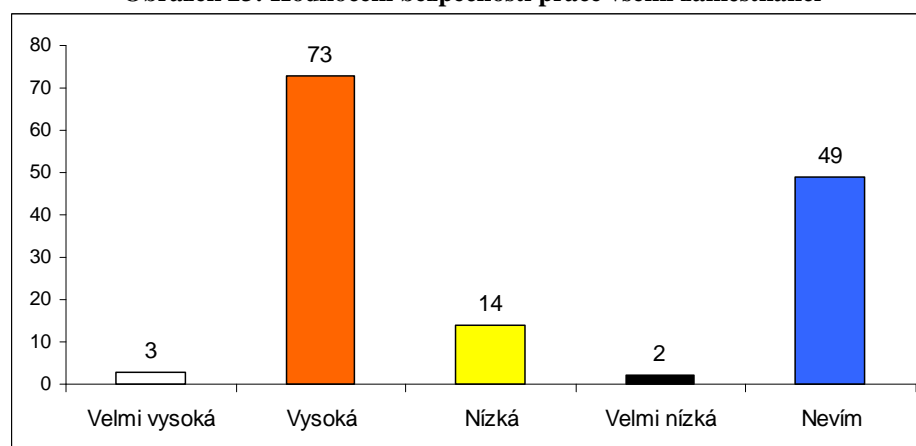
**Obrázek 22: Rozdělení všech zaměstnanců podle doby působení ve firmě**



Zdroj: autor

Graf o mínění zaměstnanců na bezpečnost práce se změnil vlivem toho, že většina zaměstnanců z Kutné Hory i ze Zruče n. S. považuje bezpečnost práce za vysokou a pouze 4 zaměstnanci odpověděli, že nevědí. Na rozdíl od pracovníků z Kolína, kde asi dvě pětiny odpovídali, že nevědí, jaká je bezpečnost jejich práce. Výsledek zachycuje obrázek 23.

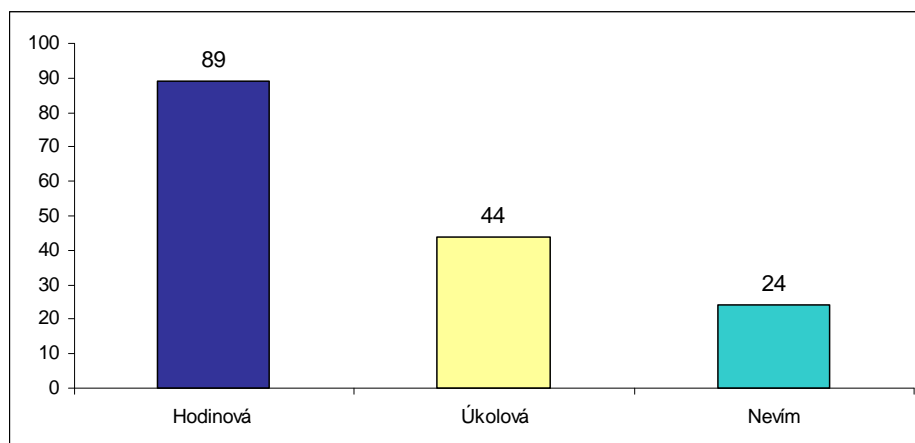
**Obrázek 23: Hodnocení bezpečnosti práce všemi zaměstnanci**



Zdroj: autor

Otázka týkající se volby mezi hodinovou a úkolovou mzdou vycházela nerozhodně v Kutné Hoře i ve Zruči n. S., naproti tomu v Kolíně většina požaduje hodinovou mzdu. Sloučení názorů všech zaměstnanců je zřejmé z obrázku 24.

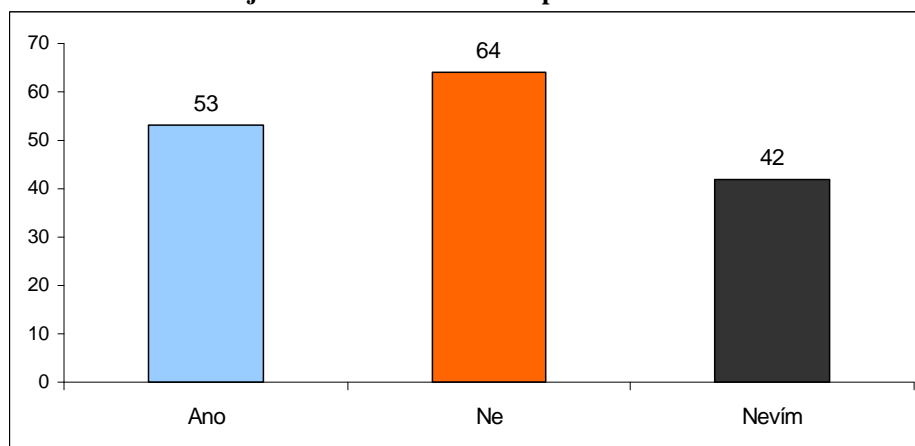
**Obrázek 24: Volba mezi hodinovou a úkolovou mzdou**



Zdroj: autor

Výsledek zájmu o odměňování za práci nad rámec stanovené normy nebyl jednoznačně ani kladný, ani záporný v Kutné Hoře a ve Zruči n. S. V Kolíně převažoval nezájem. Na obrázku 25 lze pozorovat, že celkově zaměstnanci nemají zájem pracovat nad stanovenou normu a být za to odměňováni.

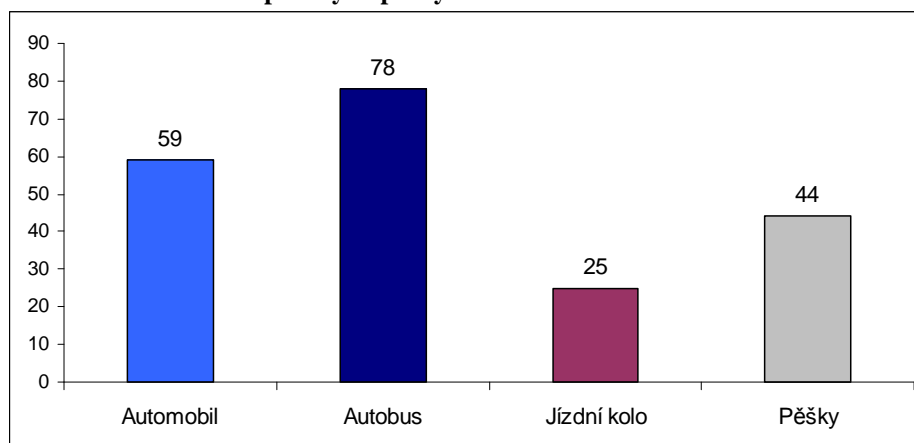
**Obrázek 25: Zájem všech zaměstnanců o práci nad stanovenou normu**



Zdroj: autor

Ve způsobech dopravy se po sečtení výsledků ze všech měst, kde bylo dotazníkové šetření uskutečněno, nejčastěji vyskytuje autobus. Výsledky jsou opět narušeny tím, že někteří zaměstnanci využívají při cestě do práce více dopravních prostředků než pouze jeden. Celkové výsledky jsou vidět na obrázku 26.

