

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**

**Hana Čermáková**

**Bakalářská práce**

**2018**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Čermáková**  
Osobní číslo: **E14325**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Na základě výsledků analýzy bude následovat zhodnocení systému řízení lidských zdrojů vybrané organizace a určení návrhů a doporučení pro posílení konkurenceschopnosti organizace vedoucí k posílení pozice na trhu této organizace.

Osnova:

- Základní pojmy managementu
- Řízení lidských zdrojů
- Představení organizace
- Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci
- Závěry z analýzy řídicí a personální praxe
- Návrhy na zlepšení efektivity práce ve vybrané organizaci

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Vedoucí bakalářské práce:

  
Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018

  
doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Hana Čermáková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Mé poděkování patří Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval. Dále bych chtěla poděkovat celému oddělení HR za poskytnuté informace a rady.

## **ANOTACE**

*Cílem bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Na základě výsledků analýzy bude následovat zhodnocení systému řízení lidských zdrojů vybrané organizace a určení návrhů a doporučení pro posílení konkurenceschopnosti organizace vedoucí k posílení pozice na trhu této organizace.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Personalistika, řízení lidských zdrojů, podnik*

## **TITLE**

*The human resource management analysis of a selected company*

## **ANNOTATION**

*The aim of this bachelor thesis is to analyze human resource management in a selected company. Based on the results of the analysis, it will be followed by an evaluation of the organization's human resources management system and the identification of suggestions and recommendations to strengthen the organization's competitiveness to strengthen the organization's market position.*

## **KEYWORDS**

*Human resources, human resource management, company*

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU.....</b>                                 | <b>12</b> |
| 1.1 HISTORIE MANAGEMENTU .....   | 12        |
| 1.1.1 <i>Klasický management</i> .....                                   | 13        |
| 1.1.2 <i>Manažerská revoluce</i> .....                                   | 13        |
| 1.1.3 <i>Postindustriální trendy</i> .....                               | 13        |
| 1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE .....  | 13        |
| 1.2.1 <i>Plánování</i> .....   | 16        |
| 1.2.2 <i>Organizování</i> .....  | 16        |
| 1.2.3 <i>Personalistika</i> .....  | 16        |
| 1.2.4 <i>Vedení</i> .....  | 16        |
| 1.2.5 <i>Kontrolování</i> .....  | 17        |
| 1.3 SHRUTÍ.....  | 17        |
| <b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>                                    | <b>18</b> |
| 2.1 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....                                   | 18        |
| 2.2 ZÁKLADNÍ OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....                        | 21        |
| 2.2.1 <i>Analýza a vytváření pracovních míst</i> .....                   | 21        |
| 2.2.2 <i>Personální plánování</i> .....                                  | 22        |
| 2.2.3 <i>Získávání zaměstnanců</i> .....                                 | 24        |
| 2.2.4 <i>Výběr zaměstnanců</i> .....                                     | 24        |
| 2.2.5 <i>Přijímání zaměstnanců a jejich adaptace</i> .....               | 25        |
| 2.2.6 <i>Hodnocení zaměstnanců</i> .....                                 | 26        |
| 2.2.7 <i>Odměňování a motivace zaměstnanců</i> .....                     | 27        |
| 2.2.8 <i>Rozmísťování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru</i> ..... | 29        |
| 2.2.9 <i>Péče o zaměstnance</i> .....                                    | 30        |
| 2.2.10 <i>Personální informační systém</i> .....                         | 31        |
| 2.3 SHRUTÍ.....  | 31        |
| <b>3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE .....</b>                                    | <b>33</b> |
| 3.1 ORGANIZACE.....  | 33        |
| 3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....  | 35        |
| 3.3 HISTORIE A SOUČASNOST ORGANIZACE.....                                | 36        |
| 3.4 VÝROBNÍ PROGRAM .....  | 37        |
| <b>4 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI .....</b>      | <b>38</b> |
| 4.1 GIMS (GLOBAL INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM).....                      | 38        |
| 4.1.1 <i>Podnikové procesy oddělení lidských zdrojů</i> .....            | 39        |
| 4.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....   | 40        |
| 4.3 MOBILITA.....  | 41        |
| 4.4 OUTPLACEMENT.....  | 41        |
| 4.5 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ, PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....                    | 42        |
| 4.5.1 <i>Nábor dělnických pozic</i> .....                                | 42        |
| 4.5.2 <i>Nábor technicko-hospodářských pozic</i> .....                   | 43        |
| 4.6 LÉKAŘSKÉ PROHLÍDKY .....   | 43        |
| 4.7 NÁSTUPNÍ DOKUMENTY .....   | 44        |
| 4.8 OUTSOURCING.....   | 44        |
| 4.9 INTERNÍ KOMUNIKACE .....   | 45        |
| 4.10 BENEFITY .....  | 46        |
| 4.10.1 <i>Poukázky na masáže</i> .....                                   | 46        |
| 4.10.2 <i>Zvýhodněné firemní tarify</i> .....                            | 46        |
| 4.10.3 <i>Výuka jazyků</i> .....   | 47        |
| 4.10.4 <i>Příměstský tábor</i> .....                                     | 48        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.1      | ODMĚŇOVÁNÍ .....   | 49        |
| 4.1.1    | <i>Odměňování dělnických profesí</i> .....                             | 49        |
| 4.1.2    | <i>Odměňování THZ</i> .....  | 50        |
| 4.2      | HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....  | 50        |
| 4.3      | VZDĚLÁVÁNÍ .....   | 51        |
| 4.4      | KLÍČOVÍ ZAMĚSTNANCI A MANAŽERSKÉ REZERVY .....                         | 52        |
| 4.5      | PERSONÁLNÍ CONTROLLING .....   | 52        |
| 4.6      | ODBORY .....   | 53        |
| 4.7      | UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU .....                                     | 54        |
| <b>5</b> | <b>ZÁVĚRY Z ANALÝZY ŘÍDICÍ A PERSONÁLNÍ PRAXE .....</b>                | <b>56</b> |
| <b>6</b> | <b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ EFEKTIVITY PRÁCE VE VYBRANÉ ORGANIZACI .....</b> | <b>58</b> |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>   | <b>60</b> |
|          | <b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>  | <b>61</b> |



## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Základní údaje.....                          | 34 |
| Tabulka 2: Výhodné mobilní tarify pro zaměstnance ..... | 47 |

## SEZNAM ILUSTRACÍ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Základní funkce managementu.....                              | 15 |
| Obrázek 2: Zpětná vazba mezi funkcemi managementu .....                  | 15 |
| Obrázek 3: Fáze personálního plánování .....                             | 23 |
| Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb .....                             | 29 |
| Obrázek 5: Globální zastoupení v klíčových automobilových regionech..... | 33 |
| Obrázek 6: Podíly na trhu 2015.....                                      | 34 |
| Obrázek 7: Organizační struktura Kiekert AG.....                         | 35 |
| Obrázek 8: Organizační struktura Kiekert-CS, s.r.o. ....                 | 35 |
| Obrázek 9: Vývoj produktů v průběhu let.....                             | 37 |
| Obrázek 10: Procesní mapa GIMS.....                                      | 40 |

## SEZNAM GRAFŮ

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Podíl dělníků a THZ kmen.....   | 40 |
| Graf 2: Počet zaměstnanců dle kmenového a agenturního rozdělení.....  | 41 |
| Graf 3: Jaká cena za tento pětidenní příměstský tábor by pro Vás byla přijatelná? (včetně<br>teplého oběda) ..... | 48 |

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| ČR       | Česká republika                     |
| Sb.      | Sbírka zákonů                       |
| ZP       | Zákoník práce                       |
| tzv.     | takzvaně                            |
| např.    | například                           |
| atd.     | a tak dále                          |
| aj.      | a jiné                              |
| apod.    | a podobně                           |
| ŘLZ      | Řízení lidských zdrojů              |
| s. r. o. | společnost s ručením omezeným       |
| Kč       | Koruna česká                        |
| GIMS     | Global Integrated Management System |
| THZ      | Technicko-hospodářský zaměstnanec   |
| DPP      | Dohoda o provedení práce            |
| DPČ      | Dohoda o pracovní činnosti          |
| HR       | Human resources                     |
| BOZP     | Bezpečnost ochrany zdraví při práci |
| PO       | Požární ochrana                     |
| ŽP       | Životní prostředí                   |
| KPI      | Kieker Performance Indicators       |

## ÚVOD

Lidské zdroje jsou dnes chápány jako nejdůležitější zdroj podniku, který ovlivňuje jeho efektivní fungování, jak v soukromé, či veřejné sféře. V době neustále se měnících podmínek je potřeba si uvědomit důležitost efektivního řízení lidských zdrojů s cílem dosáhnout vytyčených cílů. Dnes je již běžné požadovat od zaměstnanců přístup orientovaný na zákazníky s důrazem na výkon každého jednotlivce. Úspěšnost podniku na trhu závisí nejen na dosažení žádaných ekonomických výsledků, ale také na rozvoji lidí a jejich připravenosti na změny. Významnou úlohu v tomto procesu má řízení lidských zdrojů a rozhodování v zaměstnaneckých vztazích, které ovlivňují efektivitu zaměstnanců a organizace.

Lidé jako společný prvek každé organizace představují její zdroje, které se formou společné práce účastní na tvorbě nových hodnot a prosperitě podniku. Cílevědomé utváření, rozvíjení a uplatňování lidských zdrojů předpokládá systémově koncipované řízení lidských zdrojů na základě strategických záměrů a cílů podniku. Proces neustálého zlepšování řízení lidských zdrojů je úzce spojený se základními úlohami a funkcemi managementu podniku, s potřebou moderního přístupu k lidským zdrojům, založeného na vzájemném propojení řízení lidských zdrojů a strategických cílů podniku, které se realizují v měnícím se vnitřním i vnějším prostředí.

Z těchto důvodů se autorka rozhodla zanalyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a získat informace pro určení silných a slabých stránek procesu řízení lidských zdrojů a subjektů, které tento proces zabezpečují. Získané poznatky o využívaných procesech v oblasti řízení lidských zdrojů budou porovnány a budou navrhnutы postupy k jeho zlepšení.

Práce je rozdělena do pěti kapitol, z toho první dvě jsou zaměřeny na teoretické poznatky z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, další je věnována již samotné organizaci – jak minulosti, tak současnosti, personální praxi podniku a závěrečné dvě se věnují poznatkům z analýzy a návrhům pro zlepšení efektivitы práce.

Pro právní vymezení lidských zdrojů se využívá mnoho zákonů a vyhlášek. Nejrozsáhlejší zákon pro úpravu pracovně právních vztahů je Zákon č. 262/2006 Sb. zákoníku práce v aktuálním znění zaměřující se na samotný pracovní poměr, pracovní dobu a dobu odpočinku, BOZP, odměňování, překážky v práci, dovolenou, péči o zaměstnance aj.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

Management pochází z anglického výrazu "to manage" - řídit, vést. Vznikl v polovině 19. století a za jeho "kolébku" je považována Amerika. Je to tedy poměrně mladý vědní obor, který je opírá o poznatky z více vědních disciplín. Zabývá se řízením jako cílevědomou činností lidí a jeho posláním je vytvořit metodologii řízení s důrazem na dosažení efektivnosti této činnosti ve vztahu k předem určenému cíli. V současnosti existuje ve světové odborné literatuře množství různých definic managementu a manažera. Na způsob managementu má velmi silný vliv praxe, která vychází z teoretických základů. Obecně proto můžeme pojem management definovat jako úspěšné řízení podnikové činnosti a dosahování stanovených cílů organizace. [16, s. 48]

Podnikový management je soustavný a nepřetržitý proces, který plní následující funkce:

1. plánování: proces určování podnikových cílů a směrů, kterými se chce podnik ubírat v budoucnu

2. organizování: proces založená na zapojení všech zdrojů uvnitř systému managementu pro dosažení plánovaných cílů, úlohou organizačních aktivit je zavedení a úspěšné splnění plánovacích činností

3. vedení: proces usměrňování aktivit členů organizace a podniku; motivování – vedení – řízení a koordinování lidí v podniku

4. kontrola: soustavný proces, při kterém manažeři získávají informace o celkovém výrobně-finančním procesu v daném podnikatelském subjektu. Na základě kontroly dosahovaných výsledků jsou vytyčovány perspektivně-organizační směry pro další rozvoj podniku [13, s. 26]

## 1.1 Historie managementu

Jako počátky vedení je možné uvést například stavbu pyramid ve starověkém Egyptě – podílely se na ní tisíce pracovníků, vedení církví a zemí. Se zaváděním průmyslu se většímu významu začalo dostávat řízení složek industriální povahy. Největší „boom“ zažil moderní management v období od 50. let 19. století do 20. století, kdy průmyslová výroba začala rapidně narůstat. Jednotlivé fáze managementu jsou rozdělovány ve většině publikací do tří etap: klasický management, manažerská revoluce a postindustriální trendy.

### **1.1.1 Klasický management**

Klasický management spadá do období od konce 19. století do 30. let 20. století. Mezi dvě nejvýznamnější oblasti rozvoje jsou řazeny Evropa a USA. Tento management je dále dělen na tzv. evropský a americký proud. Představiteli evropského proudu byli například Henri Fayol a Tomáš Baťa, amerického proudu Henry Ford a Frederick Winslow Taylor.

### **1.1.2 Manažerská revoluce**

Etapa manažerské revoluce probíhala od konce 19. století po počátek 20. století. V této době rostly podniky a získávaly větší význam. Toto období dále rostlo po velké hospodářské krizi ve 30. letech minulého století. Mezi velká jména tohoto období patří například L. Gulick, L. F. Urwick, A. Maslow (Maslowova pyramida) a další.

### **1.1.3 Postindustriální trendy**

Tato etapa bývá řazena do období od poloviny 70. let minulého století. Je vyznačována obtížnou předvídatelností důležitých změn, které se dotýkají nejen ekonomických, ale i téměř veškerých společenských činností. V 80. letech dochází k přeměně z orientace na dodavatele na orientaci směřovanou k zákazníkovi – „náš zákazník, náš pán“. Mezi hlavního představitele tohoto směru patří P. F. Drucker. [6, s. 19-30]

## **1.2 Manažerské funkce**

Manažerské funkce jsou zařazené do obsahové náplně manažera a patří mezi typické činnosti, které má manažer ve své práci realizovat. Nejvíce akceptované členění manažerských funkcí je podle Harolda Koontze a Heinze Weihricha. Dle nich jsou funkce rozdělovány na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. Podle francouzského neoklasického ekonoma a teoretika Henriho Fayola mají manažerské funkce ve všech podnicích všeobecnou platnost a v roce 1916 bylo ustanoveno 5 základních manažerských funkcí: plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola [22, s. 14]. Další, kdo rozlišil manažerské funkce, byl Angličan Lyndall F. Urwick, který rozšířil Fayolovo členění funkcí o zkoumání (rozbor, komunikace). Manažerské funkce do tzv. systému POSDCoRB - planning, organizing, staffing directing, coordinating reporting, budgeting bylo uspořádáno Angličanem Lutherem Gulickem.

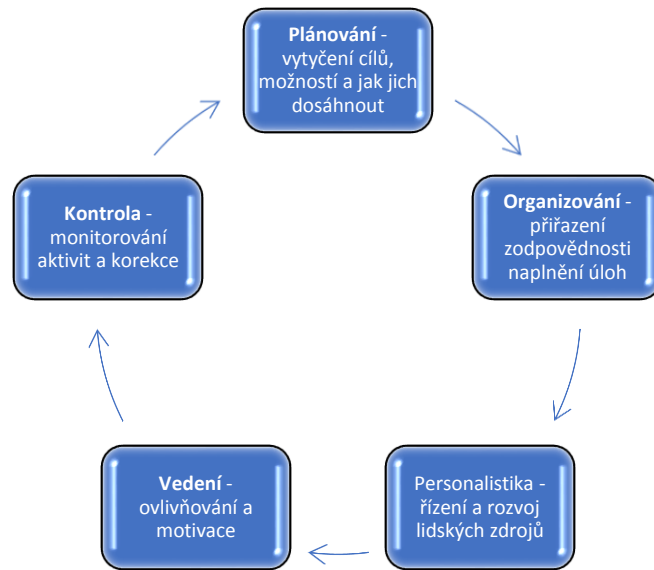
Mimo výše uvedených sekvenčních manažerských funkcí existují i takzvané paralelní manažerské funkce, mezi které patří:

- *Analýza* – startovací bod pro analýzu dalších činností a zdrojových předpokladů pro různé postupy realizace jsou poznatky z minulosti, případně současnosti
- *Rozhodování* – je rozhodováno o výběru ze všech možných scénářů
- *Implementace* – podnik musí pružně reagovat na změny, které nastávají v měnících se podmínkách a následně je potřeba koordinovat změněný soubor činností  
[26, s. 74]

V současné době je v managementu vyskytováno pět základních manažerských funkcí, a to:

- **Plánování** – je dávana odpověď na následující otázky: Jak mají být organizované činnosti pro dosahování cílů podniku? Kdy a jak musí být inovována organizační struktura daného podniku?
- **Organizování** – je dávana odpověď na následující otázky: Jak mají být organizované činnosti pro dosahování cílů v podniku? Kdy a jak musí být inovována organizační struktura daného podniku?
- **Personalistika** - je dávana odpověď na následující otázky: Kolik lidí je potřeba přijmout, na jaké pozice? Jaké schopnosti jsou potřeba u uchazeče?
- **Vedení lidí** – je dávana odpověď na následující otázky: Jak je potřeba motivovat a stimulovat lidi na pracovišti? Jak je možné řešit vzniklé konflikty na pracovišti? Jaký styl vedení lidí je nejvhodnější v daných podmínkách?
- **Kontrola** – je dávana odpověď na následující otázky: Které organizační činnosti si vyžadují kontrolu a jakým způsobem se má kontrola uskutečňovat? Které organizační odchylky jsou pro zaměstnance nejvýznamnější a jak mají být využívány poznatky o daných odchylkách? [7, s. 11]

Vzájemný vztah mezi základními funkcemi managementu je ukázán na obrázku 1.

