

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv pracovních podmínek na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybraném
podniku
Bc. Ondřej Štědrý

Diplomová práce
2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Štědrý**
Osobní číslo: **E18616**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Vliv pracovních podmínek na pracovní výkonnost
zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající 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 bude analýza vlivu pracovních podmínek na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybraném podniku, Na základě zjištění vlivu pracovních podmínek tvorba možných doporučení ke zvýšení pracovní výkonnosti.

Osnova:

- Řízení lidských zdrojů.
- Řízení pracovního výkonu a pracovních podmínek.
- Metodika šetření pracovní výkonnosti.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza vlivu pracovních podmínek na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Tvorba možných doporučení ke zvýšení pracovní výkonnosti.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 80-247-5258-1.
CRAWSHAW, Jonathan R., Pawan S. BUDHWAR a Ann DAVIS. Human resource management: strategic and international perspectives. 2nd edition. Los Angeles: SAGE, 2017. ISBN 978-147-3967-663.
HLOUŠKOVÁ, Pavla. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem 2019. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-807-5541-901.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
REES, Gary a Paul SMITH. Strategic human resource management: an international perspective. Los Angeles: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4462-5586-5.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2020

Bc. Ondřej Štědrý

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěl poděkovat všem, kdo se podíleli na vzniku této diplomové práce. Zejména bych chtěl poděkovat Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho ochotu, trpělivost, odborné vedení a cenné rady, které vedly ke zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti XYZ, se kterou byla navázána spolupráce v rámci této diplomové práce, za jejich ochotu a spolupráci. V poslední řadě chci ze srdce poděkovat celé své rodině a přítelkyni, kteří mě podporovali během celé mé doby studia.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá vlivem pracovních podmínek na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybraném podniku. V první části práce je z teoretického hlediska vymezeno řízení lidských zdrojů s důrazem na řízení pracovní výkonnosti a řízení pracovních podmínek. V následující části jsou tyto oblasti popsány tak, jak jsou uplatňovány v rámci podniku. Následuje dotazníkové šetření, které zkoumá spokojenost zaměstnanců s určitými oblastmi v organizaci. Na základě zjištěné situace v podniku v oblasti řízení lidských zdrojů a dotazníkového šetření jsou navržena možná doporučení na zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, řízení pracovní výkonnosti, řízení pracovních podmínek, spokojenost zaměstnanců

TITLE

The influence of working conditions on the work performance of employees in the selected company

ANNOTATION

This thesis deals with the influence of working conditions on the work performance of employees in a selected company. The first part of the thesis defines theoretical point of view of human resources management with emphasis on the management of work performance and management of working conditions. In the following section, these areas are described as they are applied within the company. The following is a questionnaire survey that examines employee satisfaction with certain areas in the organization. Some recommendations are proposed to improve the current situation, based on the identified situation in the company in the field of human resources management and also according to the questionnaire survey which was performed.

KEYWORDS

Human resources management, work performance management, working conditions management, employee satisfaction

OBSAH

ÚVOD	- 10 -
1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 12 -
1.1. ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	- 14 -
1.2. ZABEZPEČOVÁNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 14 -
1.2.1. <i>Systém řízení lidských zdrojů</i>	- 15 -
1.2.2. <i>Personální útvar</i>	- 17 -
1.2.3. <i>Vnější a vnitřní podmínky ovlivňující řízení lidských zdrojů</i>	- 18 -
1.2.4. <i>CSR – Společenská odpovědnost firem</i>	- 19 -
1.3. ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	- 20 -
1.4. SHRNUTÍ	- 21 -
2. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	- 22 -
2.1. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	- 24 -
2.2. METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	- 26 -
2.2.1. <i>Hodnocení podle stanovených cílů</i>	- 26 -
2.2.2. <i>Hodnocení na základě plnění norem</i>	- 27 -
2.2.3. <i>Hodnocení na základě kritických případů</i>	- 27 -
2.2.4. <i>Motivačně-hodnotící pohovor</i>	- 28 -
2.2.5. <i>Volný popis</i>	- 28 -
2.2.6. <i>Check-list</i>	- 29 -
2.2.7. <i>Hodnocení na základě hodnotící škály</i>	- 29 -
2.3. SDĚLOVÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	- 29 -
2.4. MOTIVACE	- 30 -
2.5. SHRNUTÍ	- 32 -
3. ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH PODMÍNEK	- 33 -
3.1. PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM	- 34 -
3.2. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	- 37 -
3.3. BEZPEČNOST PRÁCE A OCHRANA ZDRAVÍ	- 37 -
3.4. PERSONÁLNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	- 38 -
3.5. SLUŽBY POSKYTOVANÉ PRACOVNÍKŮM NA PRACOVÍŠTI.....	- 38 -
3.6. OSTATNÍ SLUŽBY POSKYTOVANÉ PRACOVNÍKŮM A JEJICH RODINÁM	- 39 -
3.7. ODMĚŇOVÁNÍ	- 39 -
3.8. SHRNUTÍ	- 41 -
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	- 42 -
4.1. PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU POMOCÍ MARKETINGOVÉHO MIXU 4P	- 43 -
4.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉHO PODNIKU	- 44 -
5. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	- 47 -
5.1. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V RÁMCI ORGANIZACE	- 47 -
5.2. SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	- 51 -
6. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE VYBRANÉM PODNIKU.....	- 53 -
7. ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH PODMÍNEK VE VYBRANÉM PODNIKU.....	- 59 -
8. ANALÝZA SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉM PODNIKU.....	- 63 -
9. ZHODNOCENÍ STAVU A TVORBA MOŽNÝCH DOPORUČENÍ	- 72 -
ZÁVĚR.....	- 75 -
POUŽITÉ ZDROJE.....	- 78 -
PŘÍLOHY	- 80 -