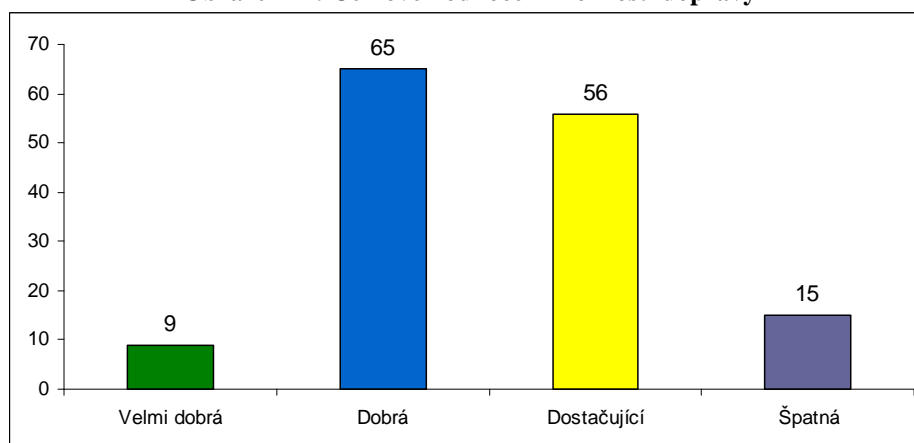
**Obrázek 26: Způsoby dopravy do zaměstnání všech zaměstnanců**



Zdroj: autor

Názory na možnosti dopravy do zaměstnání se velice liší. Nejvíce zaměstnanců považuje možnosti dopravy do zaměstnání jako dobré, nebo dostačující. Přesné hodnoty jsou na obrázku 27.

**Obrázek 27: Celkové hodnocení možností dopravy**



Zdroj: autor

Celkové výsledky třinácté otázky jsou zobrazeny v tabulce 2. Jsou zde vidět požadavky zaměstnanců pracujících v jednotlivých městech. Vzhledem k většímu počtu zaměstnanců v Kolíně oproti Kutné Hoře a Zruči n. S. by nebylo účinné udělat průnik, aby se dosáhlo pouze jednoho pořadí. Výsledky jsou podobné, pořadí benefitů na prvním, druhém a šestém místě jsou navíc stejné.

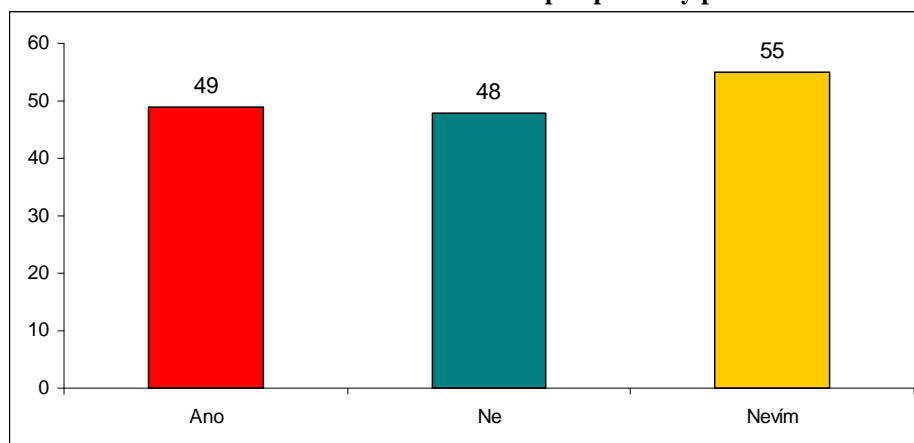
**Tabulka 2: Přehled pořadí benefitů v Kolíně, v Kutné Hoře a ve Zruči n. S.**

Pořadí	Kolín	Kutná Hora	Zruč nad Sázavou
1.	týden dovolené navíc	týden dovolené navíc	týden dovolené navíc
2.	3 volné placené dny v roce navíc, které využiji pro krátkou nemoc (mám plat, jako bych byl(a) v práci)	3 volné placené dny v roce navíc, které využiji pro krátkou nemoc (mám plat, jako bych byl(a) v práci)	3 volné placené dny v roce navíc, které využiji pro krátkou nemoc (mám plat, jako bych byl(a) v práci)
3.	stravenky	příspěvek na životní pojištění	příspěvek na důchodové pojištění
4.	příspěvek na životní pojištění	stravenky	příspěvek na životní pojištění
5.	příspěvek na důchodové pojištění	příspěvek na důchodové pojištění	stravenky
6.	nápoje na pracovišti zdarma	nápoje na pracovišti zdarma	nápoje na pracovišti zdarma
7.	poukázku na nákup potravin v supermarketu	levnější pohonné hmoty na čerpací stanici Shell	poukázku na nákup potravin v supermarketu
8.	vstupenky do solné jeskyně/Vodního světa v Kolíně	poukázku na nákup potravin v supermarketu	vstupenky do solné jeskyně/Vodního světa v Kolíně
9.	levnější pohonné hmoty na čerpací stanici Shell	2 vstupenky do kina/divadla	2 vstupenky do kina/divadla
10.	2 vstupenky do kina/divadla	vstupenky do solné jeskyně/Vodního světa v Kolíně	levnější pohonné hmoty na čerpací stanici Shell

Zdroj: autor

V otázce perspektivy práce nejsou celkově zaměstnanci rozhodní. Jen lidé z Kutné Hory hodnotí svou práci jako perspektivní, ti také zvýšili počet kladných odpovědí. Nejednoznačný výsledek šetření o názorech na perspektivitu je zřejmý z obrázku 28.

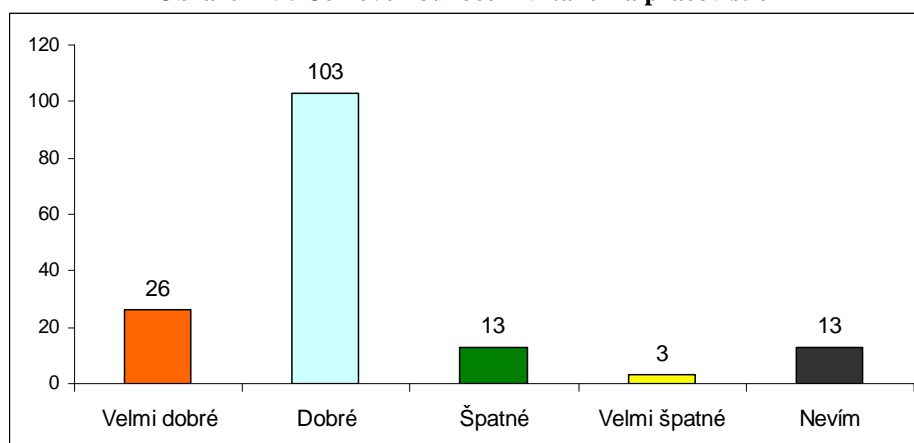
**Obrázek 28: Celkové hodnocení perspektivity práce**



Zdroj: autor

Pozitivní výsledek přineslo hodnocení vztahů na pracovišti. Většina zaměstnanců si myslí, že vztahy na pracovišti jsou velmi dobré, nebo dobré. Názory zaměstnanců ze všech tří měst jsou zobrazeny na obrázku 29.