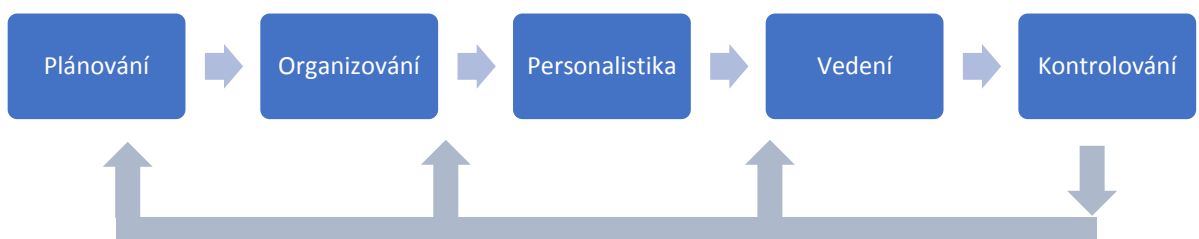


**Obrázek 1:** Základní funkce managementu

*Zdroj: upraveno podle [20, s. 152]*

Na obrázku 1 jsou znázorněné základní manažerské funkce: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Funkce jsou seřazené podle své posloupnosti v podniku. Na začátku je stanoven plán a co možná nejvhodnější postupy a cesty na dosažení těchto plánů. Následně jsou pověřeni zodpovědní zaměstnanci, jejichž úlohou je zabezpečení správného chodu plánů po celou dobu jejich trvání. Dalším bodem je řídit a rozvíjet lidské zdroje dle potřeb organizace. Zaměstnance je potřeba neustále motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu různými motivátory, mezi které patří například příplatky za správně vykonanou práci nebo možnost se osobně a pracovní rozvíjet. Motivace je určitý psychologický proces, který výrazně ovlivňuje psychiku člověka. Poslední fáze v tomto procesu je zaměřena na kontrolu naplnění plánů.

Zpětná vazba manažerských funkcí je znázorněna na obrázku 2.



**Obrázek 2:** Zpětná vazba mezi funkcemi managementu

*Zdroj: upraveno podle [20, s. 154]*

### **1.2.1 Plánování**

Ve fázi plánování je v podniku rozhodováno o jeho blízké, tak o jeho vzdálenější budoucnosti. Tvoří prvotní funkci v managementu, na které je závislá účinnost ostatních řídicích činností. Mezi důvody, proč je plánování v podniku nevyhnutelné, patří například to, že plánování koordinuje činnost zaměstnanců, identifikuje úlohy a jejich význam, ale zabezpečuje také porovnání faktických výsledků se stanovenými cíli. [18, s. 32]

### **1.2.2 Organizování**

Organizování je funkce, pomocí které jsou do objektu řízení začleňovány vztahy, díky kterým jsou plněny úlohy v podniku v návaznosti na vytyčené cíle. Organizování je tvořeno tvorbou organizační struktury ale také zesynchronizováním subjektivních činností zaměstnanců v podniku. [18, s. 33]

Mezi nejdůležitější úlohy organizování jsou řazeny vytvoření správně a dobře fungujícího podniku, vytvoření hierarchických vztahů na pracovišti, vytvoření podmínek pro vznik synergických efektů a stabilizačního účinku pomocí prvku pevnosti, pružnosti a setrvačnosti.

### **1.2.3 Personalistika**

Oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů, je nazývána personalistika, popřípadě Human Resource Management. Tato oblast je tvořena celou řadou postupů a různými metodami řízení pro řízení lidských zdrojů a pro práci s lidmi v organizaci – od získávání zaměstnanců, uzavírání pracovních smluv, až po vyplácení mezd. Práce řízení lidských zdrojů není vykonávána pouze personálním manažerem a ostatními zaměstnanci personálního oddělení, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. To vše je závislé na velikosti organizace a jejích potřebách. Personalistika má úzkou návaznost na management organizace. Více je tato funkce managementu popsána v následující kapitole „Řízení lidských zdrojů“. [2, s. 27]

### **1.2.4 Vedení**

Vedení lidí v organizaci je představováno působením manažera na skupinu lidí s cílem, aby dělali správná rozhodnutí a aby se chovali v souladu s požadavky svých nadřízených. Zjednodušeně je možné říci, že vedení podniku je představováno procesem vzájemného působení efektivního vedení lidí a schopnosti realizovat všechny ostatní manažerské funkce v podniku. [18, s. 33]



### **1.2.5 Kontrolování**

Tato manažerská funkce je zaměřena na hodnocení jevů a procesů, které už proběhly v objektu řízení, probíhají nebo očekáváme, že budou někdy v budoucnosti probíhat. V užším slova smyslu je možné smysl kontroly chápat v náročném, kritickém a objektivním hodnocení skutečnosti s plánem a následně prověřovat, zda byly splněny určené plány a zjistit včas dané odchylky. [10, s. 53]

## **1.3 Shrnutí**

V první kapitole této bakalářské práce nás autorka seznámila se základními teoretickými znalostmi z managementu. Byly definovány jednotlivé funkce managementu, jako jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Cílem je lépe pochopit, jak může správné vedení podniku podpořit jeho budoucí vývoj.

Management je jednou z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cíle, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nevyhnutelnou podmínkou pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak se společnost vyvíjela, byla nucena se spoléhat stále více na skupinové úsilí a množství organizovaných skupin bylo neustále zvětšováno. Tato skutečnost vyvolala vzrůst významu managementu a z toho vyplývající potřebu jeho jasného vymezení a jednoznačného definování.

Pojem management jako takový je zmiňován již od 2. poloviny 19. století, a to v USA. Novodobých definic managementu existuje mnoho, ale může být řečeno, že pojem management může být chápán jako řízení organizace fungující v podmínkách trhového hospodářství, které je vyznačováno dostatečně pružnou konkurenční strukturou. Slovem management je označeno řízení, ale i skupina lidí, kteří tyto funkce vykonávají. Kapitola management byla rozdělena do dvou částí.

První část kapitoly byla věnována historickému vývoji managementu (klasický management, manažerská revoluce a postindustriální trendy) a jednotlivým fázím dle L. Blažka a dělení manažerských funkcí v průběhu let.

Druhá část již byla zaměřena zejména na základní popis pěti manažerských funkcí (plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola), jež propojují management s následující kapitolou řízení lidských zdrojů v pojetí H. Koontze a H. Weihricha.

Následující kapitola se již bude věnovat teoretickému základu řízení lidských zdrojů, na které je tato práce zaměřena.

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je nezbytnou součástí managementu každé společnosti. V posledních letech je tomuto tématu věnováno více pozornosti. V době, kdy stroje a technologie jsou na velmi vysoké úrovni a je téměř nemožné je radikálně zlepšit, je zkoumána pracovní síla – člověk a jeho potenciál. Myšlenka přímo zaměřená na potenciál lidských zdrojů je rozvíjena teprve od 50. let 20. století. [17, s. 15]

Vzhledem k psychologii jsou rozhodně tyto dvě oblasti velmi propojené. Pokud chceme objevovat a rozvíjet potenciál lidských zdrojů, tak mu nejdříve musíme porozumět. Lidská mysl je velmi složitá, a proto jsou stále velké možnosti objevovat a rozvíjet nové věci. Vedení je systematické řízení určitého a předem známého cíle za podmínek, které uspokojí obě strany. Nezáleží na tom, zda je vedena zahraniční, domácí, výrobní společnost či firma poskytující služby. V každé firmě platí, že vedení společnosti je možné v okamžiku, kdy je možné řídit své zaměstnance. Pokud nejsou vedeni zaměstnanci, není řízena ani společnost a řídicí procesy. Nejen, že firma nedosáhne svých cílů, ale bez opatření to může dovést společnost k bankrotu.

### 2.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Předmětem zájmu teorie i praxe managementu je už dlouhodobě člověk v pracovním procesu. Jsou hledány způsoby správného managementu zaměstnanců. Je ale nutno zdůraznit, že neexistuje jediný správný přístup k managementu lidí, který by zaručil excelentnost pro podniky.

Problematika člověka v pracovním procesu se do povědomí začala dostávat na začátku 20. století. Podle Scheina [21, s. 66-85] se názory managementu na člověka v pracovním procesu vyvíjely a měnily. V tomto kontextu je vymezována představa o racionálně ekonomickém člověku, sociálním člověku, sebeaktualizujícím člověku a člověku jako komplexní bytosti. Zavádění personální práce do managementu podniku z obsahového a organizačního hlediska bylo formováno odlišným vnímáním zaměstnanců. Ve vývoji personální práce vzhledem k roli a hierarchickému postavení v podniku jsou nejčastěji autory vymezovány tři vývojové etapy, přičemž jejich časové vymezení je pouze orientační:

- Personální administrativa
- Personální řízení
- Řízení lidských zdrojů

Etapa personální administrativy je historicky vymezována 30. léty 20. století. Personalisté se na managementu podíleli formou servisního charakteru dle požadavků managementu podniku. Zpočátku šlo o činnosti spojené s péčí o zaměstnance (např. regulace pracovní doby žen a dětí, zlepšování pracovních podmínek v souvislosti s ochranou zdraví), které si vyžadovalo rozvíjející se odborové hnutí. Nejdříve to byly činnosti spojené s evidencí zaměstnanců, poskytování pomoci při získávání a výběru zaměstnanců, ale také při zaškolování a výcviku. Personalisté pracovali na úlohách spojených s dodržováním pracovních norem a podíleli se též na odměňování. Popisovaný stav byl odrážen i v organizačním začlenění personálního útvaru. Běžně šlo o nejnižší úroveň řízení.

Etapa personálního řízení je zařazena do období během 50. a 60. let 20. století. Vnímání významu lidského faktoru pro fungování podniků se mění. Lidé jsou vnímáni jako zdroj konkurenční výhody a to způsobuje, že význam formální práce se zaměstnanci narůstá. Jsou zvyšovány požadavky na množství, obsah a způsob vykonávaných činností, ale také požadavky na profesionalitu personalistů. Je měněna role i postavení personalistů v podniku – stávají se manažery. Charakteristika jednotlivých činností je pojena s plánováním množství a struktury zaměstnanců, s tvorbou a obsazováním pracovních míst, s hodnocením zaměstnanců, vzděláváním a odměňováním zaměstnanců. Důraz je kladen na řízení a využívání pracovní síly. Personalisté participují na utváření pozitivního vztahu zaměstnanců k podniku a k pracovním úkolům. Činnosti personálního managementu jsou proaktivní ve vztahu k managementu podniku, ale zasahují pouze do taktické a operativní úrovně.

Personální útvary se dostávají do druhé roviny řízení jako samostatné liniově-štábní útvary s vymezenými pravomocemi. Dochází k vnitřní strukturalizaci činností personálního útvaru na jednotlivé funkční oblasti (personální rozvoj, pracovní vztahy, organizace práce, styl vedení). O to víc je projevující se role personálního útvaru (personalistů) ve funkci zprostředkovatele při vyjednávání mezi vedením podniku a zaměstnanci a role řešitelů konfliktů a problémů. Jsou rozvíjeny poradenské aktivity personálního útvaru ve vztahu k jiným subjektům v organizaci, jsou vytvářeny personální informační systémy a vyhodnocuje se vnitroorganizační kvalita fungování lidských zdrojů.

Vývojově poslední vymezená etapa (od 80. let 20. století) je nazývána „Řízení lidských zdrojů“ podle hodnoty uznané lidem v organizaci a podle změn prostředí, ve které se realizuje a v které podniky fungují. Zaměstnanci jsou všeobecně považováni za klíčový zdroj transformačního procesu při dosahování konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Řízení lidských zdrojů se podílí na strategii řízení podniku a je garantem při uplatňování strategických

přístupů, jsou zaváděny systémy managementu výkonnosti, systémy orientované na komplexní řízení kvality, systémy managementu odměňování atd. v kontextu prosazování hodnot podnikové kultury. V realizaci řízení lidských zdrojů je kladen důraz na rozvoj odborné a sociální kompetentnosti zaměstnanců, na rozvoj týmové spolupráce a zapojování lidí do rozhodování, na styl řízení, na ovlivňování pracovní motivace a angažovanosti, na zkvalitňování komunikace, na podporu ztotožnění se s podnikem atd. Je zdůrazňována potřeba vazeb na širší venkovní okolí podniku (trh práce). Je akceptována spoluzodpovědnost liniových manažerů a manažerů specialistů v oblasti řízení lidí. Stále silněji jsou prosazovány globalizační vlivy, které přinášejí jednak nové možnosti, ale také riziko pro existenci podniku. Jsou akceptovány systémy práce v multikulturním prostředí. Skutečnost, že důvěra pracovníků v jistotu zaměstnání je vzhledem ke změnám ve struktuře podniků a častému snižování počtu pracovníků značně narušená, vede k tomu, že organizace realizují principy řízeného outplacementu. ŘLZ je integrální součástí managementu podniku a podílí se na odpovědnosti za výsledky transformačního procesu.

Personální útvary úspěšných podniků se začleňují do nejvyšší roviny řízení a personální manažer se zpravidla stává členem nejvyššího vedení podniku. Je měněna role profesionálních personalistů. Stávají se kvalifikovanými poradci, kteří poskytují služby ostatním subjektům managementu v podniku, všem zaměstnancům, kteří vypracovávají metodické koncepce a nástroje na zvyšování účinnosti ŘLZ. Jsou akceptovány změny v hodnotových orientacích lidí (např. vlastní rozvoj, volný čas).

Ve své vrcholné fázi vývoje je proces řízení lidských zdrojů souhrnně charakterizovaný těmito znaky: [3, s. 119]

- jde o vrcholovým managementem řízenou a manažersky orientovanou činnost
- Výkon a zabezpečení lidských zdrojů je zodpovědností liniových manažerů
- je zdůrazněna potřeba strategického souladu – integraci – strategii organizace a strategii lidských zdrojů
- je zdůrazněn význam získání oddanosti poslání a hodnotám podniku – je závazně orientovaný
- může mít buď tvrdou (hard) nebo měkkou (soft) podobu

- znamená uplatnění komplexního a vnitřně provázaného přístupu k zabezpečování vzájemně se podporující zaměstnanecké politiky a praxe
- důraz je kladen na silnou firemní kulturu a uznávané hodnoty
- je orientovaný výkonově, přitom je ale zdůrazňována potřeba stále vyšší úrovně výsledků s cílem vyrovnat se s novými úlohami a výzvami
- zaměstnanecké vztahy jsou spíše individuální než kolektivní a je poskytována spíše vysoká důvěra než nízká
- organizační principy jsou organické a decentralizované s pružnými rolami a s větším důrazem na týmovou práci; flexibilita a formování týmů jsou důležitými cíli politiky
- existuje silný důraz na zabezpečení kvality pro zákazníky a dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka
- odměny jsou diferencované podle výkonu, schopnosti nebo kvalifikace

60. léta minulého století dala vzniknout teorii lidského kapitálu. Tento pojem byl prvně použit Schulzem, který ho v roce 1981 vysvětlil takto: „Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, jak už vrozené či získané. Ty, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál“. [5, s. 20] Teorie lidského kapitálu byla rozvinuta ekonomy chicágské školy. Výsledky jejich výzkumu prokázaly, že existuje přímý vztah mezi vzděláním a produktivitou práce. Podle Bláhy a kol. [5, s. 21] „právě investiční pohled odlišuje termín lidské zdroje od lidského kapitálu v ekonomické a manažerské terminologii a teorii“.

## **2.2 Základní oblasti řízení lidských zdrojů**

V následující kapitole jsou blíže popsány jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou využívány v personálním řízení, jako jsou: analýza a vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, jejich přijímání a adaptace, hodnocení a odměňování, motivace, péče o zaměstnance a rozmíst'ování a ukončování pracovních poměrů. Všechny tyto oblasti personalistiky jsou nedílnou součástí úspěšného řízení lidských zdrojů v každé organizaci.