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců.....	- 42 -
Graf 2 – Vývoj tržeb společnosti	- 43 -
Graf 3 – Zmetkovitost jednotlivých směn 2019	- 57 -
Graf 4 – Výkonnost jednotlivých směn 2019	- 58 -
Graf 5 – Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami.....	- 66 -
Graf 6 – Délka pracovního poměru zaměstnanců, kteří uvažují o změně zaměstnání	- 68 -
Graf 7 – Pracovní pozice zaměstnanců, kteří uvažují o změně zaměstnání	- 69 -
Graf 8 – Motivující faktory z hlediska pohlaví.....	- 70 -
Graf 9 – Spokojenost se mzdovým ohodnocením z hlediska pohlaví	- 70 -

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Systém řízení lidských zdrojů	- 16 -
Obrázek 2 – Řízení pracovního výkonu	- 22 -
Obrázek 3 – Cyklus řízení pracovního výkonu	- 24 -
Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti XYZ.....	- 45 -
Obrázek 5 – Systém řízení lidských zdrojů v podniku XYZ.....	- 52 -
Obrázek 6 – Řízení pracovního výkonu v podniku XYZ	- 54 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Složení respondentů dotazníkového šetření.....	- 64 -
Tabulka 2 – Spokojenost s pracovními podmínkami.....	- 65 -
Tabulka 3 – Odpovědi na doplňující otázky dotazníkového šetření.....	- 67 -

SEZNAM ZKRATEK

APOD.	A podobně
B2B	Business to business
CSR	Corporate social responsibility
Č.	Číslo
NAPŘ.	Například
ODST.	Odstavec
PÍSM.	Písmeno
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
S.	Strana
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TJ.	To je
TZV.	Takzvaně
ZP	Zákoník práce

ÚVOD

Každý manažer disponuje určitými základními manažerskými funkcemi. Pomocí těchto funkcí udržuje podnik v provozu a snaží se o naplnění stanovených cílů. Jednou z těchto funkcí je řízení lidských zdrojů. Z pohledu podniku se jedná o velice zásadní funkci, protože právě lidské zdroje jsou hnacím motorem převážné většiny společností. Přístup k řízení lidských zdrojů je v každém podniku odlišný, ale v zásadě je nejdůležitější najít takové uplatnění této manažerské funkce, které povede k dlouhodobé prosperitě a přinese podniku požadovaný zisk. Úkolem celého řízení lidských zdrojů je najít, zařadit, motivovat, dále rozvíjet a řídit vhodného pracovníka, který bude podniku odvádět požadovaný pracovní výkon. Právě pracovní výkon je zásadním výstupem celého řízení lidských zdrojů, protože pracovní výkon zaměstnance vytváří určité hodnoty, které přinášejí podniku finanční zdroje, a právě z těchto důvodů podnik pracovníky zaměstnává.

Zásadním předpokladem je, že pracovní výkon ovlivňují pracovní podmínky, které vedení podniku vytváří pro své zaměstnance. Tuto problematiku zásadním způsobem v České republice upravuje zákoník práce, ale ještě zůstává mnoho prostoru, jak pracovní podmínky upravit a vylepšit pro větší spokojenost zaměstnanců, a tím zvýšit jejich spokojenost a následně pracovní výkon.

V posledních letech ekonomického růstu docházelo v České republice k nízké nezaměstnanosti a podniky měly nedostatek kvalifikovaného pracovního personálu. Vyjednávací síla zaměstnanců byla na vysoké úrovni a podniky mezi sebou vytvářely konkurenční boj pro získání vhodných kandidátů na pracovní pozice ve svých firmách. Konkurenční boj se projevoval vylepšováním pracovních podmínek tak, aby si podniky udržely stávající zaměstnance a dokázaly přilákat zaměstnance nové. Samozřejmě podniky i v této době nemohly přestat omezovat požadavky na pracovní výkonnost svých zaměstnanců.

Tato diplomová práce se zabývá předpokladem vlivu pracovních podmínek na pracovní výkonnost zaměstnanců a tato problematika je zkoumána v podniku, který byl pro účely této práce vybrán. V první části práce je z teoretického hlediska vymezen pojem řízení lidských zdrojů, ze kterého celá práce vychází. Následně jsou detailněji rozpracovány pojmy řízení pracovní výkonnosti a řízení pracovních podmínek. Tyto tři oblasti slouží jako teoretický podklad pro praktickou část práce.

Praktická část práce zkoumá uplatňování řízení lidských zdrojů v podniku, který byl pro účely této práce vybrán. Tento podnik je nejprve charakterizován pomocí marketingového mixu

4P, pro lepší představu o základním fungování podniku a několika základními ukazateli, pro představu o velikosti podniku. Po charakteristice uplatňování řízení lidských zdrojů v tomto konkrétním podniku je praktická část práce detailněji zaměřena na řízení pracovní výkonnosti a řízení pracovních podmínek ve vybrané společnosti.

Po detailním přezkoumání řízení lidských zdrojů, řízení pracovní výkonnosti a řízení pracovních podmínek ve vybraném podniku bude provedena analýza spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami, které pro ně vedení podniku vytváří. Analýza bude provedena pomocí dotazníkového šetření. Jednotlivé otázky dotazníkového šetření budou sestaveny na základě předchozího poznání fungování podniku.

Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření a na základě poznání řízení lidských zdrojů, řízení pracovní výkonnosti a řízení pracovních podmínek jsou navržena možná doporučení, která by měla ovlivnit pracovní podmínky v tomto podniku, zvýšit spokojenost zaměstnanců a následně podpořit pracovní výkonnost zaměstnanců nebo pracovních skupin.

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Převážná většina podniků nám poskytuje tři základní role aktérů v rámci podniku. Jde o vlastníka, jemu podřízeného manažera a následně zaměstnance zodpovídajícího se příslušnému manažerovi. Lze zmínit alternativy tohoto modelu, kdy je majitel jediným zaměstnancem, a zastává tak veškeré role tohoto modelu. Další případ je takový, kdy vlastník podniku řídil společnost sám a vynechal tak úplně roli manažera. Tyto případy jsou dnes již opravdu ojedinělé, a proto předpokládáme klasický model: Vlastník – manažer – zaměstnanec (Veber, 2009, s. 27).