**Obrázek 29: Celkové hodnocení vztahů na pracovištích**



Zdroj: autor

### **3.5 Statistika dotazníků**

Celkové zhodnocení současného stavu vychází z informací, které byly poskytnuty prostřednictvím dotazníků. Proto je na místě zde uvést statistiku týkající se všech dotazníků. Tabulka 3 uvádí přehled o počtech zaměstnanců, rozdaných a vrácených dotazníků.



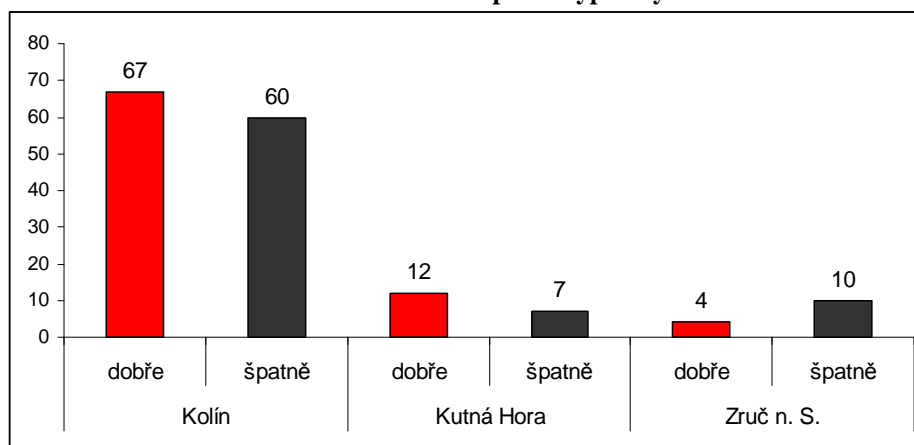
**Tabulka 3: Celkový přehled o dotaznících**

Místo	Počet zaměstnanců	Rozdané dotazníky	Vrácené dotazníky
Zruč nad Sázavou	20	20	14
Kutná Hora	35	35	19
Kolín	253	210	127

Zdroj: autor

Na obrázku 30 je možné vidět, že i když zaměstnanci odevzdali dohromady přes 60 % dotazníků, bylo možné plně vyhodnotit pouze některé.

**Obrázek 30: Statistika dobře a špatně vyplněných dotazníků**



Zdroj: autor

Pouze necelých 52 % vrácených dotazníků obsahovalo všechny odpovědi tak, aby mohly být využity pro zpracování a následné vyhodnocení všech otázek.

## **4 Návrh opatření a zhodnocení jejich dopadu na zvýšení stabilizace lidských zdrojů**

Z výsledků dotazníkového šetření se dají navrhnout opatření, která by měla vést k snížení fluktuace zaměstnanců a k vyšší spokojenosti nejen všech zaměstnanců, ale také zaměstnavatele. Tato opatření jsou zaměstnanecká, která z dotazníkového šetření vyšla jako nejžádanější a která zaměstnanci nemají.

### **4.1 *Benefity***

V současné době mají zaměstnanci pouze jeden benefit a tím je sleva na pohonné hmoty na čerpací stanici Shell. Zaměstnavatel by měl zvážit, jestli v dnešní době, kdy není snadné najít kvalitního zaměstnance, by se neměl více zabývat možnostmi, jak si své zaměstnance udržet. Snad každá firma nabízí ve svých inzerátech, když shání nové zaměstnance, příspěvek na obědy, výuku cizích jazyků a životní a důchodové pojištění.

Doby, kdy lidé byli rádi, že dostávají své výplaty včas, že firmy za ně platily zdravotní a sociální pojištění, jsou nenávratně pryč. Dnes zaměstnanci vyžadují mnohem víc, než tyto základní nároky.

Každý z benefitů, který by zaměstnavatel dal svému zaměstnanci, přinese zaměstnavateli určité náklady, ale následně také výnosy.

### **4.2 *Náklady spojené se zavedením benefitů***

Přesné vyčíslení všech benefitů, které by zaměstnanci uvítali, asi nebude možné, ale u některých položek bylo možné kalkulace provést.

#### **4.2.1 *Týden dovolené navíc***

Tento benefit byl zaměstnanci označován jako nejžádanější. I když firmě přinese asi největší náklady, měla by přesto uvažovat o jeho zavedení.

V kalkulaci se bude počítat, že zaměstnanec, který je na dovolené, firmě nepřináší žádný užitek, firma nemá v jeho nepřítomnosti žádný zisk. Proto tento náklad bude činit týdenní mzdu zaměstnance. Průměrná hrubá mzda je ve firmě 15 000 Kč. Potom týdenní hrubá mzda činí 3 571 Kč. Tuto částku je ještě třeba navýšit o sociální a zdravotní pojištění, které činí 35 %, náklady na jednoho zaměstnance jsou 4 820,9 Kč. Při počtu 371 zaměstnanců by firmu týden dovolené navíc stál 1 788 535 Kč za rok.

## 4.2.2 Tři volné placené dny v roce navíc

Dalším možným benefitem nabízeným v dotazníku byly 3 volné dny, kdy zaměstnanci dostanou plat, jako by byli v práci a tyto volné dny využijí pro vyléčení chřipky, nebo nějaké jiné krátké nemoci. Toto volno se také nazývá „Sick days“. Pro kalkulaci využijeme opět průměrnou hrubou mzdu. Průměrná hrubá mzda na jeden den činí 714,3 Kč, po navýšení o sociální a zdravotní pojištění je to 964,3 Kč, na tři dny je to 2 832,9 Kč. Toto číslo opět vynásobíme počtem zaměstnanců, náklady na tři volné placené dny by byly ve výši 1 073 271,5 Kč.

## 4.2.3 Stravenky

Stravenky mají několik výhod, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. K výhodám pro zaměstnavatele patří úspory na daních, zvýšení motivace a loajality zaměstnanců, možnost volby jakékoli nominální hodnoty stravenek a dále např. rychlost od objednání k dodání do firmy. Zaměstnanci si mohou vybrat z mnoha stravovacích zařízení a obchodů, kde přijímají stravenky (v Kolíně je to například pro stravenky značky „Chèque Déjeuner“ přesně 65 míst). Zaměstnancům se reálně zvýší mzda bez odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Tabulka 4 ukazuje, kolik uspoří zaměstnavatel a o kolik se zvýší příjem zaměstnance za rok při zavedení stravenek. Ukázkový příklad platí pro stravenky značky „Chèque Déjeuner“, ale podobné by byly výsledky i u jiných typů stravenek.