### **2.2.1 Analýza a vytváření pracovních míst**

Proces definování a vytváření pracovního místa a činností spojených s jeho naplňováním (stanovení postupů, metod, zodpovědností) je základním kamenem celé problematiky

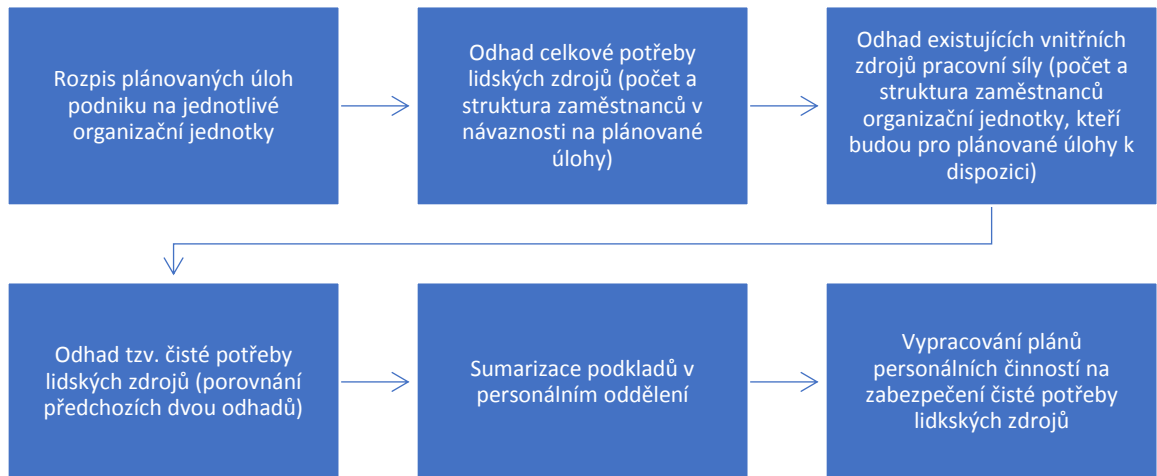
aplikování a uplatňování personálních činností v organizaci. Definování pracovních míst, která potřebuje organizace při plnění jejích úkolů a stanovení postupů, podmínek a systému práce na daném místě je přímo vázáno na všechny personální činnosti a do velké míry je i ovlivňuje. Než je možné jednotlivé personální činnosti vykonávat, je nutné definovat pracovní místa a úkoly z nich vyplývající tak, aby bylo možné naplánovat dostatečný počet potřebných zaměstnanců (s potřebnou kvalifikací), vyhledat je a získat pro organizaci, hodnotit, motivovat, vzdělávat, odměňovat a provádět řadu dalších úkolů spojených s řízením lidských zdrojů ve firmě.

Procesem přiřazení pracovních úkolů jednotlivým pracovním místům a jejich zařazení do organizační struktury je vytvoření pracovních míst tak, aby byly uspokojeny potřeby organizace a zaměstnance, byly motivující a také v souladu s kvalifikací zaměstnanců, se zákony a příslušnými předpisy. Analýza pracovních míst má v sobě zahrnuto sbírání a analýzu informací o metodách, postupech a podmínkách jednotlivých pracovních míst - jak, kdy, kde a kdo vykonává úkoly, sociální a mzdové podmínky práce, její propojenost na jiné činnosti apod. Zároveň jsou při analýze pracovních míst řešeny otázky týkající se osoby, která bude na daném pracovním místě zařazena - její fyzické a duševní předpoklady, znalosti, zkušenosti, vzdělání, charakterové vlastnosti apod. Výstupem analýzy pracovních míst je popis a specifikace pracovního místa. [17, s. 43]

### **2.2.2 Personální plánování**

Plánování v každé organizaci je považováno za jednu z nejdůležitějších úloh při utváření strategie a cílů organizace. Obsahuje proces stanovení cílů, metod a cest, činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Personální činnosti musí být zohledněny v procesu plánování všech činností organizace. Jak již bylo několikrát zmíněno, lidské zdroje jsou představovány jako nejdůležitější zdroj organizace, a proto plány v této oblasti ve velké míře ovlivňují činnosti organizace a dosažení cílů v jejích ostatních oblastech. Přestože personální plánování je v praxi realizováno v podstatě jako sekundární plánování, protože je navazováno na cíle ve výrobních či jiných činnostech organizace, tvoří těžiště všech plánovacích procesů. [17, s. 93]

Dlouhodobé, všeobecné a komplexně pojaté cíle obsažené v strategických personálních plánech jsou konkretizovány a jsou zpodobněny v navazujících krocích personálního plánování, u kterých je možné rozeznat etapy či fáze, které jsou přiblíženy v následujícím obrázku 3.



**Obrázek 3:** Fáze personálního plánování

*Zdroj: upraveno podle [17, s. 100]*

Odhad potřeby lidských zdrojů je v podstatě předpověď budoucí potřeby zaměstnanců s potřebným vzděláním, schopnostmi a vědomostmi, které jsou potřebné pro výkon určitých pracovních úkolů. Tento odhad je realizován prostřednictvím následujících metod:

1. Intuitivní metody: je potřeba znát vazby mezi technikou a pracovní silou a úkoly podniku. Zaměstnanci, kteří provádějí odhady, musí mít velké zkušenosti. Mezi tyto metody jsou řazeny např.:
  - a. Delfská metoda – experti se snaží dosáhnout shody všech možných faktorů, které mohou ovlivnit potřebu lidských zdrojů podniku v budoucnu.
  - b. Kaskádová metoda – je tvořena vším z delfské metody, a navíc dále obsahuje odhad pokrytí potřeby lidských zdrojů z interních zdrojů. Další metodou je metoda manažerských odhadů, která má blízko k delfské metodě, ještě blíže má však ke kaskádové. Zapojeni jsou všichni vedoucí zaměstnanci podniku. Manažeři s ohledem na své znalosti a zkušenosti odhadují velikost a strukturu potřeby zaměstnanců v budoucnu.
2. Kvantitativní metody: používají matematiku či statistiku – je potřeba určitý objem dat. Jednotlivé metody jsou založené např. na korelaci, regresi, simulacích, grafické analýze aj. [17, s. 102-105]

### **2.2.3 Získávání zaměstnanců**

Všeobecným cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být získat s minimálním vynaložením nákladů takový objem a takovou kvalitu zaměstnanců, kteří jsou nutní pro naplnění potřeby lidských zdrojů v podniku. [3, s. 343]

Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a kontaktování lidí, které podnik potřebuje. Jejich výběr je proces rozhodování, které uchazeče by měla firma přijmout do pracovního poměru. [1, s. 272]

Dle Měrtlové [19, s. 49-50] je možné zaměstnance získávat ze dvou zdrojů – vnějších (s využitím inzerce, pracovních agentur, veletrhů práce, aj.) a vnitřních (stávající zaměstnanci). Mezi výhody vnitřního získávání zaměstnanců jsou řazeny nižší náklady, motivace pro stávající zaměstnance – možnost pracovního postupu, pro naplnění uvolněného místa je potřeba nižší časová náročnost a zároveň není potřeba provádět kompletně nová školení pro zaučení nového externího zaměstnance – vklady do stávajícího (školení, certifikáty, aj.) se zúročí. Avšak mezi jedny ze stinných stránek je řazeno, že do firmy nejsou přineseny nové názory a poznatky, které by mohl mít nový zaměstnanec a může docházet k nepřiměřenému soutěžení mezi současnými zaměstnanci. K přijímání zaměstnanců z externích zdrojů se firma uchyluje zejména v případě, že nemá kvalifikovanou osobu z řad svých stávajících zaměstnanců. K již výše zmíněným možnostem získávání externích zaměstnanců je v posledních letech přidáno využívání zaměstnanců z agentur práce a headhunting (oslovování výkonných manažerů z jiných podniků). Mezi výhody tohoto způsobu je řazen nový pohled na problematiku, větší výběr a zaměstnanec nemá ještě utvořenou citovou vazbu k podniku – je schopen navrhnout větší změny. Mezi nevýhody jsou řazeny vyšší náklady při získávání manažerů a delší doba pro zapracování a adaptaci.

### **2.2.4 Výběr zaměstnanců**

Cílem výběru je určit, který uchazeč o zaměstnání z procesu získávání zaměstnanců bude nejlépe splňovat požadavky volného místa v podniku a zároveň bude vytvářet zdravé pracovní prostředí. Je zahrnováno kvalitativní hodnocení znalostí, dovedností, kvalifikací a osobnost jednotlivce a komparaci těchto faktorů s požadavky na dané pracovní místo v tomto procesu. Důležitost tohoto kroku je navázána nejen na jeho zpravidla náročné finanční zabezpečení, ale je potvrzován i fakt, že organizace si určuje jednotlivce, který bude přispívat ke směřování podniku a určovat jeho úspěch na trhu. Klíčem k úspěchu je pak stanovení takových kritérií



výběru zaměstnance, které budou dostatečně porovnávat kompetence uchazeče s nároky na pracovní místo. [17, s. 166]

Mezi nejčastější metody pro výběr zaměstnanců patří:

- dotazníky,
- zkoumání životopisu,
- testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, zručnosti, osobnosti),
- assessment centra,
- pohovory aj.

Každá z uvedených metod výběru má své výhody a nevýhody a její použití je podmíněno různými okolnostmi (finanční nároky, čas, typ pozice apod.). V současnosti je v běžné praxi nejvíce preferována kombinace více metod vzhledem k určení kritéria výběru.

### **2.2.5 Přijímání zaměstnanců a jejich adaptace**

Pokud je na základě výše zmíněných metod určena osoba vhodná na volnou pracovní pozici a nabídka pracovního místa je přijata, pak je možné pokročit k samotnému procesu přijímání a adaptaci nového zaměstnance. Pracovněprávní vztahy jsou zejména vymezeny v zákoníku práce – zákon č.262/2006 Sb. dle aktuálního znění. Formy možných základních pracovních poměrů dle tohoto zákona jsou následující:

- Hlavní pracovní poměr na základě pracovní smlouvy na dobu určitou/neurčitou, s pracovní dobou zpravidla 40hodin týdně, popřípadě kratší pracovní dobou 20 hodin týdně,
- Dohoda o provedení činnosti v rozsahu nepřekračujícím v průměru 20hodin týdně, na kterou byla smlouva podepsána, maximálně však 52týdnů,
- Dohoda o provedení práce nepřesahující maximálně 300hodin v kalendářním roce. Tohoto typu dohody může být podepsáno více, ale u různých podniků

Další možnosti přijímání zaměstnanců jsou například dočasné přidělení zaměstnance agentury práce nebo dočasné přidělení zaměstnance jiného zaměstnavatele na základě dohody.

Pracovní poměr je zakládán podepsáním pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vzniká dnem, který je určen jako nástupní. Před uzavřením smlouvy je

zaměstnavatel povinen seznámit uchazeče o práci s jeho právy a povinnostmi, které vyplývají ze smlouvy, pracovními podmínkami a podmínkami odměňování.

Obsah pracovní smlouvy musí být následující: druh práce, místo výkonu práce, den nástupu a další ujednání, pokud si je vyžadují zaměstnanec či zaměstnavatel a nejsou v rozporu s právními předpisy (např. zkušební doba, pracovní doba aj.). Pracovní smlouva je uzavírána písemně ve dvou vyhotoveních – jedno pro zaměstnance, druhé pro zaměstnavatele. Pracovní poměr je veden na dobu neurčitou, pokud určitá doba nebyla výslovně určena.

Před nástupem do práce musí zaměstnavatel zajistit vstupní lékařskou prohlídku u všech pozic a náklady s tím spojené musí být zaměstnanci proplaceny. Další formy pracovních lékařských prohlídek jsou například periodická, mimořádná či výstupní. [2š, s. 106-107]

Adaptace nově přijatých zaměstnanců (v dnešní době někdy označovaná také jako "orientace") v sobě zahrnuje aktivity spojené se seznamováním nového zaměstnance s organizací – jejím pracovním a sociálním prostředím, technologiemi, pracovními úlohami apod. Cílem těchto aktivit je, aby nově přijatý zaměstnanec byl co nejrychleji připraven k plnění úkolů na své pracovní pozici a orientoval se v existujících normách a standardech podnikové kultury. „Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují: odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií, začlenění do sociálních vztahů, tj. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.“ [8, s. 144]

### **2.2.6 Hodnocení zaměstnanců**

Důležitost správného a efektivního hodnocení pracovního výkonu potvrzuje fakt, že výsledek tohoto procesu je přímo navázán na ostatní personální činnosti, jako jsou: odměňování, vzdělávání, motivování, vytváření podnikové kultury apod. Jen efektivnost a návaznost všech těchto činností může mít pozitivní dopad na celou oblast řízení lidských zdrojů a tím přispět k naplňování strategie organizace. Podle Hroníka [12, s. 11] se ideální správnosti a objektivnosti tohoto posuzování nedá dosáhnout. Podle něj je hodnocení do značné míry ovlivněno intuitivním myšlením a je řízeno "zdravým rozumem". Při tomto úsudku se hodnotitel řídí jednak statistickými analýzami, jednak simulací působení vnějších vlivů a jednak analýzou úsudku a rozhodováním. Celý tento proces je charakterizován subjektivním hodnocením a stereotypy, které jsou často nevědomé a hodnotitel je neumí ovlivnit. Z uvedeného důvodu se v praxi často setkáváme s konflikty a neshodami při hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Naším cílem by však mělo být dosáhnout hodnocení, které je

spravedlivé a motivující. Cíle tohoto hodnocení by se neměly omezovat pouze na stanovení způsobu a výše odměňování, ale měly by být nástrojem maximálního využívání pracovního potenciálu zaměstnanců, motivovaných a připravených dosahovat stanovené cíle. Hlavním cílem hodnocení výkonů je zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Mezi druhotné cíle hodnocení výkonů patří: zlepšování vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, umožnění personálním zaměstnancům, aby dělali efektivně své hlavní úkoly a motivování zaměstnanců, aby sledovali cíle, které jsou v souladu s cíli celé organizace. [4, s. 14-15]

Hodnocení zaměstnance by mělo být zaměřeno na jeho pracovní výstupy, chování a jeho schopnosti a vývojový potenciál. Hodnocení výsledků či výkonu zaměstnance je zaobíráno cíli či úkoly, které mu byly na závěr jeho předchozího období určeny nebo za ně má stálou odpovědnost. V případě chování se jedná o hodnocení, jak je schopen vést své podřízené nebo jak jsou plněny firemní, dopředu známé, zásady chování vzhledem k jeho pozici v podniku. Při hodnocení schopností a potenciálu se berou v úvahu předpoklady pro jeho další rozvoj, postup a přínos pro firmu.

Mezi způsoby hodnocení zaměstnanců patří:

- Splnění předem určených cílů,
- Normy a standardy,
- Check-listy,
- Chování při krizových situacích, aj.

Z časového hlediska je hodnocení prováděno zejména průběžně a periodicky (předem určený časový úsek), dále pak při splnění projektu a před ukončením zkušební doby. Hodnocení může být také prováděno více osobami: zaměstnanci mezi sebou, zaměstnanci hodnotící své nadřízené, interní/externí zákazníci nebo také hodnocení 360° (využití více hodnotících metod, jejich výstupy a feedbacky od zaměstnanců jsou předány konkrétnímu zaměstnanci). Zaměstnanec dostane zpětnou vazbu od všech možných zdrojů. [24, s. 57-64]

### **2.2.7 Odměňování a motivace zaměstnanců**

Důležitým nástrojem vytváření kvalitních pracovních podmínek je motivující systém odměňování, který přispívá k dosažení požadovaných výkonů a uspokojení potřeby seberealizace. Součástí moderního řízení lidských zdrojů není jen finanční odměna, ale i další zaměstnanecké výhody, fungující kariérní plánování, sociální prostředí a řada dalších faktorů

podporující spokojenost zaměstnance na pracovišti. Tento proces by měl být pečlivě naplánovanou a efektivně řízenou strategií tak, jak ji definuje Armstrong: *"řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování) jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných."* [3, s. 515]

Odměňování zaměstnanců je uvedeno v šesté části zákona 262/2006 Sb. zákoníku práce o odměňování za práci, odměně za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu. V souladu s tímto zákonem patří zaměstnanci mzda, která tvoří funkční mzdu, mzdu za práci přesčas, za vedení, odměna a příplatky za službu v noci, o víkendů a svátek.

Odměňování a motivace jsou úzce spjaté, ale neznamenají totéž. Úkolem vedoucích pracovníků je podporovat motivaci zaměstnanců k plnění jejich práce, cílů či ostatních potřeb firmy. Pokud se nadřízenému daří své podřízené motivovat, kladně se to odrazí na jejich výkonnosti. Musíme si položit dvě otázky, jak zaměstnance motivovat a jak s danými motivačními nástroji nakládat.

Motivaci lze rozdělit na dvě hlavní podskupiny:

- Vnitřní (patří sem potřeba uznání, sounáležitosti, lásky apod.)
- Vnější (potřeba hmotných statků – mzda, odměn příplatky, zaměstnanecké benefity, aj.) [25, s. 106-108]

Mezi nejznámější motivační teorie patří teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb), tuto klasifikaci potřeb zformuloval Maslow (1954), který se domníval, že je 5 různých hlavních kategorií potřeb. Maslowova hierarchie potřeb tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává pro člověka důležité uspokojení potřeby vyšší. Jednotlivé úrovně této teorie jsou:

1. Fyziologické potřeby - jídlo, pití, vzduch, sex,
2. Jistota a bezpečí,
3. Sociální potřeby – láska, přátelství,
4. Uznání – sebeúcta, respekt, aj.,
5. Seberealizace – osobní rozvoj.

V obrázku 4 je Maslowova hierarchie potřeb znázorněna graficky.