Speciální pozici v tomto modelu zaujímá manažer, kterého si majitel podniku najímá, aby svým profesionálním přístupem vedl podnik a napomáhal k naplnění majitelem stanovených cílů. Disponuje určitými pravomocemi, které se liší podle úrovně řízení. K úspěšnému vykonávání manažerské práce slouží manažerovi základní funkce, které můžeme rozdělit na sekvenční a průběžné. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 68) se mezi sekvenční manažerské funkce řadí plánování, vedení lidí, výběr pracovníků, organizování a kontrolu. Průběžné funkce se skládají z analýzy, rozhodování a implementace. Dále lze funkce manažera rozdělit na průřezové činnosti a činnosti naplňující fáze managementu. Průřezové činnosti zahrnují:

- Rozhodování,
- organizování,
- řízení lidských zdrojů,
- komunikování,
- práce s informacemi.

Jako činnosti, které naplňují fáze managementu, můžeme označit:

- Plánování,
- implementace,
- kontrola.

Mezi manažerskými funkcemi zastává velice důležité místo funkce řízení lidských zdrojů. Jde o velice komplexní a systematický přístup k lidem v rámci organizace. Lze ho považovat za určitou filozofii, která je podložena různými teoriemi, které se neustále vyvíjejí a zdokonalují. Řízení lidských zdrojů je vývojovou fází, jejichž počátky lze sledovat od 20. let 20. století, kdy zaměstnavatelé začínají vytvářet určité podmínky pro své zaměstnance,

a začínají si uvědomovat jejich osobní potřeby a zájmy. Od tohoto data role lidí v rámci organizace nabývá na významu a oblast řízení lidských zdrojů se postupně vyvíjela do podoby, jakou známe dnes.

Oblast řízení lidských zdrojů je možné považovat za velice dynamickou, a proto lze předpokládat její neustálý vývoj a můžeme očekávat neomezené množství dalších příspěvků do teoretické, ale i praktické části této oblasti. Současný globalizovaný svět je velice proměnlivý a neustále nabízí nové možnosti. Pokud chce být podnik v tomto světě úspěšný, musí hledat neustále nové a lepší postupy, využívat příležitosti, které se mu naskýtají, a co nejefektivněji zvládat hrozby, které v této oblasti přicházejí. Jedním z klíčových faktorů, který musí úspěšný podnik zvládnout, jsou právě lidé. Lidé se výraznou měrou zasazují o úspěšnost podniku v dnešním hyperkonkurenčním světě. Dle Koubka (2015, s. 13) lze organizaci považovat za úspěšnou pouze tehdy, pokud se jí podaří propojit a využít čtyři základní zdroje. Těmito zdroji jsou:

- Materiál,
- finance,
- lidé,
- informace.

Materiál a finance jsou neživé zdroje, které samy o sobě nic neznamenají a nefungují, pokud nejsou uvedeny do pohybu. K tomu, aby materiál a finance dokázaly plnit svoji roli, slouží právě lidské zdroje. Pojítkem mezi lidmi a dalšími zdroji jsou informace, které jsou nezbytnou součástí procesu, který vede k úspěšnému fungování organizace. Lidský faktor v tomto procesu považujeme za klíčový a k jeho pochopení a správnému využití slouží právě řízení lidských zdrojů.

Pro pochopení oblasti řízení lidských zdrojů lze použít definici Armstronga (2015, s. 47), který chápe řízení lidských zdrojů jako: „*Strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.*“ Další pohled na tuto oblast nabízí Watson (2010, s. 919): „*Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“ Český pohled na řízení lidských zdrojů poskytuje Josef Koubek (2015, s. 13), který ho označuje jako personální práci a definuje ji jako: „*Část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž*

se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. “

Každá z těchto definic nabízí trochu odlišný pohled na tuto oblast, ale hlavní myšlenka zůstává zachována a je téměř nepodstatné, ke které z nich se přikloníme a budeme ji využívat.

1.1. Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit výkonnost organizace a tuto výkonnost neustále zlepšovat. Aby tohoto bylo dosaženo, je zapotřebí mít schopné a správně motivované zaměstnance, kteří disponují správnými a kvalitními informacemi. Pomocí těchto zaměstnanců uvádíme do pohybu další zdroje organizace a zabezpečujeme celkovou výkonnost organizace. Koubek (2015, s. 16) dochází k závěru, že by se řízení lidských zdrojů mělo zaměřit na následující úkoly:

- Usilovat o zařazení správného zaměstnance na správné místo a snažit se připravovat tohoto pracovníka na změny a požadavky, které vyplývají z dané pracovní pozice.
- Optimální využívání pracovní doby a schopností, kterými jednotlivý zaměstnanec disponuje.
- Utváření týmů, výběr vhodného stylu vedení lidí a formování zdravých mezilidských vztahů.
- Personální a sociální rozvoj zaměstnanců v organizaci.
- Dodržování všech zákonů z oblasti pracovního práva, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Tento výčet jednotlivých úkolů lze rozdělit na několik částí. První tři úkoly vycházejí z požadavků organizace jako takové a přispívají přímo k výkonnosti podniku. Čtvrtý úkol se zaměřuje více na zájmy a požadavky zaměstnanců tak, aby byl pracovník spokojený a správně motivovaný, což se pak odráží na jeho výkonu. Poslední úkol řízení lidských zdrojů je dán legislativou dané země, předpokládá se jeho dodržování a je pro všechny podniky stejný.

1.2. Zabezpečování řízení lidských zdrojů

K dosažení výše vytyčených úkolů řízení lidských zdrojů využíváme architekturu řízení lidských zdrojů. Ta je kombinací systému řízení lidských zdrojů a personálního útvaru. Tento ucelený model dává přehled o postupech a činnostech, které by měly být v rámci řízení lidských zdrojů uplatňovány tak, aby byly splněny úkoly a cíle, které si organizace v této oblasti

stanovila. Pro organizaci je důležité, aby si zvolila takové činnosti a postupy, které má osvědčené a které vyhovují jejím podmínkám. Nelze zvolit takové postupy, které jsou označovány jako „nejlepší“, a následně zjistit, že v naší organizaci fungují nesprávně (Armstrong, 2015, s. 79).