**Tabulka 4: Úspora zaměstnavatele při zavedení stravenek**

nominální hodnota jídelního kuponu		60 Kč
daňově uznatelná hodnota jídelního kuponu		60 Kč
hodnota jídelních kuponů za měsíc		1 200 Kč
příspěvek zaměstnavatele (55%)		660 Kč
<b>z pohledu zaměstnavatele</b>	<b>bez jídelních kuponů</b>	<b>s jídelními kupony</b>
- hrubá mzda	15 660 Kč	15 000 Kč
- hrubá mzda po navýšení	15 660 Kč	
- náklady na zaměstnance v poukázkách		660 Kč
- zaměstnavatel odvede pojistné (na sociální a zdravotní - 35 %)	5 481 Kč	5 250 Kč
- celkové náklady na 1 zaměstnance	21 141 Kč	20 910 Kč
- <b>úspora na 1 zaměstnance za rok</b>		<b>2 772 Kč</b>

<b>z pohledu zaměstnance</b>	<b>bez jídelních kuponů</b>	<b>s jídelními kupony</b>
- hrubá mzda	15 660 Kč	15 000 Kč
- superhrubá mzda	21 200 Kč	20 300 Kč
- záloha na daň z příjmu (odečtena sleva na dani 2070 Kč)	1 110 Kč	975 Kč
- srážky zaměstnance na pojistné (sociální 8 % + zdravotní 4,5 %)	1 958 Kč	1 875 Kč
- čistá mzda zaměstnance	12 592 Kč	12 150 Kč
- hodnota poskytnutého poukazu od zaměstnavatele		660 Kč
- celkový čistý příjem zaměstnance	12 592 Kč	12 810 Kč
- <b>zvýšení čistého ročního příjmu zaměstnance</b>		<b>2 616 Kč</b>
<b>Celkový profit pro firmu:</b>		
<b>Při zavedení jídelních kuponů se ročně ušetří:</b>		<b>1 998 948 Kč</b>

Zdroj: upraveno podle *Kalkulačka - Šeky.cz* [online]. 2007 [cit. 2008-05-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.seky.cz/kalkulacka.php>>.

V případě zavedení stravenek zaměstnanci ušetří hned dvakrát. Nebudou si totiž muset kupovat oběd, který stojí kolem 60 Kč (což je podle počtu pracovních dní, asi 1 200 Kč měsíčně) a zároveň se jim zvýší čistý měsíční příjem. Každý zaměstnanec se bude jistě rád podílet na platbě stravenek a bude měsíčně platit 540 Kč, když bude moci dostávat stravenky v nominální hodnotě 1 200 Kč.

#### **4.2.4 Příspěvek na životní a penzijní pojištění**

Pokud bude platit nebo přispívat na životní pojištění zaměstnavatel svým zaměstnancům, bude moci zahrnout do daňově uznatelných nákladů pojistné zaplacené na daňově zvýhodněné životní pojištění až do částky 8 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance. Toto pojistné nebude u zaměstnance podléhat dani z příjmů.

Ve snaze zjednodušit systém odpočtů zákonodárci stanovili jeden jediný limit ve výši 24 000 Kč, platný současně pro životní pojištění i penzijní připojištění. Podle nových pravidel může zaměstnavatel přispět celých 24 000 Kč buď na penzijní připojištění nebo jako pojistné na soukromé životní pojištění anebo tuto sumu rozdělit v jakémkoli poměru mezi tyto dva finanční produkty.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> *Životní pojištění - úspora zaměstnavatele - Finance.cz* [online]. 2000-2008 [cit. 2008-05-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/pojisteni/informace/zivotni/uspورا-zamestnavatele/>>.

Pro zaměstnavatele je proto výhodnější platit zaměstnanci životní, nebo penzijní pojištění, než zvýšit zaměstnanci hrubou mzdu. Tabulka 5 ukazuje, kolik zaměstnavatel ušetří, bude-li zaměstnanci platit životní pojištění.

**Tabulka 5: Náklady zaměstnavatele na životní pojištění**

	Navýšení hrubé mzdy	Příspěvek na životní pojištění
Zvýšení hrubého příjmu zaměstnance	1 000 Kč	1 000 Kč
Zvýšení čistého příjmu zaměstnance	665 Kč	1 000 Kč
<b>Měsíční náklady vynaložené zaměstnavatelem na zvýšení příjmu</b>		
Zdravotní pojištění	90 Kč	0 Kč
Sociální pojištění	260 Kč	0 Kč
Měsíční náklady na zaměstnance	1 350 Kč	1 000 Kč
<b>Roční náklady vynaložené zaměstnavatelem na zvýšení příjmu</b>		
Roční náklady na zaměstnance	16 200 Kč	12 000 Kč
Roční náklady na 371 zaměstnanců	6 010 200 Kč	4 452 000 Kč

Zdroj: upraveno podle *Životní pojištění - úspora zaměstnavatele* - Finance.cz [online]. 2000-2008 [cit. 2008-05-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/pojisteni/informace/zivotni/uspora-zamestnavatele/>>.

#### 4.2.5 Nápoje na pracovišti zdarma

Na mnoha místech se dnes setkáváme s velkými barely plnými vody. Ve firmě SPEL, spol. s r. o. je jeden takový barel v jídelně. Pokud bychom chtěli zajistit vodu pro všechny zaměstnance, potřebovali bychom takových barelů 20 na jeden den. Toto číslo vychází z výpočtu, kdy jeden člověk vypije průměrně 1 litr za pracovní směnu. Náklady dvaceti barelů na den by pak činily 2 690 Kč. Cena je to orientační, protože v létě, kdy lidé více pijí, by bylo třeba zajistit větší počet těchto devatenáctilitrových barelů. Pokud bychom uvažovali jiný druh nápojů, cena by se zvýšila. Nejlevnější alternativou je obyčejná voda.

#### 4.2.6 Vstupenky do solné jeskyně/Vodního světa v Kolíně

Vstupenka do Vodního světa v Kolíně stojí 130 Kč na 2 hodiny, je to ve všední den po 15. hodině. Jednorázová vstupenka do solné jeskyně stojí 120 Kč. Firma by mohla zaplatit každému zaměstnanci každý měsíc 2 vstupenky. Jestliže by každý dostal za rok 12 vstupenek do Vodního světa a 12 vstupenek do solné jeskyně, zaplatila by firma za tyto benefity 1 113 000 Kč.