**Obrázek 4:** Maslowova hierarchie potřeb

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **2.2.8 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru**

Rozmíst'ování zaměstnanců je definováno podle Koubka (2015) jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování zaměstnanců s konkrétními pracovními úkoly a s pracovními místy, kdy je v organizaci důležité optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem. Do popředí je dostávána snaha dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu. [17, s. 235]

Cílem mobility zaměstnanců je optimalizovat oboustranný vztah mezi zaměstnancem a vykonávanou prací, zaměstnancem a pracovní skupinou, zaměstnancem a organizací, čímž je zajištěno zlepšení individuální, skupinové (týmové) a organizační výkonnosti.

**Rozmíst'ování zaměstnanců v rámci interní (vnitřní) mobility** – Koubek (2015) se zmiňuje o uplatňování tří personálních aktivit při rozmíst'ování zaměstnanců v rámci organizace:

- a) **Povýšení zaměstnance** - zaměstnanec je převeden v rámci organizace na vyšší, důležitější, náročnější a lépe placenou pracovní pozici. Povýšení zaměstnance může být na základě přímého rozhodnutí kompetentních osob v organizaci, nebo při úspěšném

absolvování výběrového řízení na volné pracovní místo. Důvodem pro povýšení zaměstnance může být přirozený kariérní růst i jako odměna za dobře prováděnou práci.

- b) **Přeložení zaměstnance na jinou práci** - zaměstnanec je přeložen na pracovní místo, které má podobný či stejný charakter jako předchozí pracovní místo. Důvodem k přeložení zaměstnance může být např. úspora zaměstnanců nebo ukončení výroby na daném pracovišti.
- c) **Přeřazení zaměstnance na nižší pozici** – přeřazení zaměstnance na nižší, hůře placenou pracovní pozici. Příčinou může být buď zrušení pracovního místa a nemožnost organizace nabídnout zaměstnanci rovnocenné místo, nebo neschopnost zaměstnance vykonávat svou práci.

### **Rozmíst'ování zaměstnanců v rámci externí (vnější) mobility**

Externí či mimoorganizační mobilita je řešena ze dvou úhlů pohledu, a to: aktivní stránka – tzn. získávání uchazečů o obsazení pracovního místa a o práci pro organizaci, výběr a přijímání nových zaměstnanců z externího trhu práce, pasivní stránka – je tvořena několika formami odchodu z organizace, resp. ukončení pracovního poměru - 1. penzionování (odchod z důvodu dosažení důchodového věku), 2. propuštění (skončení pracovního poměru ze strany organizace), 3. rezignace (výpověď ze strany zaměstnance), 4. úmrtí.

### **2.2.9 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance je zajišťována prostřednictvím individuálních služeb péče o zaměstnance, jako jsou například poskytování konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví nebo nemoci a zvláštní služby pro penzionované zaměstnance. Další možnosti jsou skupinové služby zaměřené na sportovní, kulturní aktivity, dobročinná pomoc. [3, s. 686]

Podle Koubka (2015) je dělena péče o zaměstnance do následujících skupin:

- a) **Povinná péče** – definovaná jednotlivými zákony a předpisy, kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,
- b) **Smluvní péče** – definovaná kolektivními smlouvami na úrovni organizace,
- c) **Dobrovolná péče** – je výrazem sociální politiky zaměstnavatele a je výsledkem jeho úsilí o získávání konkurenční výhody na trhu práce. [17, s. 343]

Péče o zaměstnance tak reprezentuje celospolečenské zájmy a cíle, individuální zájmy a cíle jednotlivých zaměstnanců a cíle organizace. Je zaměřena hlavně na organizaci pracovní doby a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, personální rozvoj zaměstnanců, služby pro zaměstnance v oblasti stravování, zdravotní péče, kulturních aktivit, poradenských služeb a v neposlední řadě i péče o životní prostředí.

### **2.2.10 Personální informační systém**

Informační systém poskytuje personálnímu útvaru věrohodné, detailní a aktuální informace. Společnost tyto informace využívá na rozhodování a formování zaměstnanců v organizaci.

Dle Koubka (2015) je definován personální informační systém jako uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracování a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné. Jeho neoddělitelnou součástí je soubor metod a postupů používaných při práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím. [17, s. 363]

Jako základní funkce personálního informačního systému jsou uvedeny:

- evidence detailních osobních informací o jednotlivých zaměstnancích, včetně jejich kvalifikace, dovedností, dosavadní kariéry, dovolených, či absencích,
- zpracovávání zpráv, které shrnují různé stránky všech informací. [3, s. 724]

Pro uskutečňování všech personálních činností je potřeba, aby existoval personální informační systém. Ten je důležitý zejména pro plánování zaměstnanců (pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních (interních) zdrojů, pro získávání a výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, ale také dokumentuje informace o pracovních místech nebo o pracovních vztazích.

## **2.3 Shrnutí**

V této kapitole autorka představila základní pojmy oblasti řízení lidských zdrojů z teoretického hlediska, jež jsou využívány napříč podniky k lepší konkurenceschopnosti na trhu. Byl zmíněn proces řízení lidských zdrojů od analýzy a vytváření pracovních míst, přes péči o zaměstnance, jejich odměňování a hodnocení, až po ukončování pracovních poměrů.

Řízení lidských zdrojů je možné vnímat jako činnost, jejíž pozornost se soustřeďuje na zaměstnance (lidské zdroje), a která se spolu s ostatními funkčními oblastmi managementu podílí na plnění cílů organizace jako celku, stejně jako její zaměstnanci. Cílem řízení lidských

zdrojů je dosahování konkurenční výhody prostřednictvím strategického využívání lidského potenciálu zaměstnanců na základě personálních postupů. Získání této konkurenční výhody je spojeno se zvyšováním výkonnosti organizace podporou a efektivním přístupem k rozvoji lidského kapitálu. Úlohou řízení lidských zdrojů je dosahování požadované výkonnosti organizace, a to právě na základě efektivního využívání všech zdrojů v organizaci. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou klíčové pro dosahování strategických cílů, je nutné, aby docházelo k neustálému rozvoji jejich pracovních schopností.

Přínos řízení lidských zdrojů je závislý ve značné míře na zkušenostech a znalostech osob, které mají na starost personální práci v podniku. Tyto osoby mají vliv na množství používaných postupů, jež jsou charakteristické pro řízení lidských zdrojů. Přínos řízení lidských zdrojů není vždy vyjádřen jednoduše. Některé činnosti, a tedy i investice, jsou projeveny až ve střednědobém či dlouhodobém období. Taktéž je komplikované někdy rozlišit, jakou měrou přispělo řízení lidských zdrojů k dosažení úspěchů a dobrých výsledků. Přesto by se měl podnik naučit kvantifikovat efektivnost čerpání peněz v personální oblasti, jejich přínos a návratnost. To může pomoci určit indikátory, které se budou meziročně a mezipodnikově porovnávat. Na jejich základě by mělo vedení dokázat hodnotit úroveň řízení lidských zdrojů v podniku a dělat rozhodnutí vedoucí k uplatňování těch nejlepších postupů.

Část problematiky řízení lidského kapitálu je tvořena z pohledu personálních útvarů, jež je spojena s rozvíjením schopností, vědomostí, znalostí, budováním a plánováním kariéry a rozvojem sociálních aspektů jednotlivce za účelem dosažení optimálního stavu těchto faktorů.

Následující praktická část bakalářské práce se věnuje praktickému využití výše zmíněných pojmů, jako jsou: personální plánování, výběr a získávání zaměstnanců, jejich odměňování a hodnocení, aj. v konkrétním podniku. Nejdříve však autorka podnik představí.



### 3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Tato kapitola je věnována představení společnosti KIEKERT a její dceřiné pobočce KIEKERT-CS, s.r.o. v Přelouči. V kapitole jsou dále ukázány jednotlivé oblasti, kterými se zabývá řízení lidských zdrojů.

#### 3.1 Organizace

Společnost Kiekert AG byla založena roku 1857 v Heiligenhausu v Německu, vyráběla zámky a kovové součástky a v roce 2017 oslavila výročí 160 let od svého založení. Původním názvem však bylo Arnold Kiekert a synové (AKS). [11] Přeloučská pobočka KIEKERT-CS, s.r.o. je součástí globální skupiny Kiekert AG. Momentálně má společnost svá vývojová, výrobní a prodejní centra například v Číně, Rusku, USA, Mexiku, Německu, České republice, Japonsku, Koreji a nejnověji ve Švýcarsku. Zároveň je česká pobočka Kiekert v Přelouči největším závodem pro výrobu zamykacích systémů na světě. Organizace se zabývá výrobou a vývojem zamykacích systému pro více než 60 výrobců aut, včetně koncernu Volkswagen (např. VW, Audi, Škoda Auto), BMW (výhradní dodavatel), Maserati, Ferrari, aj. [11]

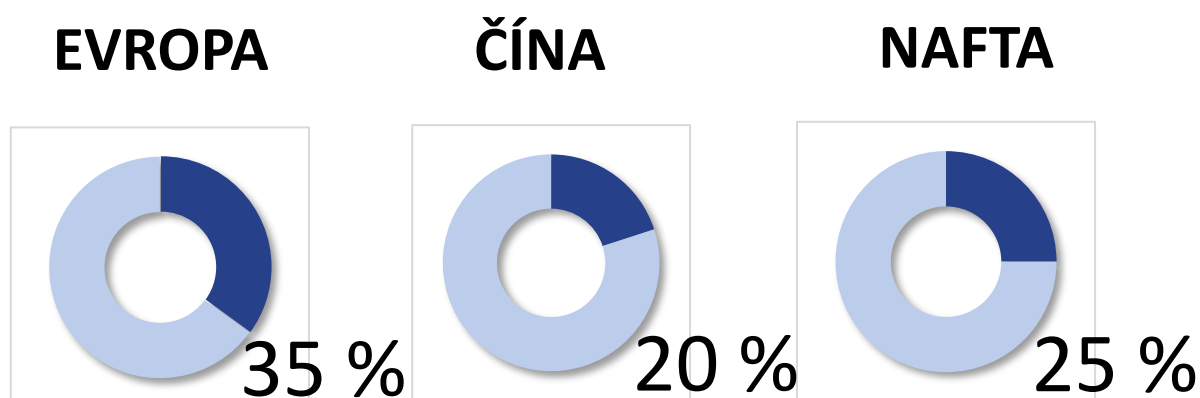
Společnost se zabývá výrobou zámků bočních dveří, kapoty, zámkovými moduly, zadními zámky, pohony posuvných dveří a mini pohony. Organizace má zaregistrovaných více jak 2 tisíce patentů a každý rok se vyrobí na 68 milionů zámků, které naleznete v každém třetím autě na světě. Celosvětově má společnost více než 6 tisíc zaměstnanců, přičemž více než 2 tisíce zaměstnanců je v přeloučském závodě. Na obrázku 5 se můžete podívat na globální zastoupení v klíčových automobilových regionech.



Obrázek 5: Globální zastoupení v klíčových automobilových regionech

Zdroj: upraveno podle [15]

Na obrázku 6 se můžete podívat na podíly na globálním automotive trhu z roku 2015.



Obrázek 6: Podíly na trhu 2015

Zdroj: Zpracováno dle [15]

V následující tabulce 1 jsou uvedeny základní údaje o společnosti z obchodního rejstříku.

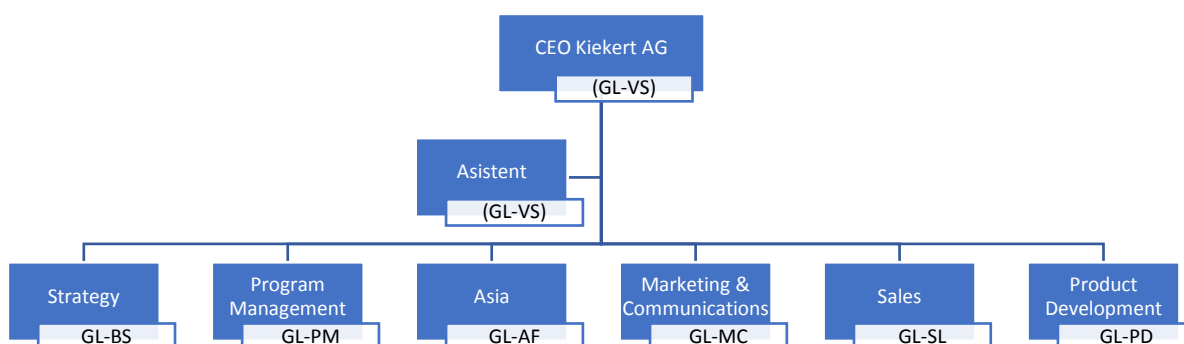
Tabulka 1: Základní údaje

| Základní údaje        |  |
|-----------------------|--|
| Obchodní firma        | KIEKERT-CS, s.r.o.   |
| Právní forma          | Společnost s ručením omezeným  |
| Datum vzniku a zápisu | 1. června 1993   |
| Sídlo                 | Jaselská 593, 535 01 Přelouč   |
| IČO                   | 492 84 975   |
| DIČ                   | CZ 492 84 975  |
| Předmět podnikání     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</li> <li>- Zámečnictví, nástrojářství</li> <li>- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení</li> </ul> |
| Základní kapitál      | 184 150 000,- Kč   |
| Společník             | KIEKERT Aktiengesellschaft<br>Heiligenhaus, Höselers Platz 2, 42579, Spolková republika Německo  |
| Podíl                 | <b>Vklad:</b> 184 150 000,- Kč<br><b>Splaceno:</b> 100%<br><b>Obchodní podíl:</b> 100%   |
| Založení              | Společnost s ručením omezeným byla založena společenskou smlouvou dne 18. 5. 1993 podle zák. č. 513/91 Sb.   |

Zdroj: upraveno podle [14]

## 3.2 Organizační struktura

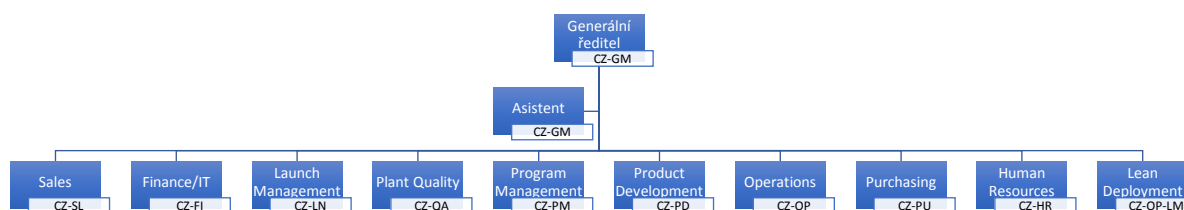
Globální skupina Kiekert je řízena mateřskou společností Kiekert AG v Heiligenhausu. V jejím čele stojí CEO (chief executive officer), pobočka se postupně dělí na jednotlivé divize dle zaměření, které vedou jejich manažeři. CEO a manažeři divizí tvoří TOP management společnosti. Organizační struktura mateřské pobočky v Německu je znázorněna na obrázku 7.



Obrázek 7: Organizační struktura Kiekert AG

*Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.*

Přeloučský výrobní závod v České republice je veden generálním ředitelem, jednotlivé divize jsou řízeny manažery. TOP management českého závodu je složen z generálního manažera a manažery jednotlivých divizí. Celý management společnosti je podřízen mateřské společnosti Kiekert AG v Německu. Styl vedení přeloučské pobočky je spíše autokratický. Na obrázku 8 je znázorněna organizační struktura dceřiné společnosti Kiekert-CS, s. r. o..



Obrázek 8: Organizační struktura Kiekert-CS, s.r.o.

*Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.*

Veškerá rozhodnutí, která se týkají zejména vztahu s veřejností a jejím vystupováním, dělá mateřská společnost Kiekert AG. Všechny pobočky a jejich materiály musí mít jednotný design a vše od prezentací až po náborové kampaně podléhá jejímu schvalování.

### 3.3 Historie a současnost organizace

Úspěšná historie společnosti začala v roce 1857. V tomto roce položil Arnold Kiekert základní kámen jednoho celosvětově nejúspěšnějšího dodavatele do automobilového průmyslu. Co před 161 lety začalo v Heiligenhausu jako dílna na výrobu klíčů a zámků, je nyní ústředím skupiny Kiekert s více než 1.000 zaměstnanci. Svoje sídlo zde mají mnohá globální oddělení. V Německu se nacházejí centrály vývoje, odbytu, konstrukce, nákupu, personálního oddělení, oddělení zajišťování kvality, finanční, organizační, zpracování dat a logistiky. Jedním z nejvýznamnějších je v Heiligenhausu oddělení vývoje produktů. Oblast vývoje a testování je jádrem úspěchu a návštěvami je vždy prohlížena s velkým zájmem. Asi 200 inženýrů získalo četné patenty a úspěšné vynálezy pro automobily světa. To zajišťuje firmě Kiekert budoucnost.