Architektura řízení lidských zdrojů vyjadřuje vše, co s touto oblastí souvisí. Neobsahuje pouze činnost personálního útvaru a personalistů jako takových, ale doplňuje je o postupy v řízení lidských zdrojů a o motivaci, schopnosti a chování zaměstnanců. Každá organizace má určité systémy. Architektura řízení lidských zdrojů tyto systémy specifikuje. Pomáhá je lépe poznat, vylepšit, integrovat a používat. Každá architektura řízení lidských zdrojů by měla obsahovat tyto faktory (Ulrich, 2009, s. 85):

- Sdílený způsob myšlení,
- schopnosti pracovníků,
- výsledky
- řízení,
- pracovní procesy/schopnost změny,
- způsob vedení (leadership).

Správně nastavená a fungující architektura řízení lidských zdrojů dává podniku značnou konkurenční výhodu. Sdílený způsob myšlení pomáhá držet organizaci pohromadě. Způsob vedení a řízení slouží jako základ pro vytvoření postupů a procesů, které bude organizace uplatňovat. Výsledky nám slouží pro orientaci, zda se daří či nedaří plnit podnikové cíle. Schopnosti pracovníků jsou důležité pro udržení schopností, znalostí a postojů.

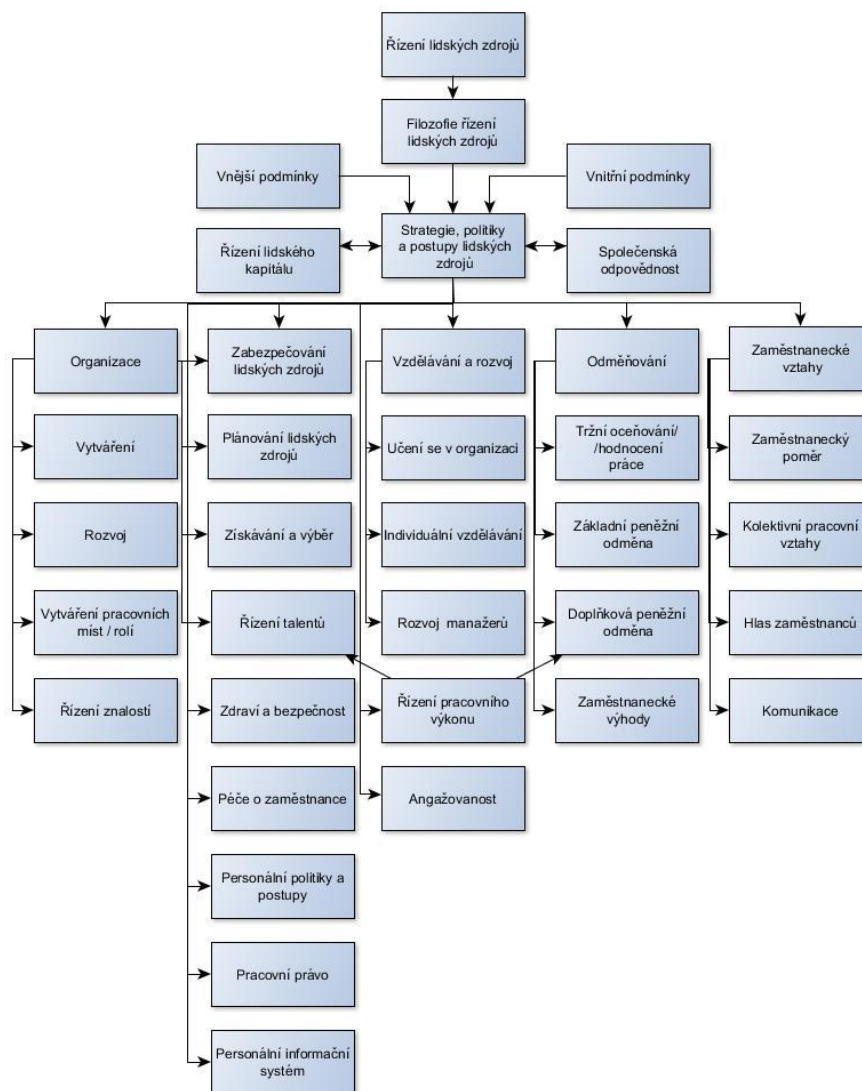
1.2.1. Systém řízení lidských zdrojů

Systém řízení lidských zdrojů představuje soubor činností a postupů řízení lidských zdrojů, které se vzájemně propojují a posilují. V moderním pojetí tohoto systému je důležité, aby jednotlivé činnosti nestály samostatně, ale aby byla zajištěna právě jejich návaznost a propojenost. Na obrázku číslo 1 můžeme vidět systém řízení lidských zdrojů, který vychází z filozofie řízení lidských zdrojů, za kterou můžeme označit právě základní úkoly a cíle řízení lidských zdrojů. Z této filozofie vychází strategie, politiky a postupy řízení lidských zdrojů, které ovlivňují vnější a vnitřní vlivy (Armstrong, 2015, s. 79).

Systém řízení lidských zdrojů ovlivňuje výkon lidí a tím ovlivňuje výkon celé organizace. Jednotlivé oblasti systému řízení lidských zdrojů, které můžeme vidět na obrázku

č. 1, lze shrnout do čtyř základních oblastí, které by měl obsahovat každý systém řízení lidských zdrojů. Mezi tyto oblasti patří (Šikýř, 2016, s. 46):

- Výběr – obstarání schopných a motivovaných lidí k výkonu práce a plnění určitého výkonu.
- Hodnocení – posouzení výkonu pracovníků za účelem řízení, odměňování a následného vzdělávání.
- Odměňování – spravedlivé ohodnocení výkonu pracovníků, které efektivně stimuluje zaměstnance a pomáhá k dosažení požadovaného výkonu.
- Vzdělávání – rozvoj schopností zaměstnanců k vykonávání pracovních úkonů a zajištění dosažení předpokládaného výkonu.