#### 4.2.7 Vstupenky do kina/divadla

Vstupenka do kina stojí asi 85 Kč. Vstupenka do divadla je dražší a cena se liší podle druhu představení. Proto je těžké tuto částku vypočítat. Pokud by ale firma platila svým zaměstnancům každý měsíc 2 vstupenky do kina, zaplatila by za tento benefit 756 840 Kč.

#### 4.2.8 Přehled nákladů všech benefitů

Tabulka 6 shrnuje náklady, které by firma musela ročně vynaložit, kdyby poskytla zaměstnancům jednotlivé benefity. V případě stravenek, resp. životního nebo penzijního připojištění jde o ušetřené finanční prostředky. Pokud by firma přidala do hrubé mzdy zaměstnancům stejnou částku, jakou by vynaložila na zaměstnanecké výhody, tato částka by se stala nákladovou položkou.

**Tabulka 6: Náklady a ušetřené finanční prostředky při zavedení zaměstnaneckých výhod**

<b>Druh zaměstnanecké výhody</b>	<b>Náklady</b>	<b>Ušetřené finanční prostředky</b>
Týden dovolené navíc	1 788 535 Kč	
Tři volné placené dny v roce navíc	1 073 271,5 Kč	
Stravenky		1 998 948 Kč
Životní nebo penzijní připojištění		1 558 200 Kč
Nápoje na pracovišti zdarma	675 190 Kč	
Vstupenky do solné jeskyně a vodního světa	1 113 000 Kč	
Vstupenky do kina	756 840 Kč	

Zdroj: autor

### 4.3 Opatření nefinančního charakteru

Po otázce, co by si zaměstnanci přáli nejvíce, snad vždy padne odpověď zvýšení platu. I ve firmě SPEL, spol. s r. o. se tato odpověď opakovala velmi často, zároveň však mají zaměstnanci i jiné požadavky.

Opatření v Kutné Hoře, která by měla snížit fluktuaci:

- instalace klimatizace,
- hodnocení pracovníka podle jeho zkušeností a praxe,
- pravidelně dodávat materiál.

Ve Zručí n. S. by se měl zlepšit přístup a jednání vedoucích pracovníků se zaměstnanci.

V Kolíně by mohla snížit fluktuaci tato opatření:

- dostatek práce pro zaměstnance,
- lepší vztahy v kolektivu,
- instalace klimatizace,
- otevření občerstvení,
- možnost pracovního růstu,
- lepší sociální zařízení,
- změna přístupu vedení k pracovníkům,
- více tolerance pro nové zaměstnance,
- školení a zvyšování kvalifikace pracovníků,
- včasná dodávka materiálu,
- údržba pracovních strojů,
- lepší pracovní nářadí.

Asi nejvíce by zaměstnancům pomohlo znovuotevření kantýny, protože nyní si nemají kde koupit ani svačinu, ani nápoje.

Dále je vidět velkou slabinu firmy v personálním oddělení. Ve firmě pracují pouze dvě personalistky. Při počtu 371 zaměstnanců je to velmi málo. Personální oddělení by mělo mít zvláštní oddělení, které by se věnovalo pouze mzdám a ostatní personalisté by se měli věnovat zaměstnancům.

## **4.4 Závěrečná doporučení**

### **4.4.1 Zavedení zaměstnaneckých benefitů**

Po provedení kalkulace většiny benefitů bych firmě doporučila zavést stravenky pro zaměstnance, neboť tím ušetří nemalé prostředky. Také při zavedení příspěvku na životní nebo důchodové pojištění firma ušetří finance, ze kterých může lidem zaplatit týden dovolené navíc, 3 volné placené dny v roce navíc, kdy budou placeni, jako by byli v práci a nápoje na pracovišti zdarma.

**Tabulka 7: Úspora při zavedení zaměstnaneckých benefitů**

<b>Druh zaměstnanecké výhody</b>	<b>Náklady</b>	<b>Ušetřené finanční prostředky</b>
Týden dovolené navíc	1 788 535 Kč	
Tři volné placené dny v roce navíc	1 073 271,5 Kč	
Stravenky		1 998 948 Kč
Životní nebo penzijní připojištění		1 558 200 Kč
Nápoje na pracovišti zdarma	675 190 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>3 536 996,5 Kč</b>	<b>3 557 148 Kč</b>

Zdroj: autor

Z tabulky 7 vyplývá, že při zavedení uvedených zaměstnaneckých benefitů dojde u zaměstnavatele k úspoře 20 151,5 Kč ročně.

Jediný současný benefit, který zaměstnanci mohou využívat, slevu na čerpací stanici Shell, bych zaměstnancům ponechala. Sice ho využívá asi jen velmi málo řidičů, ale než firma zavede další benefity, je to jediný benefit, který zaměstnanci mají.

Kromě výše uvedených benefitů doporučuji v budoucnu také znovuotevření kantýny v Kolíně, kde byli lidé zvyklí kupovat si svačiny a obědy. Bylo by to dobrý krok, který by uvítali všichni zaměstnanci. Myslím si, že by si tohoto skutku pro začátek velmi vážili.

Při zavedení alespoň některého z benefitů zaměstnanci uvidí, že se jejich zaměstnavatel snaží, aby se měli lépe a aby neodcházeli ke konkurenci.

#### **4.4.2 Další změny v oblasti personálního řízení**

Dalším doporučením bude zvýšení počtu personalistů alespoň na čtyři zaměstnance. Ve firmě pracují pouze dvě personalistky. Při počtu 371 zaměstnanců je to velmi málo. Personální oddělení by mělo mít zvláštní oddělení, které by se věnovalo pouze mzdám a ostatní personalisté by se měli věnovat zaměstnancům. S tímto opatřením je spojena i lepší komunikace mezi zaměstnanci a personálním oddělením.

Komunikace by se měla zlepšit i ze strany vedení k zaměstnancům. Navrhuji neformální setkání, kde zaměstnavatel zjistí, jaké mají jeho zaměstnanci problémy, ale i připomínky a návrhy na zlepšení.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce s názvem „Stabilizace lidských zdrojů ve vybraném podniku“ bylo navrhnout opatření, která povedou ke snížení fluktuace ve firmě SPEL, spol. s r. o., poznat zaměstnance pomocí dotazníkového šetření a najít způsob, kdy budou spokojeni jak zaměstnanci, tak zaměstnavatel.

Práce je rozdělena do teoretické a praktické části. Teoretická část popisuje jednotlivé personální činnosti, které by měly probíhat v každé firmě bez ohledu na to, jestli firma má personální řízení, či jen několik málo personalistů.

Druhá kapitola začíná popisem vybrané firmy SPEL, spol. s r. o. Je zde zmíněna historie a popsány jednotlivé divize. Analýza byla provedena ve výrobním závodě, který má sídlo v Kolíně a další pobočky v Kutné Hoře a ve Zruči nad Sázavou. V této kapitole jsou také popsány personální činnosti tak, jak ve firmě fungují, nebo nefungují.