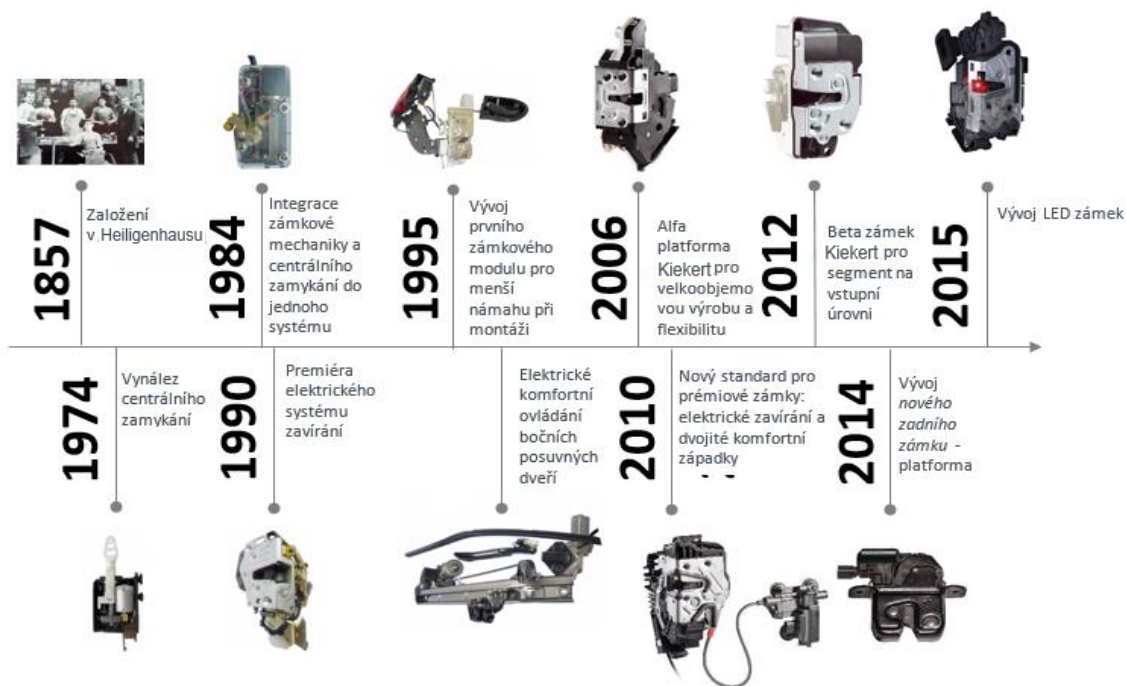
Kiekert Heiligenhaus se v posledních letech velice změnil a dosáhl mnoha úspěchů, které stojí za zmínku. Např. týmu BMW se usilovnou prací a intenzivní péčí o zákazníka podařilo zajistit trvalou obchodní spolupráci s BMW. Výroba v Německu se zaměřuje na prémiové značky jako Mercedes, BMW nebo Rolls Royce. Při plném vytížení dosahuje denně výroba v Heiligenhausu přes 30.000 kusů zámků.

Dnes je dodavatel se sídlem v německém Heiligenhausu první volbou pro přední výrobce automobilů po celém světě a s více než 6 000 zaměstnanci má zastoupení v deseti státech. V šesti vývojových, sedmi výrobních a dvou distribučních centrech Kiekert nepřetržitě vyvíjí, vyrábí a prodává řešení na míru svým zákazníkům. Klíčový produkt firmy Kiekert – zámek bočních dveří – pokrývá veškeré funkce, včetně průlomových vynálezů, jako je centrální zamykání a elektromechanické zavírání. Podnětem pro inovativního ducha, povědomí o kvalitě a stabilní mezinárodní růst společnosti Kiekert byl vždy zákazník. Na tento faktor úspěchu bude i nadále technologický lídr navazovat. Kiekert zaujímá pozici strategického partnera pro výrobce automobilů na všech kontinentech a zároveň představuje moderního a spolehlivého zaměstnavatele pro své zaměstnance. [9]

V posledních deseti letech Kiekert-CS investoval 4 mld. Kč do největší pobočky globální skupiny Kiekert na výrobu zámků. Mimo jiné dodal 350 mil. výrobků a počet zaměstnanců vzrostl na aktuálních 3100. Díky tomuto vzrostla výrobní kapacita české pobočky na 50 milionů zamykacích systémů vyrobených v roce 2017. Tržby v přeloučském závodě se zvýšily od roku 2013 o 30 % a předpokládá se růst i nadále. V dnešní době má Kiekert 35% podíl na trhu v Evropě a zásobí celosvětově výrobky více než 60 automobilek.

### 3.4 Výrobní program

Výrobní program společnosti je složen ze zámků bočních dveří, zámkových modulů, zadních zámků, zámků kapoty, mini pohonů a pohonů posuvných dveří. Mezi nejnovější inovativní řešení patří elektrický zámek - zámek E-latch (není potřeba kliky, k otevření stačí pouhý dotyk). Další je zámek i-protect, který je schopen uchránit dveře před nechtěným nárazem, např. do jiného auta nebo projíždějícího cyklisty. V případě, že je před dveřmi překážka, dveře se zastaví kousek od ní a více nejdou otevřít. Díky této technologii dochází ke snížení poškození dveří a odřeninám laku. Poslední inovací je LED zámek. LED dioda je přímo umístěna již do zámků, nikoli do spodní části vnitřní strany dveří, takže osoby dokáží rychleji zareagovat, že se u auta před Vámi otvírají dveře. Testování zámků probíhá v akustické komoře a v laboratoři. V akustické komoře je posuzován zvuk zámku a odchylky v materiálu. Jednotlivé národnosti mají i jiné požadavky na zvuk zámku při zavírání dveří. Obecně však platí, že čím víc „tupý“ zvuk zámku, tím spíše bude v nižší řadě aut. Naopak zámků s měkkým a tichým dovíráním jsou v nejvyšších řadách aut. V laboratoři se simulují jednotlivé vlivy, které ovlivňují životnost zámků. Pomocí simulace lze otestovat až 90 % specifikací. Zámky jsou testovány na teplotu, vodu, vzduch, prach, sůl, korozi a bezpečnost v případě nárazu. V současné době se kovové součásti začínají nahrazovat plasty. Primárním důvodem je snížení ceny a hmotnosti. Některé fáze vývoje jsou zobrazeny na následujícím obrázku 9.



Obrázek 9: Vývoj produktů v průběhu let

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

## 4 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V této kapitole je zanalyzováno řízení lidských zdrojů v Kiekert-CS. Divize řízení lidských zdrojů je vedena manažerem divize. Jeho hlavní úlohou je řídit chod HR oddělení včetně mzdové účtárny a komunikace s mateřskou společností v Německu. Porady oddělení probíhají jednou týdně, cca hodinu. Dále jsou dle potřeby meetingy s HR zaměstnanci dle jednotlivých zaměření (oblast training, dělnické pozice, THZ pozice, marketing a komunikace, mzdová účtárna). Oddělení řízení lidských zdrojů je tvořeno 15 zaměstnanci, včetně manažera divize. Z toho 7 zaměstnanců je na mzdové účtárně a 1 člověk se věnuje marketingu a komunikaci. HR využívá k evidenci zaměstnanců program SAP a SuccessFactors. Každý zaměstnanec má identifikační kartu se svým osobním číslem, kterým se prokazuje. Zároveň má zaměstnanec díky čipové kartě přístup do areálu firmy, k evidování docházky, objednávání obědů, či přístup do budov/místností pouze tam, kam smí.

### 4.1 GIMS (Global Integrated Management System)

Globální systém integrovaného managementu (*GIMS*) zajišťuje ve všech závodech jednotný přístup v otázkách kvality, životního prostředí, bezpečnosti a udržitelného rozvoje. Díky integrovanému systému řízení garantuje Kiekert celosvětově jednotnou úroveň kvality výrobků a procesů, aby inspirovala své zákazníky. Tento systém je uplatnitelný na fáze plánování, výroby a prodeje napříč celým produktovým portfoliem společnosti Kiekert, počínaje zámky bočních dveří, přes pohonné jednotky až po inovativní produkty. V rámci strategického směřování společnosti jsou definovány zainteresované strany a témata z vnitřního a vnějšího prostředí firmy, které mohou mít vliv na globální systém integrovaného managementu GIMS. Veškeré standardy zobrazené v procesní mapě GIMS se zaměřují na dodržování požadavků, které z nich vyplývají. V procesní mapě se rozlišují takzvané klíčové procesy, podnikové procesy a procesy řízení. Klíčové procesy Získávání nových projektů, Nový náběh a Sériová výroba se řadí mezi procesy vytvářející tzv. přidanou hodnotu a popisují procesy od prvního kontaktu se zákazníkem až po dodání výrobku. Dalším klíčovým procesem je Řízení změn, které svým působením velkou měrou určuje kvalitu produktů a tím má velký vliv na spokojenost zákazníka. Podnikové procesy jsou uspořádány podle jednotlivých oddělení a zahrnují veškeré procesy a postupy příslušného oddělení. Procesní mapu doplňují procesy řízení Podnikové plánování, Lean Management, Globální systém integrovaného managementu GIMS a Udržitelnost (Environmentální management, Bezpečnost práce a ochrana zdraví,

Corporate Social Responsibility). Podrobněji budou zmíněny pouze podnikové procesy oddělení lidských zdrojů.

#### **4.1.1 Podnikové procesy oddělení lidských zdrojů**

Oddělení lidských zdrojů se dělí na globální a lokální odpovědnou oblast. Globální funkce spravují vývoj a implementaci personálních procesů a monitorují je napříč pobočkami. Personální oddělení, které je zastoupené v každé pobočce, je odpovědné za specifické lokální záležitosti. V rámci celého koncernu jsou platné následující procesy:

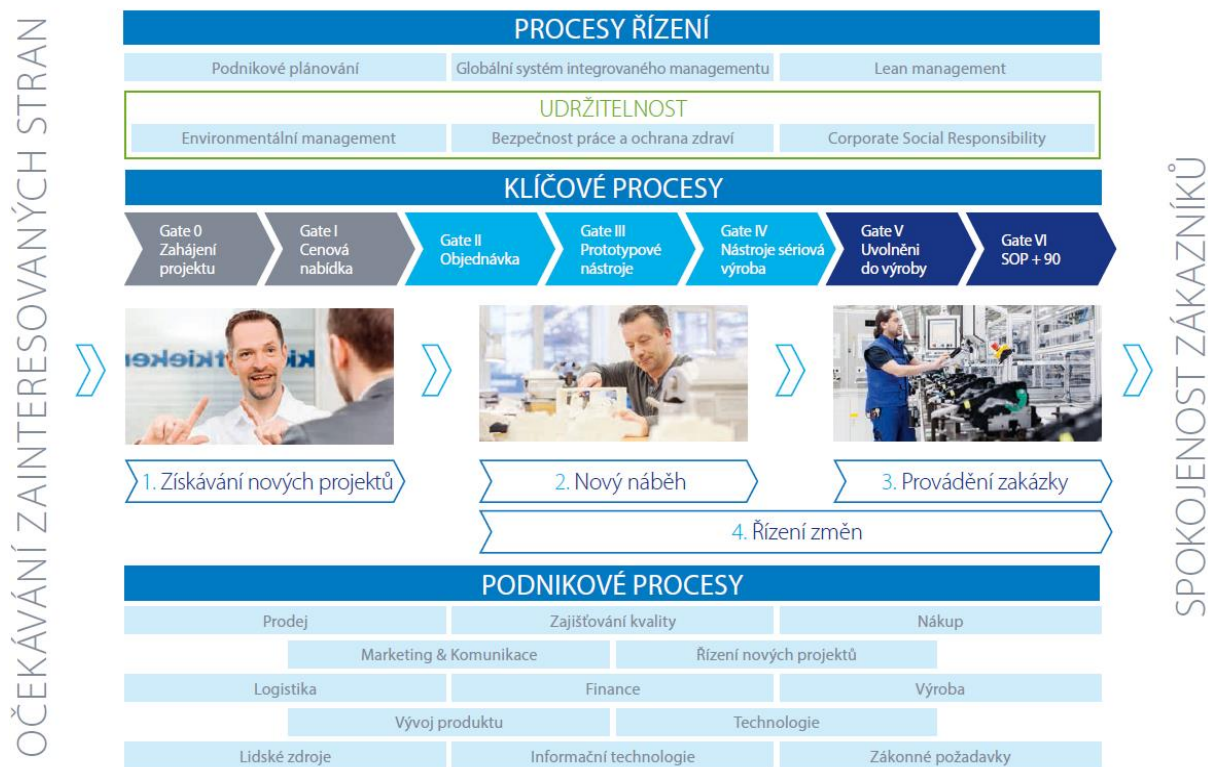
**Náborové požadavky** - Náborový proces slouží ke stanovení odpovědností/kompetencí nových zaměstnanců a k nastavení jednoznačného procesu schvalování. Po obdržení náborových požadavků ověří HR ve spolupráci s manažerem divize, že jsou splněny všechny vnitropodnikové požadavky společnosti Kiekert. Personální oddělení dále posoudí, zda jsou v souladu s dalšími procesy. Po uzavření tohoto procesu se může na lokální úrovni zahájit nábor nového zaměstnance.

**Personální změna** - Pro veškeré změny, které souvisejí s rámcovými pracovními podmínkami zaměstnanců, se používá změnový formulář (Change in Status). Tento formulář zahrnuje změny týkající se mzdy, nákladového střediska, vyslání do jiné pobočky, pracovní doby apod. Změnový formulář musí být schválen vedoucím příslušné divize a HR manažerem.

**Cíle a hodnocení výkonu** - Proces vytyčení cílů a hodnocení výkonu zahrnuje hodnocení individuálního výkonu zaměstnance nadřízeným. Na začátku roku stanoví vedoucí týmu cíle pro své podřízené, které vycházejí z cílů vedení firmy. Zaměstnanec je vybízen k tomu, aby do své činnosti v rámci náplně práce vložil také vlastní představy o směřování a cílech. V polovině roku provede vedoucí předběžné hodnocení v rámci kterého se sledují cíle stanovené na začátku roku a status cílů, kterých se do té doby podařilo dosáhnout. Konečné hodnocení probíhá na konci roku.

Na konci roku je prováděno hodnocení každého pracovníka, které je založeno na klíčových kompetencích společnosti Kiekert. Součástí tohoto hodnocení se zaměstnancem, je též oblast zvaná „Školení & rozvoj“. Jedná se o dokument, který provází nadřízené a jejich zaměstnance různými tématy, mezi které patří např. silné stránky, oblasti pro rozvoj, jazykové dovednosti, mezinárodní mobilita a opatření pro další rozvoj zaměstnance, které mohou být základem pro plán školení.

Celá procesní mapa GIMS je zobrazena na obrázku 10.

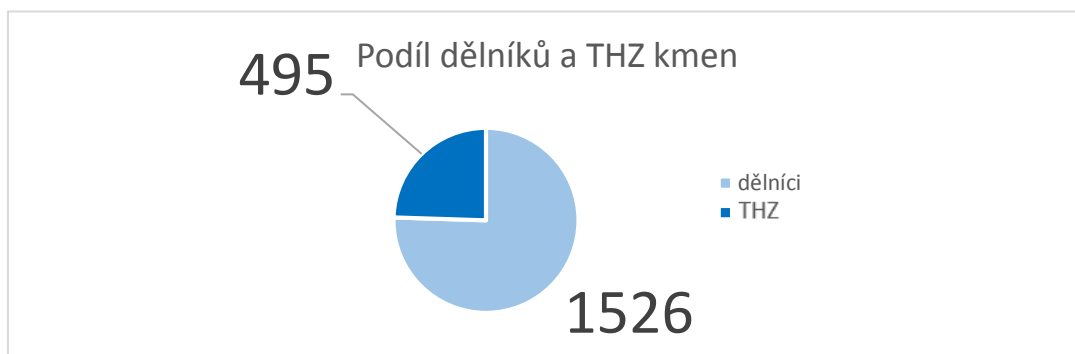


**Obrázek 10:** Procesní mapa GIMS

*Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.*

## 4.2 Řízení lidských zdrojů

Společnost Kiekert-CS měla k 31. 12. 2017 celkem 3117 aktivních zaměstnanců (do tohoto počtu se nezapočítává například mateřská dovolená – tito zaměstnanci jsou vedeni jako neaktivní). Zaměstnanci jsou děleni na dvě skupiny – dělníci (workers) a technicko-hospodářští zaměstnanci, zkráceně THZ (salaried). Na grafu 1 je zobrazen kmenový podíl dělníků a THZ k 31. 12. 2017.

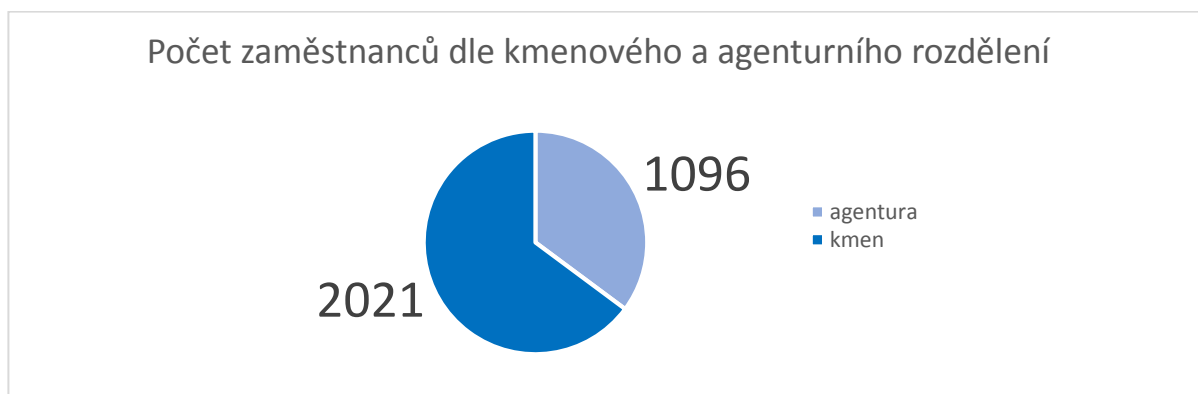


**Graf 1:** Podíl dělníků a THZ kmen

*Zdroj: Vlastní zpracování*



Na grafu 2 je vyobrazen počet zaměstnanců společnosti dle kmenového a agenturního rozdělení.