Obrázek 1 – Systém řízení lidských zdrojů

Zdroj: Upraveno podle (Armstrong, 2015, s. 81)

1.2.2. Personální útvar

Za personální řízení v podniku je odpovědný vrcholový management, liniovní manažeři a personální útvar. Vrcholový management je odpovědný za personální strategii. Liniovní manažeři jsou odpovědni za každodenní kontakt se svými podřízenými. Speciální úlohu má v řízení lidských zdrojů personální útvar. V podniku slouží jako poskytovatel personálních služeb jednotlivým subjektům v rámci organizace. Jedná se o vedení podniku, o jednotlivé liniové manažery a jednotlivé zaměstnance v podniku. Jednou z jeho dalších funkcí je komunikace v rámci personální práce s mimopodnikovými subjekty, které jsou do dané problematiky zainteresovány (Kociánová, 2010, s. 17).

Existence personálního útvaru závisí na velikosti organizace. Pokud se jedná o malý podnik, existence personálního útvaru se tak vylučuje, protože jeho přítomnost není nezbytná. Čím větší podnik je, tím nabývá personální útvar na významnosti.

Pracovníci v rámci personálního útvaru zajišťují nezbytné administrativní úkony, které vyplývají z pracovněprávních předpisů, které má zaměstnavatel v této oblasti povinné. Dále provádí různé koncepční, analytické a metodické činnosti, které jsou spojené s vedením a řízením zaměstnanců podniku. Důležitou součástí personálního útvaru je poradenská činnost v rámci této oblasti všem zaměstnancům podniku (Dvořáková a kol., 2012, s. 20).

Výše zmíněné činnosti personálního útvaru lze považovat za hlavní úkoly, které by měl plnit každý personální útvar. Kromě těchto úkolů plní personální útvar i další úkoly, které lze označit za specifické. Mezi tyto úkoly podle Koubka (2015, s. 32) patří:

- Formulace, návrh a implementace personální strategie podniku.
- Poradenství a řízení vedoucích pracovníků při plnění jejich činností, kterými se podílí na personální práci.
- Vyjadřování se k záměrům organizace z hlediska oblasti práce a lidského kapitálu. V tomto ohledu překládá své návrhy a doporučení vrcholovému managementu.

Některé činnosti personálního útvaru lze vyloučit a delegovat je na outsourcingovou společnost. Příkladem může být výběr a zisk nových zaměstnanců. Tímto způsobem se personální útvar zbaví určitého úkolu a má možnost věnovat se takovým úkolům, které nelze delegovat. Outsourcingem získá personální útvar prostor pro práci na hlavních činnostech či úsporu nákladů, případně může snížit rizika vyplývající z provádění těchto úkolů z vlastních zdrojů (Crawshaw, Budhwar a Davis, 2017, s. 21).

1.2.3. Vnější a vnitřní podmínky ovlivňující řízení lidských zdrojů

Podnik jako takový realizuje svoji činnost v určitém prostředí, které ho ovlivňuje a podmiňuje. Stejně tak je tomu i u řízení lidských zdrojů v rámci určité organizace. Působí zde určitá skupina vnitřních a vnějších podmínek, které mají podstatný vliv na strategii, politiku a postupy v systému řízení lidských zdrojů.

Podle Kociánové (2010, s. 14) patří mezi vnější podmínky, které ovlivňují systém řízení lidských zdrojů, tyto faktory:

- Rozvoj nové techniky a měnící se technologie,
- ekonomické podmínky,
- konkurence na trhu zboží a služeb,
- vládní politika a legislativa související se zaměstnáváním lidí,
- sociální a kulturní vlivy,
- demografické vlivy,
- situace na trhu práce,
- mobilita pracovních sil,
- hodnotová orientace lidí,
- ekologické vlivy.

Mezi vnitřní podmínky, které mají vliv na systém řízení lidských zdrojů patří:

- Charakter činnosti podniku,
- strategie a politika podniku,
- velikost organizace
- geografická poloha podniku,
- organizační struktura,
- ekonomická situace podniku,
- technické a technologické vybavení podniku,
- sociální, profesní a kvalifikační struktura zaměstnanců,
- podniková kultura,
- existence a vliv odborů.

1.2.4. CSR – Společenská odpovědnost firem

Corporate social responsibility, neboli společenská odpovědnost firem, je další oblastí, která má podstatný vliv na strategii, politiku a postupy v rámci lidských zdrojů. Pro CSR v současné době neexistuje jednotná definice, na které by se všichni shodli. Jedním z důvodů může být to, že CSR je dobrovolný závazek firem a není konkrétním způsobem nařízen. Z tohoto důvodu si jednotlivé podniky společenskou odpovědnost vykládají a přizpůsobují podle svých potřeb.

Jednou z použitelných definic je ta, kterou vymezila Evropská unie (2001, s. 8). Ta chápe CSR jako: „*Dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery*“.

Každý podnik má hlavní cíl svého podnikání, a to je zisk. Pokud se ale společnost rozhodne přijmout CSR do svých podnikatelských aktivit, snaží se tak komplexněji přistupovat ke třem hlavním oblastem. Tyto oblasti lze označit jako tři základní pilíře neboli triple bottom line. CSR se skládá z těchto tří pilířů (Kunz, 2012, s. 20):

- Ekonomického pilíře,
- sociálního pilíře,
- environmentálního pilíře.

Z hlediska řízení lidských zdrojů je nejdůležitější sociální pilíř, který zahrnuje péči o své zaměstnance, a podmínky, které pro své pracovníky vytváří. Del Baldo (2013, s. 6) zmiňuje, že pracovníci oddělení lidských zdrojů jsou za aspekty sociálního pilíře přímo odpovědní. Měli by vytvářet a implementovat konkrétní programy na podporu sociální oblasti firmy, které přímo souvisí s hodnotami CSR. Důležité je, aby se zaměstnanec cítil spokojený, a aby měl pocit, že se pro něj společnost snaží něco udělat. V této problematice nabírá na významu snaha společnosti, aby byl sladěný osobní a pracovní život zaměstnance. Tato skutečnost je důležitým aspektem spokojenosti zaměstnance. Kromě této hlavní aktivity by se měla společnost, v rámci sociálního pilíře CSR, zaměřovat na tyto další aktivity (Kunz, 2012, s. 22):

- Rozvoj lidského kapitálu,
- zaměstnanecká politika,
- respektování principu rovnocenných příležitostí,
- ochrana zdraví a zajištění bezpečnosti zaměstnance,
- zdravá podniková kultura.