Ke zhodnocení současného stavu, které je ve třetí kapitole, bylo použito dotazníkového šetření. Zároveň jsem využila zkušenosti a informace, které jsem získala při několikaměsíčním působení ve firmě v nákupním oddělení.

Cílem bylo nejen zjistit požadavky a názory zaměstnanců, ale také zájem o spolupráci na zlepšení zaměstnaneckých výhod a pracovních podmínek.

V poslední kapitole jsou navržena opatření na zvýšení stabilizace lidských zdrojů. K těmto opatřením patří především zavedení zaměstnaneckých výhod, neboť zaměstnanci téměř žádné výhody nemají. Současně byla provedena částečná kalkulace nákladů na vybrané zaměstnanecké výhody. Spočítat, kolik která výhoda přinese zaměstnavateli užitku nelze, ale kalkulace ukazují, že zaměstnavatel může zavedením např. stravenek, nebo příplatku na životní pojištění dokonce ušetřit. Proto navrhuji zavést pro zaměstnance příspěvek na životní nebo důchodové pojištění a stravenky. Těmito benefity firma ušetří peníze, ze kterých může zaměstnancům poskytnout týden dovolené navíc, tři volné placené dny v roce navíc a zajistit lidem nápoje na pracovišti zdarma. Kdyby alespoň některé zaměstnanecké výhody byly zmíněné v inzerátu, kde firma hledá nové zaměstnance (viz obrázek 3), jistě by si firma mohla mezi uchazeči i vybírat a nemusela by přijmout každého, kdo má o práci zájem.

Kromě zaměstnaneckých výhod by zvýšení spokojenosti zaměstnanců přinesly i obyčejné věci, jako je včasná dodávka materiálu, kvalitní pracovní náradí a zajištění stálé práce.

Při zavádění navržených opatření by firma měla začít na personálním oddělení, kde je nedostatek pracovníků. Je třeba oddělit problematiku výplat od personálních činností, které by měly být v personálním oddělení řešeny.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [3] KOUBEK J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [4] KOUBEK, J. *Personální řízení 2: Část 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 138 s. ISBN 80-245-0279-8.
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [6] KUNHART, J. *Sociologie*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 99 s. ISBN 80-7194-570-6.
- [7] LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 86 s. ISBN 80-7194-588-9.
- [8] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ Systém, spol. s r. o., 1997, 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [9] PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [10] Inzerce. *Obzory Kutnohorska*. 8. 4. 2008, roč. 19, č. 15, s. 9.

### Elektronické zdroje

- [11] *Daňové výhody životního pojištění - Měsíc.cz* [online]. 1999-2008 [cit. 2008-05-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/texty/danove-vyhody-zivotniho-pojisteni/>>. ISSN 1213-4414.
- [12] *Kalkulačka - Šeky.cz* [online]. 2007 [cit. 2008-05-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.seky.cz/kalkulacka.php>>.
- [13] *SPEL* [online]. [2008] [cit. 2008-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.spel.cz/head/>>.
- [14] *Systém hodnocení zaměstnanců* [online]. Praha: Alfa Stream, s. r. o., aktualizováno 22. 11. 2006 [cit. 2008-03-16]. Dostupný na WWW: <[http://www.alfastream.cz/poradenstvi\\_vzdelavani.php](http://www.alfastream.cz/poradenstvi_vzdelavani.php)>.
- [15] *Vodní svět Kolín* [online]. 2006-2008 [cit. 2008-05-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.vodnisvetkolin.cz/>>.
- [16] *Životní pojištění - úspora zaměstnavatele - Finance.cz* [online]. 2000-2008 [cit. 2008-05-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/pojisteni/informace/zivotni/uspora-zamestnavatele/>>. ISSN 1213-4325.

### Další zdroje

- [17] Prezentace a interní materiály firmy SPEL, spol. s r. o.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pořadí benefitů podle dotazníkového šetření .....	40
Tabulka 2: Přehled pořadí benefitů v Kolíně, v Kutné Hoře a ve Zručí n. S. ....	47
Tabulka 3: Celkový přehled o dotaznících .....	49
Tabulka 4: Úspora zaměstnavatele při zavedení stravenek .....	51
Tabulka 5: Náklady zaměstnavatele na životní pojištění .....	53
Tabulka 6: Náklady a ušetřené finanční prostředky při zavedení zaměstnaneckých výhod ....	54
Tabulka 7: Úspora při zavedení zaměstnaneckých benefitů .....	56

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Řízení lidských zdrojů .....	11
Obrázek 2: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 1990 do roku 2007 .....	23
Obrázek 3: Inzerát nabízející pracovní místa .....	26
Obrázek 4: Rozdělení zaměstnanců z Kolína podle pohlaví .....	34
Obrázek 5: Rozdělení zaměstnanců pracujících v Kolíně podle bydliště .....	35
Obrázek 6: Rozdělení zaměstnanců z Kolína podle věkové kategorie.....	35
Obrázek 7: Rozdělení zaměstnanců z Kolína podle dosaženého vzdělání.....	36
Obrázek 8: Rozdělení zaměstnanců z Kolína podle pozic ve firmě .....	36
Obrázek 9: Rozdělení zaměstnanců z Kolína podle délky práce.....	37
Obrázek 10: Názory zaměstnanců na jejich pracovní prostředí .....	37
Obrázek 11: Názory zaměstnanců na bezpečnost práce .....	38
Obrázek 12: Preference mzdy .....	38
Obrázek 13: Zájem zaměstnanců pracovat v úkolové mzdě .....	39
Obrázek 14: Druhy dopravy do zaměstnání .....	39
Obrázek 15: Hodnocení možností dopravy do zaměstnání .....	40
Obrázek 16: Odpovědi zaměstnanců na otázku, zda je pro ně práce perspektivní.....	41
Obrázek 17: Vztahy na pracovišti .....	41
Obrázek 18: Celkový počet mužů a žen .....	42
Obrázek 19: Rozdělení všech zaměstnanců podle věku .....	42
Obrázek 20: Rozdělení všech zaměstnanců podle vzdělání .....	43
Obrázek 21: Rozdělení všech zaměstnanců podle pracovní pozice .....	43
Obrázek 22: Rozdělení všech zaměstnanců podle doby působení ve firmě.....	44
Obrázek 23: Hodnocení bezpečnosti práce všemi zaměstnanci .....	44
Obrázek 24: Volba mezi hodinovou a úkolovou mzdou .....	45
Obrázek 25: Zájem všech zaměstnanců o práci nad stanovenou normu .....	45
Obrázek 26: Způsoby dopravy do zaměstnání všech zaměstnanců.....	46
Obrázek 27: Celkové hodnocení možností dopravy .....	46
Obrázek 28: Celkové hodnocení perspektivity práce .....	48
Obrázek 29: Celkové hodnocení vztahů na pracovištích .....	48
Obrázek 30: Statistika dobře a špatně vyplněných dotazníků .....	49

## SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
JIT	Just-in-time
PO	Požární ochrana
SOU	Střední odborné učiliště
SŠ	Střední škola
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola

## **SEZNAM PŘÍLOH**


Příloha č. 1 – Technologický postup

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 3 – Organizační struktura firmy SPEL, spol. s r. o.