**Graf 2:** Počet zaměstnanců dle kmenového a agenturního rozdělení

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 4.3 Mobilita

Ve firmě je možnost mobility jak horizontální, tak vertikální.

Horizontální mobilita je možná zejména na dělnických pozicích (např. operátoři výroby mohou přejít na jinou linku, směnnost, či pod jiného mistra). Jedním z důvodů pro tuto mobilitu může být umožnit ženám po ukončení mateřské dovolené jít na jednosměnný provoz, či zákaz nočních směn na základě lékařského posudku. V případě THZ pozic je horizontální mobilita možná zejména mezi jednotlivými divizemi.

Vertikální mobilita probíhá jak na dělnických, tak THZ pozicích. Dělník se může vypracovat například na mistra směny, či hlavního mistra. Technicko-hospodářští zaměstnanci mají možnost povýšit na manažera, či vyšší pozici v jednotlivých divizích.

### 4.4 Outplacement

Outplacement ve společnosti neprobíhá. V případě odchodu do důchodu jsou poskytnuty informace o možnosti brigády v KIEKERT-CS zajištěné pomocí jedné z agentur práce, které do společnosti přiřazují zaměstnance na základě „Přidělení k výkonu práce u uživatele dle § 308 ZP“. Pokud je se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr, je mu oznámeno, že by se do 3 dnů měl zaregistrovat na příslušném úřadu práce, pokud nemá zajištěné nové zaměstnání, které by mu přímo navazovalo.

## **4.5 Personální plánování, přijímání zaměstnanců**

K analýze personálního plánování dochází ve spolupráci s manažery jednotlivých oddělení, personalisty a oddělením financí. Na základě analýzy je sestaven headcount na následující rok a od tohoto se odvíjí otevřené pozice, jejich inzerování a nábor. Pro všechny uvolněné pozice (dělnické i THZ) jsou vystavovány „Recruitment Request Formuláře“ pro otevření pozice pro inzerování; s počty potřebných pozic, na základě kterých jsou hledáni vhodní kandidáti – buď z důvodu navýšení headcountu, při uvolnění pozice z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou nebo přeražení současného zaměstnance na jinou pozici – k přeražení je ještě potřeba vystavit formulář „Change in Status“. Plán propouštění zaměstnanců momentálně sestaven není. K jeho sestavení by došlo pouze v případě krize či restrukturalizace podniku. S nejvyšší pravděpodobností by se však postupovalo tak, že by nejdříve byli propouštěni důchodci, a pokud by toto opatření nestačilo, byly by hledány další možnosti.

### **4.5.1 Nábor dělnických pozic**

Pokud jsou volná pracovní místa na dělnické pozice, je pro hledání nových uchazečů o zaměstnání využíváno služeb úřadů práce, agentur práce, firemních stránek a specializovaných pracovních serverů. V případě agenturních zaměstnanců provádí selekci sama agentura - pokud je zaměstnanec osvědčen, pracuje ve společnosti pod agenturou práce minimálně 12 po sobě jdoucích měsíců a mistr si ho osobně vybere, může poté přejít přímo pod firmu. Pokud uchazeči chtějí nastoupit přímo „do kmene“, tj. do společnosti (možno od září 2017), je nejprve posouzen životopis uchazeče a v případě, že jsou splněny požadavky na danou pozici, je s ním sjednán termín pro zkoušku zručnosti. Tyto zkoušky probíhají dvakrát týdně, z toho jeden termín je věnován uchazečům o zaměstnání z úřadů práce. V den zkoušky jsou uchazeči předáni mistrovi, který otestuje jejich zručnost přímo na lince. Pokud je zkouška úspěšná, sjedná HR divize s kandidátem den nástupu (nástupní dny jsou dvakrát do měsíce – na začátku měsíce a v polovině), jsou okopírovány doklady, jako jsou kartička pojištěnce, občanský průkaz, kartička s číslem účtu, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání a popřípadě různá oprávnění, oznámení o dnu podpisu smluv, vstupního školení a datu vstupní lékařské prohlídky, která probíhá buď v sídle společnosti, nebo u smluvních pracovních lékařů. Poté je uchazeč zařazen a je mu předán harmonogram směn v daném měsíci se jménem mistra. Směny ve společnosti jsou rozděleny dle výroby linek – jednosměnný provoz je zejména určen pro návraty po mateřské a zaměstnanci se zdravotním omezením, další provozování ve firmě jsou: dvousměnný, třísměnný a nepřetržitý (zaveden od září 2017).

## 4.5.2 Nábor technicko-hospodářských pozic

Přijímání THZ probíhá jak interně z vlastních řad, tak externě. Pro inzerci volných pracovních pozic jsou používány webové stránky společnosti, vyhledávače práce. Pokud se jedná o vyšší pozice, využívají se služby headhunterských firem. Výběrové řízení na volnou pozici je jak jednokolové, tak vícekolové. V případě vícekolových výběrových řízení je postup následující. Nejprve je analyzován životopis, na základě kterého se určí, zda je daný zájemce vhodný kandidát. Popřípadě může proběhnout telefonický rozhovor v cizím jazyce, když je u volné pozice vyžaduje znalost cizího jazyka. Pokud se kandidát ukáže jako vhodný, je s ním sjednán termín ústního pohovoru ve firmě, kterého se účastní personalista a vedoucí daného oddělení. Na tomto pohovoru se probírá životopis, schopnosti a zkušenosti kandidáta. Pokud je toto kolo úspěšné, kandidát postupuje do dalšího kola, které je již praktické – například pro konstruktérskou pozici je ukázán výkresový program, a zadán úkol ke zpracování. V případě, že je splněna praktická zkouška, může být uchazeč přijat. Ve výjimečných případech dochází i k dalšímu kolu, kterého se účastní i globální manažer z Německa, který osobně na základě kritérií vybere budoucího zaměstnance. U vedoucích pozic se využívá ještě psychologických testů za přítomnosti psychologa a využitím assessment center.

Pokud se obě strany dohodnou na nástupu, tak je další postup stejný, jako u dělnických pozic. Tedy: dohodnutí data nástupu, vstupního školení, lékařské prohlídky, podpis smluv, pracovní zařazení, náplň práce. Pracovní doba THZ je pružná – základní 9:00 – 14:00, volitelná 6:00 – 9:00 a 14:00 - 18:00. Po nástupu je zaměstnancem absolvováno „kolečko“ u manažerů jednotlivých oddělení – blíže specifikováno v části „Vzdělání“.

## 4.6 Lékařské prohlídky

Lékařské prohlídky jsou ve firmě rozděleny na vstupní, periodické a mimořádné. Zaměstnanec musí absolvovat vstupní prohlídku u poskytovatele pracovnělékařských služeb zaměstnavatele před nástupem do práce, ke které potřebuje vystavený Výpis ze zdravotní dokumentace, za vystavení uhradí zaměstnanec svému praktickému lékaři poplatek. V případě, že vyhoví u závodního lékaře při lékařské prohlídce, nic nebrání k nástupu do zaměstnání. Po nástupu a předání potvrzení o zaplacení je částka za výpis proplacena ve výplatě. Periodické prohlídky probíhají dle lhůt pro jednotlivé pracovní pozice, které jsou určeny na základě náročnosti práce a pracovního prostředí, dle Vyhlášky 79/2013 Sb. a Zákona o zdravotnických službách č. 373/2011 Sb. v platném znění. Mimořádné prohlídky jsou zajišťovány v případě nemoci trvající déle než 8 týdnů. Prohlídka musí být provedena před návratem do práce a

zároveň musí být ukončena pracovní neschopnost od ošetřujícího lékaře. K této prohlídce se včetně Výpisu ze zdravotní dokumentace musí dodat zprávy vztahující k nemoci, které se týkala pracovní neschopnost. Dále je možné zaměstnance vyslat na mimořádnou prohlídku na přání zaměstnance v případě zdravotních problémů. Pokud je zaměstnanec zdravotně způsobilý s podmínkou (nemůže například vykonávat práci v noci), a zaměstnavatel není schopen ho z kapacitních důvodů převést na jinou práci nebo dvou či jednosměnný provoz je zaměstnanec doma z důvodu překážek na straně zaměstnavatele, které jsou placené zaměstnavatelem. Popřípadě je možné skončit zaměstnanecký poměr dohodou.

#### **4.7 Nástupní dokumenty**

V den podpisu smluv projdou zaměstnanci nejdříve školením BOZP, PO a ŽP. Poté jim jsou předány složky s dokumenty k podpisu. Ve složce jsou brožury Kodex, KIM (Kiekert Idea Management) – informace o podávání zlepšovacích návrhů a možných bonusech za přijatý návrh, seznam benefitů a dále Pracovní řád, BOZP, Pravidla používání prostředku informačních technologií a vyplňovány a podepisovány jsou: školení 1. úrovně, Osobní dotazník, Sdělení údajů pro výplatu mzdy, Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, Popis pracovního místa, Nástupní a Výstupní list, Pracovní smlouva, Dohoda o poskytování mzdy (dle Dohody jsou výplaty vypláceny pouze na účet a výplatní den je stanoven na 15. den v měsíci, ale výplaty jsou připisovány na účet již o několik dní dříve, výplatní pásky jsou rozdávány zaměstnancům jednotlivými časovými referenty), Informace o základních právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru. Ke každému podepisovanému dokumentu jsou dvě vyhotovení – jedno pro zaměstnance, druhé pro zaměstnavatele.

#### **4.8 Outsourcing**

Společnost využívá služeb agentur práce, hlídačích a úklidovou agenturu a poskytovatele obědů ve svém areálu. S agenturami práce je uzavřena smlouva, na základě které nemůže firma přebírat zaměstnance, pokud přidělený zaměstnanec nepracoval 12 po sobě jdoucích měsíců pod agenturou práce. Pokud je potřeba přiděleného zaměstnance převést do kmene dřív, je nutné zaplatit poplatek. Společnost má poskytovatele obědů, které jsou dotované zaměstnavatelem ve výši 55 %. Cenová relace obědů je od necelých 30 Kč až po 45 Kč včetně nápoje a polévky. Na výběr jsou 2 polévky, 2 menu, 1 bezmasé jídlo, saláty, minutky a bagety na objednání den předem. K dispozici je také teplý pult se 2 jídly, přílohami a studený pult se saláty, pulty není potřeba objednávat dopředu. Včetně obědů jsou k dispozici i teplé a studené

snídaně a večere + chlazené krabičky z automatů s jídly. Zaměstnanec si na pokladně v jídelně vloží peníze na kartu, ze které mu jsou po objednání přes dotykové obrazovky strhávány peníze.

## **4.9 Interní komunikace**

Pro interní komunikaci jsou využívány e-maily, telefony, firemní časopis, intranet a obrazovky. V současné době (duben 2018) byla vydána Směrnice pro komunikaci a pořádání schůzí, která poskytuje instrukce pro komunikační kanály používané společností Kiekert a pro efektivnější pořádání schůzek.

E-mailový účet byl založen pro každého technicko-hospodářského zaměstnance společnosti Kiekert, který takový účet potřebuje, aby mohl vykonávat svou práci. Všechny e-mailové adresy ve společnosti Kiekert obsahují křestní jméno a příjmení zaměstnance a doménu @kiekert.com. (křestní jméno.příjmení@kiekert.com). Hromadnými e-maily jsou zasílány aktuální informace s prosbou o předání informací všem zaměstnancům bez PC.

Firemní mobilní telefon a případně iPad jsou poskytovány těm zaměstnancům společnosti Kiekert, kteří vykonávají globální funkce, často cestují nebo mají široké externí kontakty (např. zaměstnanci v oblasti nákupu a prodeje). Pro obchodní komunikaci mohou být používány pouze aplikace, které byly schváleny (takové, které zaručují úplně šifrování informací). Tato elektronická zařízení používaná pro pracovní účely zůstávají majetkem společnosti Kiekert.

Firemní časopis je vydáván každé 2 měsíce a distribuuje se společně s výplatními páskami, jelikož dělnické pozice nemají přístup na intranet a firemní e-mail. Systém vydávání časopisu s firemními páskami byl vytvořen z důvodu lepšího dosahu k zaměstnancům a jejich informovanosti. Každým časovým referentem jsou vyzvednuty tištěné výplatní pásy pro jednotlivé zaměstnance a při této příležitosti jsou předány i časopisy. Tento časopis obsahuje informace o aktuálním dění ve firmě (pouze z přeloučské pobočky), soutěže pro zaměstnance, rozhovory s jednotlivými odděleními, aj.

Dalším způsobem informování zaměstnanců je firemní intranet, na kterém jsou zveřejněny všechny novinky, jak už z přeloučské pobočky, tak ze všech ostatních poboček. Na intranetu jsou uloženy všechny aktuální dokumenty, směrnice a procesy s jednotným firemním designem ve všech jazycích dle poboček a oddělení. Dále zde lze nalézt informace o nových nástupech, softwaru SAP SuccessFactors, či Helpdesk pro zadávání požadavků na IT oddělení.

Posledním způsobem informování jsou plazmové obrazovky umístěné v jídelně a oddechových místnostech s aktuálními informacemi o benefitech, volných pozicích (v současné době jsou zavedeny peněžní odměny za doporučení kandidáta, který bude zaměstnán), aj.

## **4.10 Benefity**

Jako jedním z nástrojů pro „přilákání“ potenciálních zájemců o práci jsou firemní benefity. Níže zmíněné benefity mohou využívat pouze kmenoví zaměstnanci, ne agenturní, či zaměstnanci vedení na DPP a DPČ. Jedny z benefitů jsou například příspěvek na penzijní připojištění až do výše 1.500 Kč za měsíc, žádost vyřizuje mzdová účtárna. Dále poukázky na vitamínové přípravky, flexibilní poukázky a poukázky na prací prostředky. Mezi další benefity patří slevy ve fitness, cestovních kancelářích, Lázních Bohdaneč, aj. po předložení zaměstnanecké karty. Nejrozšířenější benefity včetně těch nejnovějších jsou více rozepsány níže.

### **4.10.1 Poukázky na masáže**

V rámci benefitů jsou vydávány poukázky na masáže. V současné době má firma 14 smluvních masérů v Přelouči nebo v jejím okolí. Nárok na poukázku na masáž má každý kmenový zaměstnanec po uplynutí 1 měsíce od nástupu. Poukázku na masáž si zaměstnanci mohou vyzvednout jednou měsíčně v době výdejních hodin na personálním oddělení. Výdejní hodiny jsou stanoveny na každé úterý a středu od 13 do 15 hodin. Za rok 2017 bylo vydáno více než 4 500 poukázek. Evidence vydaných masáží, a zda zaměstnanec nepřišel dvakrát v měsíci je vedena ve formě excelu. Jméno se doplňuje funkcí v excelu, podle zapsaného osobního čísla. Ta jsou kontrolována na duplicitní hodnoty v daném měsíci.

### **4.10.2 Zvýhodněné firemní tarify**

Od 15. srpna 2017 je zaveden program zvýhodněných firemních tarifů od T-mobile. Zaměstnanci mohou vybírat mezi 3 tarify. Každý kmenový zaměstnanec může mít pod svým osobním číslem až 3 SIM karty. Je však pouze doporučena aktivace tarifu po uplynutí zkušební doby. V případě ukončení pracovního poměru zvýhodnění končí a tarif přechází na klasické ceny T-mobile. Vyřízení tarifu probíhá tak, že zaměstnanec nahlásí svoje osobní číslo, rodné číslo a telefonní čísla, na která slevu žádá. Oproti těmto informacím mu je předán firemní kód, se kterým jde na pobočku T-mobile, kde je vše sepsáno a zaměstnanec si vybere žádaný tarif se závazkem na 2 roky. T-mobile dále přes systém zašle ke schválení daná čísla, která jsou dodatečně aktivována pro slevu zaměstnancem (administrátorem) v Kiekertu. V případě, že je

pracovní poměr ukončen, nárok na zvýhodnění zaniká. Ke konci roku 2017 (4 a půl měsíce od zavedení) bylo pod firemními zvýhodněnými tarify evidováno téměř 450 SIM karet.

Jednotlivé tarify jsou zobrazeny v tabulce 2.