1.3. Činnosti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má v každém podniku určité úkoly. Výčet těch základních je zmíněn v předchozí části práce. K naplnění těchto úkolů využívají pracovníci v oblasti řízení lidských zdrojů určité aktivity nebo činnosti. Tyto činnosti vyjadřují to, co zaměstnanci v rámci řízení lidských zdrojů skutečně vykonávají a pomocí čeho se skutečně podílejí na chodu podniku. Každá literatura uvádí různý počet a různou podobu základních činností. Dle Koubka (2015, s. 20) lze použít tyto základní personální činnosti:

- Vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- řízení pracovních vztahů,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance,
- dodržování zákonů v oblasti práce.

Jak je možné vidět na obrázku číslo 1, jednotlivé činnosti tak vycházejí z již konkrétní strategie a politiky, kterou společnost uplatňuje v rámci řízení lidských zdrojů. Dle této strategie má každá z těchto činností svůj význam a důležitost. Přístup ke každé z nich se v jednotlivých podnicích liší. Některé činnosti lze provádět omezeně a některé neprovádět vůbec. Vždy záleží na typu a velikosti podniku. V některých případech lze určitou činnost delegovat na jiný podnik, který se na danou oblast specializuje. Typickým příkladem je získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Na tuto činnost se specializují outsourcingové společnosti, které tuto činnost za úplatu ostatním podnikům vykonávají.

Každá jednotlivá činnost nemůže stát samostatně. Důležitá je vzájemná provázanost jednotlivých činností. V některých konkrétních případech je nezbytná logická návaznost

jednotlivých činností. Právě logická návaznost a vzájemná provázanost je přehledně zobrazena na obrázku číslo 1. Výše uvedený výčet činností disponuje určitou logickou posloupností. Nejvýše stojí vytváření a analýza pracovních míst, na kterou logicky navazuje personální plánování, na jehož základě získáváme, vybíráme a přijímáme zaměstnance. Získané zaměstnance můžeme dále hodnotit, odměňovat, vzdělávat, řídit a pečovat o ně.

1.4. Shrnutí

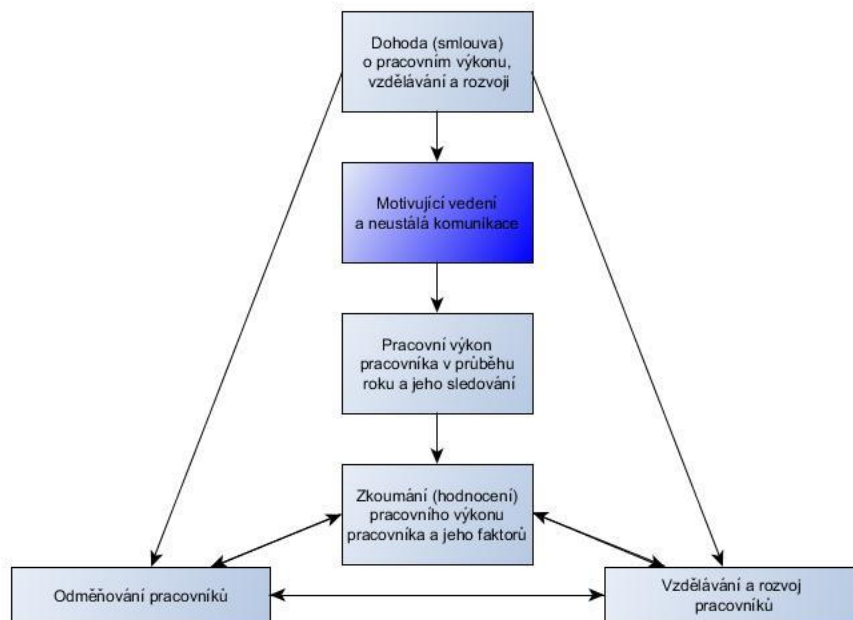
Řízení lidských zdrojů je jednou z manažerských funkcí, která by měla ideálně vycházet z konkrétní celopodnikové strategie. Na tuto strategii musí navazovat jednotlivé úkoly a činnosti, které příslušní manažeři zvolí a dají jim konkrétní podobu, která bude v této oblasti v podniku uplatňována. Na celý systém řízení lidských zdrojů působí vnější a vnitřní vlivy, které ovlivňují to, jakým způsobem bude tato oblast v podniku vykonávána a jakým požadavkům se musí přizpůsobit. V současné době by mělo být samozřejmostí uplatňování CSR, která by se měla promítat do veškerých podnikových aktivit a řízení lidských zdrojů by nemělo být výjimkou. Nespornou úlohu v rámci řízení lidských zdrojů má personální útvar, který lze charakterizovat jako kontrolní a poradenský orgán dohlížející na správné fungování celého systému ŘLZ.

Samostatně stojící manažerská funkce řízení lidských zdrojů, uplatňována jednotlivými liniovými manažery, by měla vycházet z celopodnikového systému řízení lidských zdrojů. Tento systém musí být logicky návazný a provázaný jednotlivými činnostmi a úkoly. Celý systém ŘLZ se skládá z několika oblastí, které se podílejí na tom, aby byl tento systém jako celek kompletní a funkční. Jednou z těchto dílčích oblastí je řízení pracovního výkonu nebo pracovní výkonnosti. Této oblasti je věnována následující kapitola, kde je nejprve vysvětleno, jak funguje řízení pracovního výkonu v rámci ŘLZ, jak se uplatňuje hodnocení pracovního výkonu a jaké metody lze nejběžněji využít.

2. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Pracovní výkon je hlavním důvodem, proč si firmy najímají zaměstnance. Podnik očekává, že zaměstnanec bude odvádět požadovaný pracovní výkon za předem stanovenou odměnu. Pracovní výkon zaměstnance je odvozen podle schopností, kterými daný zaměstnanec disponuje, a jeho motivací k vykonávání dané pracovní pozice. Pracovní výkon zaměstnanců je pro podnik důležitý z hlediska přímého napojení na hospodaření celého podniku. Můžeme předpokládat, že pracovní výkon zaměstnanců je hlavním smyslem celého řízení lidských zdrojů.

Řízení pracovního výkonu velice komplexně definuje Koubek (2004, s. 18) jako: „Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) mající spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka. Zároveň dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi lidí. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“



Obrázek 2 – Řízení pracovního výkonu

Zdroj: Upraveno podle (Koubek, 2015, s. 204)

Obrázek číslo 2 ukazuje, že základem řízení pracovního výkonu je pracovní smlouva, která oba aktéry zavazuje k určitým náležitostem. Každá dohoda je přímo napojena na systém,

jakým bude pracovník vzděláván a dále rozvíjen. Dále dohoda o pracovním výkonu definuje, jakou odměnu bude pracovník za svůj výkon dostávat. Úkolem nadřízeného je zajistit motivující vedení a poskytovat zpětnou vazbu. Součástí řízení pracovního výkonu je sledování výkonu zaměstnance, jeho zkoumání a následná zpětná vazba, která podmiňuje další odměnu zaměstnance, či další vzdělávání a rozvoj. Poslední vzájemná propojenost je mezi odměňováním a vzděláváním/rozvojem pracovníka. Je totiž nezbytně nutné zajistit, aby pracovník, který prochází určitým vzděláváním nebo rozvojem, byl za tyto aktivity řádně odměněn.

Výsledkem kvalitního řízení pracovního výkonu je neustálé zlepšování schopností zaměstnance, které přímo využívá pro svoji pracovní činnost, a zvyšování motivace zaměstnance, která souvisí s vytvářením kvalitních pracovních podmínek od zaměstnavatele pro své zaměstnance. V současné době je velice důležité si uvědomit, že každý pracovník je jiný. Má jiné schopnosti, jinou motivaci a jiné nároky na pracovní podmínky. Úkolem nadřízených je zjistit, jaké má daný pracovník schopnosti, co ho motivuje, a jaké pracovní podmínky požaduje. Pouze tímto způsobem lze efektivně získat ze zaměstnanců to nejlepší (Šikýř, 2016, s. 118).

Každá organizace chce, aby zaměstnanci pracovali na požadované optimální úrovni. Proces řízení pracovního výkonu má tento požadavek zajistit. K tomu využívá několik základních kroků, mezi které patří:

- Přiřazení úkolů,
- stanovení cílů,
- stanovení výkonnostních standardů,
- poskytování zpětné vazby,
- hodnocení výkonu,
- přidělování odměny nebo trestu.

Z tohoto výčtu jednotlivých kroků řízení pracovního výkonu můžeme vidět, že hodnocení výkonu je pouze jedním krokem celého procesu. V praxi často dochází k záměně řízení pracovního výkonu a hodnocení výkonu. Ve skutečnosti je řízení pracovního výkonu nadřazeným pojmem k pojmu hodnocení výkonu. Z hlediska celého procesu je důležité zmínit motivaci zaměstnanců a vztah zaměstnanců s nadřízenými. Tyto dvě oblasti se významně podílejí na celém procesu řízení pracovního výkonu (Crawshaw, Budhwar a Davis, 2017, s. 279).

Na řízení pracovního výkonu lze, podle výše zmíněného, nahlížet jako na určitý cyklus, který se neustále opakuje a má určité fáze, ve kterých probíhají specifické činnosti. Průběh cyklu řízení pracovního výkonu je možné vidět na obrázku číslo 3. Na řízení pracovního výkonu nelze nahlížet jako na standardizovaný a přesně definovaný systém. Spíše jde o flexibilní proces, který se neustále mění a přizpůsobuje aktuálnímu stavu. Některé prvky v rámci tohoto cyklu lze přesně stanovit, ale spíše se upřednostňuje přirozený vývoj tohoto cyklu.



Obrázek 3 – Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: Upraveno podle (Armstrong, 2015, s. 394)

Východiskem pro plánování je dohoda o pracovním výkonu. V této fázi je důležité si stanovit požadavky na zaměstnance, tedy jakých výsledků by měl zaměstnanec dosáhnout a jaké se od něj očekává chování. Následně probíhá řízení pracovního výkonu během určitého období, kdy je zaměstnanec řízen, sledován, každodenně hodnocen, jsou mu poskytovány rady a pomoc. Na základě zjištěných informací během zkoumaného období poskytujeme zaměstnanci zpětnou vazbu. Zde je příležitost rozebrat zásadní problémy a nedostatky. Musíme uvádět konkrétní příklady, které jsme z jeho pracovního výkonu vysledovali. Nedílnou součástí této fáze je poskytnout pozitivní pohled do budoucnosti, jak výkon vylepšit (Kociánová, 2010, s. 142).

2.1. Hodnocení pracovního výkonu

Zásadní součástí řízení pracovního výkonu je jeho hodnocení. Jde o moment setkání nadřízeného se svým podřízeným, kdy dochází k zhodnocení pracovního výkonu daného zaměstnance za sledované období. Hodnocení pracovního výkonu je pro podnik zásadní v tom, že manažerům dává přehled o výkonech, chování a schopnostech svých zaměstnanců. Naopak pro zaměstnance je hodnocení důležité z hlediska získání zpětné vazby. Zaměstnanec dostane přehled o svém působení v podniku. Jsou mu předány informace o jeho silných a slabých stránkách, které byly během řízení jeho pracovního výkonu zjištěny (Kociánová, 2010, s. 145).