	Technologický postup		IKD: TEPO - 117
	<b>Montáž CA7 - PA</b>		Vydání: 1
Nahrazuje:		Strana: 1 / 3	
<b>Vypracoval:</b> Stanislav Zápotocký  (technolog Roka)	<b>Přezkoumal:</b> Ing. Ladislav Zákasník  (PVSMJ)	<b>Schválil:</b> Václav Vobora  (ředitel závodu)	<b>Datum účinnosti vydání:</b> 17.6.2005
<b>Správce dokumentu : závod 01</b>			

- Určeno jen pro vnitropodnikovou potřebu.
- Kopie předané třetím osobám musí být označeny razítkem "POUZE PRO INFORMACI".
- Předávání kopií i sdělení obsahu cizím organizacím a osobám je vázáno na souhlas správce dokumentu.

### 1. Účel

Návod montáž CA7-PA

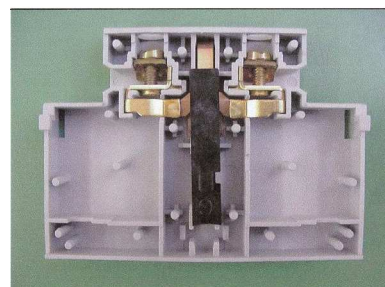
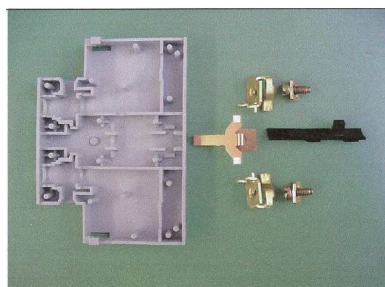
### 2. Rozsah platnosti

Tento postup platí pro závod 01. Tímto postupem se řídí pracovníci na pracovišti „montáž CA7-PA“.

### 3. Reference

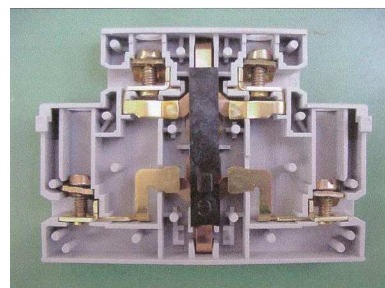
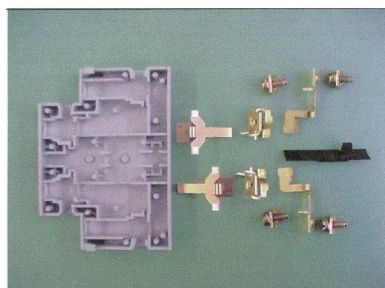
Tento postup je zhotoven dle dokumentů z Aarau AU 2240222700 \_ 010 \_ 01\_Ausgabe 01

## Montáž CA7-PA



#### 1. Montáž pro var.100 – Sx 1-Pol.


Schale PA 1 vložíme do přípravku a poté vložíme kontaktfeder, dále na levou stranu festkont.kurz links a na pravou stranu festkont.kurz rechts, poté klempratze a nakonec deckel do kterého si vložíme schieber. (schieber podle potisku A,B,C,D,E,F,G,H)

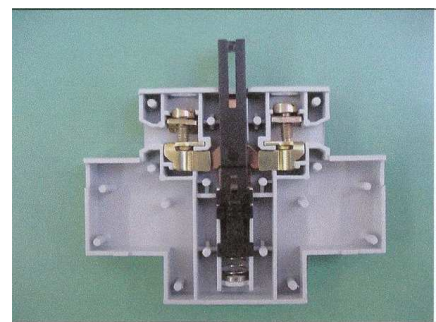
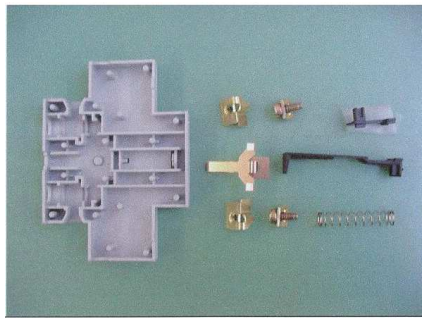


#### 1. Montáž pro var.100 – Sx 2-Pol.

Schale PA 2 vložíme do přípravku a poté vložíme 2x kontaktfeder, dále na levou stranu festkont.kurz links a na pravou stranu festkont.kurtz rechts, poté na levou stranu festkont.lang links a na pravou stranu festkont.lang rechts, dále 4x klempratze a nakonec deckel do kterého si vložíme schieber. (schieber podle potisku A,B,C,D,E,F,G,H)

Výtisk č.:	Revize:	Datum účinnosti revize:	Přidělení ověřil:
------------	---------	-------------------------	-------------------

	Technologický postup	IKD: <b>TEPO - 117</b>
	<b>Montáž CA7 - PA</b>	Vydání: 1
	Nahrazuje:	Strana: 2 / 3



### 1. Montáž pro var. 100 – SD Starter

Schale starter vložíme do přípravku a poté vložíme kontaktfeder, dále na levou stranu festkontakt-H links a na pravou stranu festkontakt-H rechts a poté 2x klemmpratze, dále druckfeder a stoessel starter a poté mitnehmer starter a nakonec deckel starter.

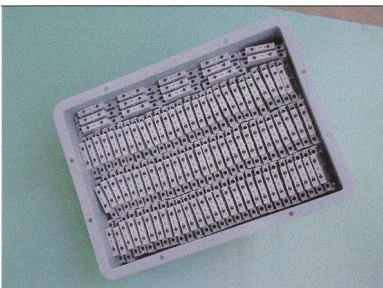


### 2. Pruefen v zařzení CA7 PA MONTECH AUTOMAT

V zařzení dojde ke slisování, změření zdvihu, změření VN a nalepení etikety.