**Tabulka 2:** Výhodné mobilní tarify pro zaměstnance

|                          | <b>T 30 HIT</b>                              | <b>S námi v sítích +</b>                    | <b>S námi sít' nesít'</b>                  |
|--------------------------|--|---|--|
| <b>Měsíční paušál</b>    | <b>99,00 Kč</b><br><b>(původně 229,90Kč)</b> | <b>261,75 Kč</b><br><b>(původně 549 Kč)</b> | <b>348,50 Kč</b><br><b>(původně 749Kč)</b> |
| Mobilní internet         | Není   | 200 MB                                      | 1,5 GB                                     |
| Volné minuty             | 30   | 120   | Neomezeno                                  |
| Volání v rámci firmy     | Zdarma                                       | Zdarma                                      | Zdarma                                     |
| Volání v síti T-Mobile   | 1,90 Kč                                      | Zdarma                                      | Zdarma                                     |
| Volání do ostatních sítí | 1,90 Kč                                      | 3,50 Kč                                     | Zdarma                                     |
| SMS                      | 1,21 Kč                                      | Zdarma                                      | Zdarma                                     |
| MMS                      | 4,90 Kč                                      | 4,90 Kč                                     | 4,90 Kč                                    |

\*včetně DPH

*Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.*

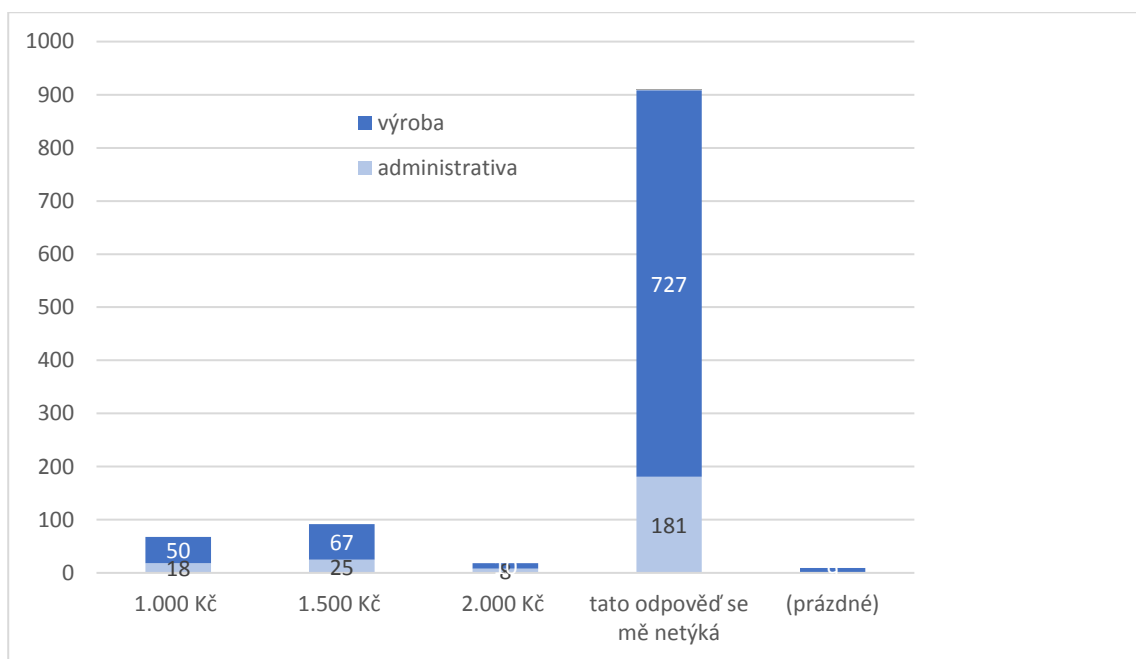
### 4.10.3 Výuka jazyků

Samostatnou složkou benefitů je firemní výuka jazyků. Vyučovány jsou jazyky: ruština, španělština, francouzština, italština, němčina a angličtina. Zaměstnanci si přispívají 200 Kč měsíčně, které jim jsou strhávány z výplaty na základě podpisu „Dohody o srážkách ze mzdy“. Kurzy jsou vždy zahájeny v průběhu září/října a končí v červnu. Do kurzu je možné se přihlásit i v průběhu roku. Výuka probíhá v pracovní době, o zařazení do výuky rozhoduje manažer divize, ve které je žádající zaměstnanec. Výuka by měla být povolena s ohledem, zda je jazyk „job needed“, tj. jazyk zaměstnanec využije při své práci a na své pozici. Výuku zařizuje jazyková škola v Pardubicích, v současné době výuku zajišťuje 8 lektorů. V případě nejrozšířenější výuky (němčiny a angličtiny) je vždy jeden lektor Čech a druhý rodilý mluvčí.

Po skončení kurzu jsou zaměstnancům vystaveny diplomy jazykovou školou o absolvování dané úrovně.

#### 4.10.4 Příměstský tábor

Nejnovějším benefitem v KIEKERT-CS je letní příměstský tábor pro děti zaměstnanců ve věku 6-12 let, který bude probíhat v období od 16. do 20. 7. 2018. Tábor bude zajištěn v blízkém Domě dětí a mládeže v Přelouči, 900 m od společnosti KIEKERT-CS. Příspěvek zaměstnanců na tento tábor je 1.000 Kč, v ceně jsou zajištěny teplé obědy, pitný režim, celodenní výlet, kurz přežití v přírodě, návštěva společnosti Kiekert, přeloučská policie, záchranáři, armáda. Příměstský tábor je tématický, ponese se v duchu „Po stopách rytířských ctností“. Pořádání tábora bylo oznámeno ve firemním Kiekert Zpravodaji, hromadným emailem, na facebooku, a pro tuto událost byly speciálně vytvořeny webové stránky pro registraci účastníků. Registrace probíhá od neděle 18. 2. 2018 od 18:00 (stejná možnost přihlášení pro všechny zaměstnance). Zajímavým faktem je, že v dotazníkovém šetření, které probíhalo v období 16. 1. až 23. 1. 2018 bylo na otázku „Jaká cena za tento pětidenní příměstský tábor by pro Vás byla přijatelná? (včetně teplého oběda)“, nejvíce respondentů odpovědělo 1.500Kč (předpokládáno bylo 1.000Kč – nejnižší možnost). Výsledek této otázky je zobrazen níže na grafu 3.



**Graf 3:** Jaká cena za tento pětidenní příměstský tábor by pro Vás byla přijatelná? (včetně teplého oběda)

*Zdroj: Vlastní zpracování*



## 4.1 Odměňování

Mezi formy odměňování jsou řazeny výše zmíněné benefity, dále měsíční prémie, dubnové prémie dle výsledku hospodaření, které jsou vypláceny na základě hospodaření celé firmy, květnový příspěvek na dovolenou a mimořádná prémie v listopadu dle výsledku OEE.

Mimořádná listopadová prémie OEE (Overall Equipment Effectiveness), či celková efektivita zařízení, je vypočítávána na základě 3 faktorů – produktivita, efektivita a šrotace. Cíle OEE jsou sestavovány každoročně, níže je zobrazen vzorec pro výpočet.

$$\text{VÝKON \%} * \text{VYUŽITÍ KAPACITY \%} * \text{KVALITA \%} = \text{CÍL \%}$$

*Produktivita* zahrnuje časy manipulantů, změny výroby, technické prostoje, dodatečné kontroly, vzorkování, zaučování, atd

*zahrnuje šrotace dílů, podskupin a hotových zámků přímo z výroby*

### 4.1.1 Odměňování dělnických profesí

Výpočet výše měsíční částky je rámcově stanoven oddělením HR zvlášť podle nákladových středisek a časových referentů. Tato výše měsíční částky je předávána vedoucím divizí do 15. dne daného měsíce. Časovým referentem je zadána výše odměny do informačního systému SAP, společně s ostatními podklady pro zpracování mezd.

Nadřizeným je rozdělena částka získaná podle interní metodiky mezi jednotlivé zaměstnance s ohledem na to, jakým způsobem se na výsledcích střediska podíleli. Nadřizený může změnit výši odměny dle plnění premiových ukazatelů:

- OEE (efektivita, produktivita, interní šrotace) 60 %
- Pořádek a čistota 10 %
- Flexibilita 10 %
- Zákaznické reklamace 10 %
- Hodnocení vedoucího 10 %

Při plnění ukazatele OEE na 83,6 % vzniká nárok na 100% prémie za OEE

Každý pokles OEE o 0,1 % znamená pokles prémie o 1%.

Každé navýšení OEE o 0,1 % znamená nárůst prémie o 1%.

Pro kvalitaře, manipulanty a výrobní dělníky se posuzuje plnění OEE dle jednotlivých výrobních linek. Měsíční cíle pro linky mohou být upraveny dle reálných možností plnění OEE. Avšak celková výše prémie se vypočítá dle výsledku OEE celé firmy.

#### **4.1.2 Odměňování THZ**

Výše částky určené pro výplatu odměny pro jednotlivá nákladová střediska je vypočítána oddělením HR. Tato výše měsíční částky je předána vedoucím příslušných divizí do 15. dne daného měsíce. Jmenné seznamy s uvedenými částkami odměn u jednotlivých zaměstnanců vedoucí divizí jsou předány zpět na HR první pracovní den v měsíci.

Vedoucími jednotlivých divizí je rozdělena částka získaná podle interní metodiky mezi jednotlivé zaměstnance s ohledem na to, jakým způsobem se na výsledcích střediska podíleli. Nadřízeným může být snížena výše odměny dle plnění premiových ukazatelů stanovených nadřízeným. Při rozdělování je zohledněno kromě popsaných pravidel:

- Dodržování všech pracovních a bezpečnostních předpisů zaměstnancem,
- Pracovní flexibilita, úroveň spolupráce a odborná způsobilost zaměstnance,
- Přístup zaměstnance k mimořádným úkolům firmy.

#### **4.2 Hodnocení zaměstnanců**

K hodnocení zaměstnanců jsou používány metody kvantitativní i kvalitativní. Nástroje pro hodnocení jsou například cíle, normy, standardy, hodnotové stupnice, kritické případy či audit.

V případě TOP managementu je používán model 360°, který je prováděn pouze jednou. Při hodnocení pracovního výkonu jsou posuzována tato kritéria: plnění úkolů, splnění předchozích cílů uvedených v hodnocení za předchozí rok, projevy chování či kompetence. Zaměstnanci jsou v tomto případě hodnoceni 1x ročně přímým nadřízeným – zpravidla v březnu. Tomuto hodnocení předchází pololetní hodnocení (není udávána finální škála, jako při hodnocení pracovního výkonu – pouze zda se správně plní zadané úkoly či nastává nějaká změna.

Pro hodnocení jsou také využívána Development centra a zpětná vazba, která je závislá na osobnosti vedoucího (je dávana při každé příležitosti splnění cíle). Všechny tyto zmíněné metody jsou využívány u technicko-hospodářských zaměstnanců. Pro dělnické pozice jsou zejména využívány normy, standardy.

### 4.3 Vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců se věnují 2 zaměstnanci z HR oddělení. Školení zaměstnanců probíhá interně i externě, školitelé jsou buď samotní zaměstnanci Kiekert-CS (v případě bezpečnosti ochrany zdraví při práci, požární ochrany a životního prostředí, aj.) nebo se pro školení využívá externích školicích firem (zejména se využívají pro odborná školení, jako jsou změny legislativy, ochrana osobních údajů, atd.) Jako nástroj pro evidenci dovedností a plánování školení je nově využíván program SAP SuccessFactors.

Ve firmě se využívají 3 procesy pro zaškolení. První je školení pro výrobu, které probíhá měsíčně a jsou v něm pouze obsaženy znalosti potřebné k práci – „školení zaměstnanců výroby“. Druhý proces je pro režijní zaměstnance (skladníci, údržba, SPC technici, nástrojáři, manipulanti), ve kterém jsou zahrnuta školení jak zákonná (BOZP, PO, ŽP, průkaz na vysokozdvížený vozík, vyhláška č. 50/1978 Sb., sváření, referentské zkoušky), tak odborná (pro výkon pracovní pozice). Poslední třetí proces je věnován THZ, kterých se také týkají zákonná školení, a dále odborná dle profese, jako jsou ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, FMEA (Failure Mode and Effects Analysis, analýza možného výskytu a vlivu vad) a další.

V případě výrobních dělníků jsou školení rozdělena do 4. úrovní. První úroveň probíhá před, nejdéle však při nástupu do zaměstnání, kde jsou poskytnuty základní informace k výrobě (jaké jsou postupy na pracovišti, kam se ukládají poškozené díly, piktogramy, jaké je označení bezpečnostních dílů) a poté následuje krátký test s 8 kontrolními otázkami. Druhá úroveň školení obsahuje zaučení na danou linku a vztahující se informace – kolik se na lince vyrobí kusů, pro jakého zákazníka, aj.. Třetí úroveň obsahuje již zaučení na konkrétní pozici na lince – přesný úkon. Školení je praktické a je splněno při 20 správných úkonech. Poslední, čtvrtá úroveň není již školení, ale kvalifikační matice, což je zaznamenání, zda daný zaměstnanec umí více jak jedno pracoviště a 3 a více pozic na konkrétní lince.

U technicko-hospodářských zaměstnanců je včetně školení BOZP, PO a ŽP v den nástupu používán i individuální plán zaškolení. Tento plán je strukturovaný, ve formě formuláře, ve kterém mají zaměstnanci určeno, jaké informace od konkrétních zaměstnanců musí získat, aby měli potřebné znalosti pro danou pozici. Ve většině případů jsou plánovány schůzky s manažery, aby se nově nastupující zaměstnanci seznámili s chodem jednotlivých oddělení.

Manažerské vzdělávání je hlavně v oblasti soft skills – komunikační/prezentační dovednosti, time management, aj.. Dále probíhá k IT vzdělávání, zejména v oblasti Skype for business, SAP, apod..

Samostatnou odnoží vzdělávání ve společnosti Kiekert-CS je program Kiekert Voluntary Training. Do tohoto programu se může přihlásit jakýkoliv zaměstnanec, který chce prezentovat určitou problematiku, a tímto způsobem ji přiblížit ostatním. Dobrovolná školení se týkají například firemního Helpdesku (jak správně psát požadavky), řízení rizik, efektivního využití času, OneDrive, atd..

#### **4.4 Klíčoví zaměstnanci a manažerské rezervy**

V současné době neexistuje evidence klíčových zaměstnanců. Avšak je navrhováno, aby bylo určeno 10-15 lidí (nemažerů), kteří budou chápáni jako klíčoví zaměstnanci. Tito zaměstnanci by měli být individuálně stabilizováni, rozvíjeni a měly by jim být vytvořeny podmínky pro roli klíčových zaměstnanců. Například podpora studia MBA – příspěvek, peněžní ohodnocení, či určení dodatečných odpovědností. Rozhodující slovo v tomto procesu výběru a podmínkách by měl mít zaměstnancův manažer.

Další součástí určení klíčových zaměstnanců je rozšíření Talent managementu – nejlepší zaměstnanci budou procházet Development centrem v Německu. Nominovaní projdou 2 - 3denním workshopem v Německu, dále je zpracován online assessment na základě kterého je zaměstnanec poslán do Development centra, jejichž obsahem je kombinace týmových i individuálních case studies.

K vyjadřování názorů a zpětné vazbě zaměstnanců je každé 2 roky uskutečňován Employee survey.

V současné době manažerské rezervy neexistují. Díky HR Business partnerům bude umožněn proces kalibrace lidí, jež bude probíhat v každém oddělení formou meetingu. Zaměstnanci budou rozděleni do matice a nejlepší postoupí do National PDC (Performance Development Centre), následuje validace nominací a nejlepší budou vybráni do Development centra v Německu.

Další formou určení klíčových zaměstnanců je Talent review – jsou řešeny potenciály, a i plány nástupnictví (jaké jsou klíčové role v rámci oddělení a zároveň plány nástupnictví).

#### **4.5 Personální controlling**

Personální controlling je využíván pro měření výkonnosti lidského kapitálu. Cílem je zodpovězení otázek ohledně příčiny fluktuace zaměstnanců, návratnost investice do lidských

zdrojů, náklady, efektivita a produktivita lidských zdrojů či jaké činnosti je potřeba zlepšit a které jsou prováděny dobře.

Pro personální statistiku je zaveden program SAP, ve kterém jsou evidováni všichni zaměstnanci + doplněk SuccessFactors, ve kterém jsou zaznamenána všechna dosud absolvovaná školení jednotlivých zaměstnanců a plány na aktuální rok.

Standardem personálního controllingu (hodnotou definující cíle podniku) je proces KPI. Kieker performance indicators (KPI's) jsou monitorovány a reportovány managementu a mateřské společnosti měsíčně. Jsou zohledňovány indikátory zákaznické spokojenosti, reklamací, nákladů na vady ze záruk, aj. Dále například reklamace dodavatelů, kvalitativní výkony schválených dodavatelů a interní ukazatele, mezi které patří šrotace, interní audity, produktivita, výše zmíněné OEE nebo interní poruchy/selhání.

Dalším bodem jsou zaměstnanecké KPI's – fluktuace, počet pracovních úrazů v měsíci, jejich četnost, úrazovost na 1000 zaměstnanců, časové ztráty z úrazů, nemocnost a míra závažnosti.

Poslední částí KPI's jsou environmentální ukazatele: spotřeba energií (elektřina, voda, plyn), emise CO<sub>2</sub>, podíl recyklovatelného a množství nebezpečného odpadu a vznik odpadu.