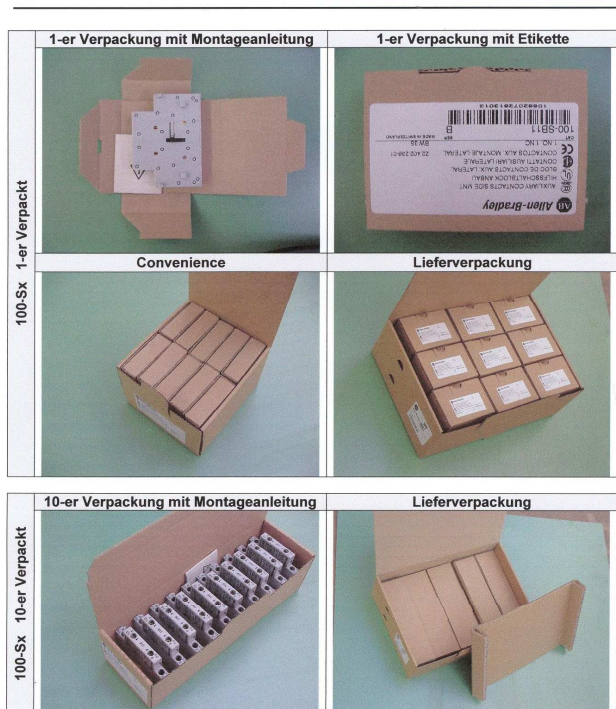
### 3. Balení pro var. 1pol a 2 pol , ( KISTE 12 )

Před balením se provádí kontrola datového štítku a usazení šroubů.



Do flowboxu vložíme 95 kusů na ně položíme proklad a vložíme dalších 95 kusů, celkem 190 kusů ve flowboxu.

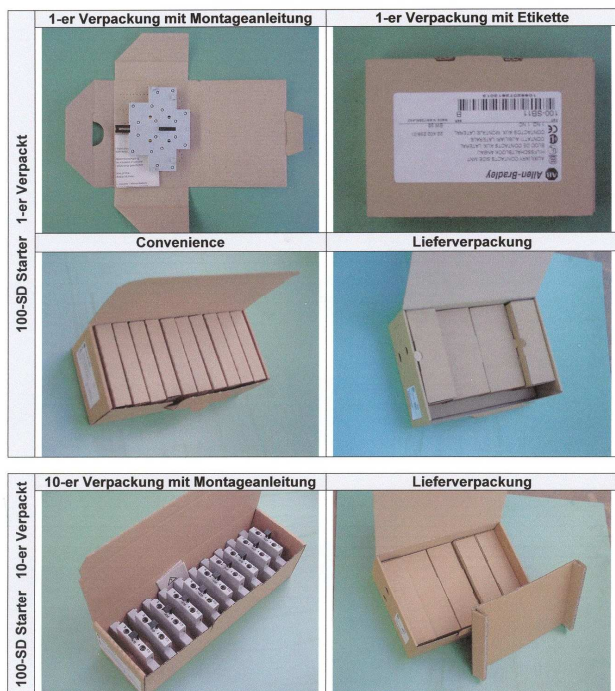
Výtisk č.:	Revize:	Datum účinnosti revize:	Přidělení ověřil:
------------	---------	-------------------------	-------------------



### 3. Balení pro var. 1 pol a 2 pol

A) 1 kus vložíme s návodem do schachtel PA einzal, složíme a nalepíme etiketu. Poté vložíme po 10 do schachtel PA mehrfach, zavřeme a nalepíme etiketu a po 9 vložíme do lieferverpackung st. a nakonec nalepíme etiketu.

B) 10 kusů vložíme s návodem do umverpackung, zavřeme, nalepíme etiketu a po 5 vložíme do lieferverpackung st. a nalepíme etiketu.



### 3. Balení pro var. Starter, 2 druhy balení

A) 1 kus vložíme s návodem do schachtel PA/PAF einzal, složíme a nalepíme etiketu. Poté vložíme po 10 do schachtel PA/PAF umverp., zavřeme a nalepíme etiketu a po 4 vložíme do lieferverpackung st. a nakonec nalepíme etiketu.

B) 10 kusů vložíme s návodem do umverpackung, zavřeme, nalepíme etiketu a po 5 vložíme do lieferverpackung st. a nalepíme etiketu.

Výtisk č.:	Revize:	Datum účinnosti revize:	Přidělení ověřil:
------------	---------	-------------------------	-------------------

## DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Pavlovská, jsem studentkou 5. ročníku Dopravní fakulty Jana Pernera na Univerzitě v Pardubicích. V současné době píši diplomovou práci, jejíž součástí je i praktická část. Proto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a všechny informace budou využity jako podklad pro mou práci. (Vybranou odpověď zaškrtněte křížkem)

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

1. Pohlaví  muž  žena
2. Bydliště  v Kolíně  do 5 km  do 10 km  11 a více km
3. Věk  18-30 let  31-40 let  41-50 let  51 a více let
4. Vaše dosažené vzdělání  základní  vyučen(a)  
 středoškolské s maturitou  vyšší odborné  vysokoškolské
5. Jaká je Vaše pozice ve firmě?  
 dělník  skladník  mistr  referent  technolog  v managementu
6. Jak dlouho pracujete ve Spelu?  
 jsem ve zkušební době  méně než 1 rok  1-2 roky  3-4 roky  5 a více let
7. Prosím, označte, jestli si myslíte, že... (můžete vybrat více odpovědí)  
 pracuji v tichém prostředí  
 pracuji v teplém prostředí  
 pracuji v čistém prostředí  
 pracuji v dobrém kolektivu  
 má práce je bezpečná  
 má práce není fyzicky náročná
8. Jak hodnotíte bezpečnost Vaší práce?  velmi vysoká  vysoká  
 nízká  velmi nízká  nevím
9. Jakou preferujete mzdu?  hodinovou  úkolovou  nevím

10. Máte zájem pracovat v úkolové mzdě a být odměňováni za práci vykonanou nad stanovenou normu?

- ano       ne       nevím

11. Jakým způsobem se dopravujete do zaměstnání?

- automobil       autobus       jízdní kolo       pěšky

12. Jak hodnotíte možnosti dopravy do zaměstnání?

- velmi dobrá       dobrá       dostačující       špatná

Jaká opatření by vedla ke zlepšení Vaší dopravy do zaměstnání?

.....  
.....

13. Který z uvedených benefitů byste nejvíce uvítal(a) jako bonus ke svému stálému platu? (Určete, prosím, pořadí od 1 do 10, popř. 11)

- stravenky  
 levnější pohonné hmoty na čerpací stanici Shell  
 příspěvek na životní pojištění  
 příspěvek na důchodové pojištění  
 2 vstupenky do kina/divadla  
 poukázku na nákup potravin v supermarketu  
 vstupenky do solné jeskyně/Vodního světa v Kolíně  
 týden dovolené navíc  
 nápoje na pracovišti zdarma  
 3 volné placené dny v roce navíc, které využiji pro krátkou nemoc (mám plat, jako bych byl(a) v práci)  
 jiný, uveďte, prosím, jaký

.....  
.....

14. Hodnotíte práci ve firmě pro Vás jako perspektivní?

- ano       ne       nevím

15. Jak byste označil(a) vztahy na Vašem pracovišti?

- velmi dobré  
 dobré  
 špatné  
 velmi špatné  
 nevím, nepřemýšlel(a) jsem o tom

Zde je prostor pro Váš názor. Napište mi, prosím, co byste si přáli, aby se na Vašem pracovišti změnilo nebo zlepšilo.

.....  
.....  
.....

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