Mezi další metody jsou například zařazeny výpočet obrátové produktivity, celkové náklady na zaměstnance, mzdové náklady, zisk na pracovníka, produktivita práce z přidané hodnoty, celková a dobrovolná/přirozená fluktuace.

Ukazatele pro nábor a výběr zaměstnanců jsou následující: náklady na obsazení jedné pozice, efektivita náboru, délka výběrového procesu a náklady na výběr zaměstnanců.

## **4.6 Odbory**

Odbory ve společnosti Kiekert-CS jsou zajišťovány základní organizací Odborového svazu KOVO Tesla Přelouč, se kterou je uzavřena kolektivní smlouva. Zájmy zaměstnanců jsou chráněny odbory již více než 15 let. Od roku 2017 jsou vydávány odborové karty členů a byla zavedena centrální evidence jejích členů, která je velmi přesná. V současné době je evidováno kolem 600 aktivních členů, dalších cca 200 jsou mateřské dovolené a důchodci.

Vstup do OS KOVO je podmíněn přihláškou a závazkem zaměstnance ke strhávání 1 % čisté mzdy (členský odborový příspěvek). Důchodci přispívají symbolickým poplatkem a maminky jsou od placení osvobozeny po dobu mateřské. Členství je uzavřeno na základě stanov – stanovy pro všechny odboráře, ze kterých je vycházeno, určuje OS KOVO v Praze. Členství je uzavřeno

na neomezenou dobu, pouze v případě, že nejsou členem placeny příspěvky po dobu 3 měsíců, je členství ukončeno. Odchod z odborů je umožněn na základě podpisu výstupu.

Základní organizací odborového svazu KOVO jsou využívány příspěvky například na společné výlety odborářů (doprava zdarma apod.). Na výletech jsou i řešeny problémy v neformálním prostředí. Členství v odborech má pro své členy i další benefity např.: příspěvek na dětské tábory, bezplatnou právní poradnu, příspěvek pro jubilanty a pro důchodce, příspěvek při darování krve, sociální výpomoc při nemoci a bezúročná zápůjčka.

Na každé výrobní hale ve společnosti je 1 člověk z výboru, a dále jsou určeni úsekoví důvěrníci, kteří mají na starost přímou komunikaci s lidmi na lince. Aktuální informace jsou poskytovány formou nástěnek a mailů dle potřeby.

Řešeny jsou například stížnosti mezi nadřízeným a podřízeným, mezi samotnými zaměstnanci, konkrétním zaměstnancem a skupinou, či otázky stravování a dopravy zaměstnanců a zároveň se odbory snaží jakýkoliv benefit mířit na podporu regionu (poukázky do lékárny, masáže).

Jako konkrétní případ je možné uvést, že se v kolektivní smlouvě podařilo zvýšit mzdy od dubna 2017 o 5,2 %, dále v průběhu dubna došlo k jednání o nepřetržitém provozu, díky kterému byl navýšen pro zaměstnance v tomto provozu tarif o 50 %. V listopadu bylo vyjednáno navýšení mezd o další 2 %. Díky ošetření pravidel v Kolektivní smlouvě pro vyplácení prémie pro splnění výkonových ukazatelů byly zaměstnancům vyplaceny prémie ve výši 18 % průměrné mzdy.

Každá změna je uzavírána mezi společností a OS KOVO smluvně, dodatkem ke kolektivní smlouvě. V současné době jsou řešeny otázky navýšení mzdy zaměstnanců a dopravy zaměstnanců do práce – vyjednávání s poskytovateli hromadné dopravy a systém Cafeterie.

#### **4.7 Ukončování pracovního poměru**

Prvním typem ukončování pracovního poměru je Zrušení pracovního poměru ve zkušební době, jak ze strany zaměstnance (např. jiná nabídka práce), tak ze strany zaměstnavatele.

Pracovní poměry jsou však ve firmě ukončovány převážně Dohodou o rozvázání pracovního poměru – zejména u dělnických pozic, v případě THZ je pracovní poměr převážně ukončován Výpovědí s 2měsíční výpovědní lhůtou. V případě dělnických pozic je potřeba předložit Návrh o ukončení pracovního poměru hlavnímu mistrovi, který musí být podepsán, aby bylo možné

vystavit Dohodu o ukončení pracovního poměru. V případě, že hlavní mistr nesouhlasí s Dohodou (byl by narušen chod firmy), je sepsána Výpověď s výpovědní lhůtou 2 měsíce.

Poslední typ ukončení pracovního poměru je Okamžité zrušení pracovního poměru. Okamžité zrušení ze strany zaměstnavatele je využíváno například v případě neplnění pracovních povinností či neomluvených absencí v práci. K okamžitému zrušení ze strany zaměstnance do této doby nedošlo, důvody pro okamžité zrušení zaměstnance dle § 56 Zákoníku práce č. 262/2006 Sb., jsou: zaměstnavatelem by nebyla vyplacena mzda či náhrada mzdy anebo jakákoli její část do 15 dnů po uplynutí období splatnosti; na základě lékařského posudku, který byl vydán zařízením závodní preventivní péče nebo podle rozhodnutí příslušného správního úřadu, který posudek přezkoumává, nemůže dále zaměstnanec konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví. Zaměstnavatel pro splnění prvního důvodu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení lékařského posudku výkon jiné pro zaměstnance vhodné práce (znění je upraveno pro potřeby s.r.o.). [27]

## 5 ZÁVĚRY Z ANALÝZY ŘÍDICÍ A PERSONÁLNÍ PRAXE

Řízení lidských zdrojů ve společnosti KIEKERT-CS, s.r.o. sídlící v Přelouči je velmi důležité vzhledem k tomu, že zaměstnává více 3 tisíce zaměstnanců, jak už kmenových, tak agenturních. Správné fungování společnosti je závislé na jejích zaměstnancích, kteří zajišťují plynulý chod. KIEKERT-CS je výhradním a jediným dodavatelem zámků například pro firmu BMW. Pokud by tedy její zaměstnanci neplnili svoji úlohu, mělo by to fatální dopad na její existenci a byli by velmi ovlivněni i zákazníci firmy.

V předchozí kapitole nás autorka seznámila s firemními procesy a jednotlivými oblastmi řízení lidských zdrojů. Za nejzásadnější problémy lze považovat nedostatečnou zástupnost zaměstnanců (většinou se dané oblasti věnuje pouze jeden člověk a není určen zástupce v případě nemoci či dovolené). Při situaci, kdy by zaměstnanec nebyl schopen zpracovávat svoji náplň práce, by došlo k narušení chodu firmy.

Jeden z nedostatků jsou také tištěné výplatní pásky, které jsou předávány jednotlivým časovým referentům. Dobu strávenou pouze tímto tisknutím a rozdělováním více než 2 tisíc výplatních pásek by bylo možné využít k jiným potřebným úkonům mzdové účtárny.

Jako další problém lze uvést nedostatečnou firemní komunikaci (i přes nadstandartní možnosti předávání informací), zejména na úrovni mistrů a dělnických pozic. Nejsou předávány informace dělníkům na linkách od jejich mistrů, včetně oznamování termínů lékařských prohlídek (periodických nebo mimořádných), které jsou oznamovány s dostatečným předstihem a následně připomínány. Při školení mistrů jsou připomínány tyto skutečnosti, včetně doby pro nutnost sjednání mimořádné prohlídky. Zaměstnanci nejsou informováni o nutnosti zažádat si o mimořádnou prohlídku při pracovní neschopnosti delší než 8 týdnů s dostatečným předstihem od předpokládaného ukončení pracovní neschopnosti pro sjednání termínu prohlídky u poskytovatele pracovnělékařských služeb. Dále co se týče interní komunikace, není dostatečná informovanost ohledně kompetencí jednotlivých zaměstnanců či seznam, co má který zaměstnanec na starost. Tímto dochází k zbytečnému přeposílání e-mailů, jejich pozdnímu zpracování či nepředání informací.

Další nedostatek, který je spojen s lékařskými prohlídkami, je evidence lékařských prohlídek ve formě excelu, jak už z hlediska nedostatečné ochrany údajů, tak neefektivity. Ve firmě jsou využívány programy SAP a SAP SuccessFactors, které mají infotyp pro sledování termínů, avšak možnost zadávání a upozorňování na nutnost periodických prohlídek jednotlivých zaměstnanců není nastavena.



Při nástupu zaměstnanců jak zvenku, tak při převodu z agentur, není ideálně nastaven proces adaptace v průběhu zkušební doby a vstupních školení. V současné době je organizováno více termínů a tato školení probíhají mimo běžnou pracovní dobu, aby nebyl narušen chod linek z důvodu nepřítomnosti agenturních zaměstnanců, kteří přecházejí do kmene. Díky tomu jsou zaneprázdněni 4 zaměstnanci (2 z oddělení HR a 2 školitelé na BOZP, PO a ŽP) několikrát měsíčně, jelikož školení pro dělnické a technicko-hospodářské pozice jsou organizována zvlášť z důvodu jiných požadavků na vstupní školení a nástupní dokumenty.

## **6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ EFEKTIVITY PRÁCE VE VYBRANÉ ORGANIZACI**

V této kapitole jsou vypsány návrhy na zlepšení dle zjištěných závěrů z analýzy řízení lidských zdrojů, které by bylo vhodné zavést, aby bylo dosaženo lepšího fungování společnosti a efektivity práce.

Vzhledem k zmíněným zjištěním v předchozí kapitole ohledně nedostatečné zástupnosti jednotlivých zaměstnanců by bylo vhodné určit alespoň jednu zastupující osobu, nejlépe pro každou pozici, včetně jejího zaškolení, která bude schopna zajistit agendu nepřítomného zaměstnance v případě nutnosti. V současné době nejsou nastavena potřebná opatření pro případ nutnosti.

Jako další návrh je vytvoření dokumentu s jednotlivými zaměstnanci, ve kterém by bylo uvedeno, co má který zaměstnanec na starost, zastupující osobu (která bude přidávána do kopie e-mailu), a to vše včetně kontaktů. Nyní neexistuje téměř žádné povědomí o jednotlivých kompetencích v podniku a e-maily či telefonní hovory jsou často směřovány na špatné osoby.

Dalším návrhem na zlepšení efektivity práce v Kiekert-CS je zavedení elektronických výplatních pásek místo tištěných. Každý zaměstnanec v současné době disponuje bankovním účtem, chytrým mobilním telefonem, počítačem s internetem či má příbuzného, který tyto zmíněné prostředky ovládá. Pro případ, kdy by zaměstnanec s uvedením e-mailové adresy nesouhlasil, by bylo vhodné ve firmě zřídit alespoň jeden terminál, ze kterého by bylo možné výplatní pásku stáhnout nebo vytisknout. Zaměstnancům, kteří mají vytvořenou firemní e-mailovou adresu je možné hromadně zaslat informaci, že jim výplatní páska bude zasílána na tuto adresu a v případě žádosti na soukromou. Počáteční čas strávený při nastavování tohoto systému bude značný, ale po správném nastavení již nebude potřeba trávit čas tisknutím a rozdělováním výplatních pásek dle časových referentů a tento čas bude možné využít jinak.

Co se týče vstupních školení a procesu adaptace v průběhu zkušební doby, je vhodné snížit počet školení a termínů podpisů nástupních dokumentů a pořádat hromadná školení pro THZ a dělnické pozice dohromady v rámci prvního nástupního dne z důvodu lepšího pochopení firemních procesů, seznámení s firmou, danou pracovní pozicí a zaučení. V současné době jsou noví zaměstnanci okamžitě umístěni na linky mezi stálé pracovníky, což neumožňuje správnou adaptaci zaměstnance v podniku.

Dalším bodem je zlepšení komunikace od mistrů směrem k dělnickým profesím, které nemají služební e-maily, a tudíž je nutné jim informace předávat ústně. Jinou možností je pořízení služebního mobilního telefonu na HR oddělení pro oblast dělnických pozic, přes který by byly zasílány informace (ohledně termínů lékařských prohlídek) budoucím i stávajícím zaměstnancům přímo. S tím ale souvisí aktualizace kontaktů v systému SAP.

Pokud se zaměříme na výše zmíněný SAP, doporučuji zprovoznění modulu evidence termínů lékařských prohlídek v tomto systému. Bude ulehčena agenda spojená s hlídáním termínů a objednáváním na periodické/mimořádné prohlídky. Nyní nejsou plně využívány možnosti tohoto systému a je potřeba všechny údaje kontrolovat a hlídat osobně. Při nastavení hlídání termínů v SAP by bylo možné nechat vygenerovat prohlídky, které budou například během příštích 2 měsíců končit a naplánovat termíny u poskytovatele pracovně-lékařských služeb a zároveň zaslat oznámení o konci platnosti lékařské prohlídky.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jakou formou probíhají jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů ve společnosti Kiekert-CS, která se zaměřuje na trh automotive. Na základě analýzy řízení lidských zdrojů v této společnosti byly stanoveny slabé stránky této oblasti, a byla navržena doporučení pro lepší efektivitu práce. Pro hodnocení byly využity teoretické znalosti získané studiem a z odborné literatury, a jejich následné srovnání s praktickými informacemi získanými v rámci pracovního poměru u dané společnosti. Tímto bakalantka splnila cíl práce.

V první části této bakalářské práce byl popsán management z teoretického hlediska, jeho historický vývoj, popis jednotlivých manažerských funkcí a jejich provázanost s řízením lidských zdrojů, kterému je věnována tato práce.

Druhá teoretická kapitola byla již zaměřena na oblast řízení lidských zdrojů, jeho vývoji a základním oblastem procesu ŘLZ, od analýzy a vytváření pracovních míst, přes hodnocení, odměňování a motivaci pracovníků, až po ukončování pracovních poměrů.

Třetí část bakalářské práce byla pojata z praktického hlediska a věnovala se představení organizace, jejímu historickému vývoji a současnosti.

Samotné analýze řízení lidských zdrojů s pomocí teoretických poznatků byla věnována čtvrtá kapitola, ve které byl popsán proces ŘLZ v konkrétním podniku, ze kterého autorka vycházela při tvorbě určení slabých stránek podniku a následných návrhů pro zlepšení.

Pátá kapitola již byla zaměřena na sumarizaci závěrů z provedené analýzy řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku, stanovení slabých stránek a nedostatků celého procesu a následné návrhy pro zlepšení této oblasti v kapitole šesté.

Díky analýze oblasti řízení lidských zdrojů došlo ke zjištění, že nejzásadnějším problémem je absence určení zastupujících osob pro jednotlivé pozice a jejich zaučení pro případ potřeby. Ostatní nedostatky jsou spíše softwarového charakteru, ale nemají zásadní vliv na chod společnosti, pouze by práce s úkony zmíněnými v páté kapitole (evidence v excelu, výplatní pásky) byla jednodušší, a tento čas by mohl být využit efektivněji. Posledními zmíněnými nedostatky byly definovány firemní komunikace a nedostatečná informovanost ohledně kompetencí a náplně práce jednotlivých zaměstnanců.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.
- [5] BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [6] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [7] BOROVSÝ, J. a B. VARGIC. *Manažment pre malých a stredných podnikateľov*. 1. vyd. Bratislava: EUROUNION, s. r. o., 2005. ISBN 80-88984-74-2.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] *GIMS: Globální systém integrovaného managementu*. Přelouč, 2017. Dostupné také z: [http://kiwi.kiekert.com/foswiki/pub/Gims/GimsKiwiBasis/00\\_GIMS\\_Process\\_Manual\\_CZ/GIMS\\_Handbuch\\_CZ\\_84s\\_Vers2.pdf](http://kiwi.kiekert.com/foswiki/pub/Gims/GimsKiwiBasis/00_GIMS_Process_Manual_CZ/GIMS_Handbuch_CZ_84s_Vers2.pdf)
- [10] GRZNÁR, M. a P. ŠINSKÝ. *Firemné plánovanie*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2009. ISBN 978-80-893-9304-6.
- [11] *Historie společnosti Kiekert* [online]. b.r. [cit. 2017-12-22]. Dostupné z: <http://www.kiekert.com/cs/Spolecnost/Historie>
- [12] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

- [13] HUDÁK, J. *Manažment*. 2. vyd. Nitra: SPU, 2001. ISBN 80-7137-832-1.
- [14] Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbirka listin. *Justice.cz* [online]. b.r. [cit. 2018-01-10].  
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=2754&typ=PLATNY>
- [15] KIEKERT-CS. *Company\_presentation\_czech\_2017.pptx*. 1. Vyd. Přelouč, 2017.
- [16] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1010-4.
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [18] MAJTÁN, M. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-17-2.
- [19] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [20] PAPULA, J. a Z. PAPULOVÁ. *Základy podnikania a manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 2004. ISBN 80-88870-37-2.
- [21] SHEIN, Edgar. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969. Malá moderní encyklopedie (Orbis).
- [22] SOJKA, Milan a Božena KADEŘÁBKOVÁ. *Stručné dějiny ekonomických teorií*. 1. vyd. Praha: Eupress, 2004. ISBN 80-867-5415-4.
- [23] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [24] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- [25] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

- [26] VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1041-4.
- [27] *Zákoník práce: aktuální úplné znění (Zákon č. 262/2006 Sb.)*. Ostrava: Sagit, 2018. ÚZ. ISBN 978-80-7488-275-3.