Hodnocení pracovního výkonu se může provádět průběžně. Při takovém hodnocení reaguje přímý nadřízený na aktuální pracovní výkon svého podřízeného a dává mu okamžitou zpětnou vazbu. Takové hodnocení můžeme zahrnout do řízení pracovního výkonu v průběhu určitého období. V tomto případě jde o neformální hodnocení, protože jde spíše o součást každodenního vztahu nadřízeného a podřízeného. Další možnost, jak přistupovat k hodnocení pracovního výkonu, je systematicky. Při takovém hodnocení je zaměstnanec posuzován v předem stanovených intervalech a je hodnocen podle přesně stanovených kritérií. Takové hodnocení lze nazvat jako závěrečné a souhrnné. Jde o formální hodnocení, z kterého se pořizují dokumenty, které se zakládají pro další použití. Poslední možností je neočekávané hodnocení. To nastává v případě nějaké výjimečné situace, kdy je zapotřebí zhodnotit výkon zaměstnance. K takového hodnocení se uchylujeme, pokud nemáme dost informací z předešlých pravidelných hodnoceních (Koubek, 2015, s. 208).

Žádná podniková aktivita se nevytváří jenom tak. Stejně je tomu i u hodnocení pracovního výkonu. Je zde několik základních cílů, kvůli kterým se hodnocení provádí. Přehlednost základním cílům dává Hroník (2006, s. 23), který uvádí tyto základní cíle hodnocení pracovního výkonu:

- Monitorování výkonu v minulosti vzhledem ke stanoveným normám a cílům,
- základ pro rozhodování v oblasti odměňování zaměstnanců,
- identifikování potenciálu zaměstnance,
- poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci o jeho počínání v práci,
- identifikování potřeb v oblasti rozvoje,
- poskytnutí pracovníkovi příležitosti vyjádřit své ambice,
- zlepšování budoucího výkonu.

Těchto několik základních cílů nám pomáhá odpovědět na otázku, proč se vlastně hodnocením pracovního výkonu našich zaměstnanců zabýváme. Hodnocení pracovního výkonu může být zaměřeno na několik cílů najednou. Přístup jednotlivých podniků k této problematice se projevuje i v nastavení a dosažení jednotlivých cílů.

Předpokládá se, že hlavním hodnotitelem zaměstnance bude jeho přímý nadřízený. Ten ovšem nemusí být pouze jediným hodnotitelem zaměstnancova výkonu. U hodnocení může být přítomen i o stupeň vyšší nadřízený či pracovník personálního útvaru, který disponuje určitými znalostmi, které mohou být během hodnocení využity. Dále se k hodnocení může využít nezávislý externí hodnotitel. Tímto způsobem mohou být hodnoceny některé speciální aspekty

pracovního výkonu zaměstnance. Pokud zaměstnanec přichází do pravidelného kontaktu se zákazníkem, tak se často využívá k hodnocení zaměstnance právě obslužený zákazník. Dále se může k hodnocení využít zaměstnancův spolupracovník či celý tým, ve kterém zaměstnanec realizuje svoji pracovní činnost. V současné době nabývá na významu sebehodnocení. Je velice důležité, aby zaměstnanec dokázal zhodnotit sám sebe a podal informace o tom, jak vidí svůj výkon on sám (Koubek, 2015, s. 216).

2.2. Metody hodnocení pracovního výkonu

K hodnocení pracovního výkonu lze využít určité metody. Metod, které lze zvolit, je celá řada. Každá z metod je jiná a každou metodu lze využít v rozdílných případech. Ideálem je nalézt a zvolit takovou metodu, která kompletně zhodnotí pracovní výkon daného zaměstnance v jednotlivých časových horizontech. Z tohoto hlediska rozlišujeme varianty orientované na minulost, přítomnost a budoucnost. U samotného zaměstnance hodnotíme vstupy, tedy předpoklady a zkušenosti, které může zaměstnanec podniku nabídnout. Dále u zaměstnance hodnotíme jednotlivé procesy, které zaměstnanec provádí, a tradičně se zaměřujeme na pracovníkové výstupy, kterých během určitého časového horizontu dosáhl. Podle toho, na co se u pracovníka zaměřujeme a jaký časový horizont zkoumáme, takovou zvolíme metodu pro hodnocení pracovního výkonu. Za nejvíce komplexní hodnotící metodu lze považovat motivačně-hodnotící pohovor, během kterého lze postihnout celou řadu aspektů pracovního výkonu zaměstnance a lze zhodnotit jakýkoliv časový horizont (Hroník, 2006, s. 54).

V následující části práce jsou vybrány některé metody pro hodnocení pracovního výkonu, které jsou stručně popsány a vysvětleny.

2.2.1. Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda se využívá především pro hodnocení vedoucích pracovníků (manažerů) a specialistů. Podle této metody se zkoumá, zda daný pracovník dosáhl určitého stanoveného cíle. Pro tuto metodu je nezbytné kvalitní nastavení cíle, kterého má konkrétní zaměstnanec dosáhnout. Z tohoto důvodu se uvádí, že by dané cíle měly být SMART (Šikýř, 2014, s. 113). Toto slovo je zkratkou počátečních písmen anglických názvů, pro vlastnosti, kterými by měl daný cíl disponovat. Jde o tyto vlastnosti:

- S – specific (specifický),
- M – measurable (měřitelný),

- A – achievable (dosažitelný),
- R – relevant (relevantní),
- T – time bound (časově ohraničený).

Cíle, které se stanovují, lze rozdělit na výkonové, rozvojové a cíle související s pracovním chováním. Pro každé sledované období je dobré si stanovit 3-5 cílů. Z toho 1-3 cíle by měly být zaměřeny na výkon, 1-2 cíle se zaměřením na rozvoj potenciálu a 1-2 cíle zaměřující se na pracovní chování. V jakém množství budou jednotlivé cíle stanoveny je individuální záležitostí. Vždy závisí na dané funkci, na výsledcích z minulého období a na očekávání pro období následující (Hroník, 2006, s. 60).

2.2.2. Hodnocení na základě plnění norem

Pro hodnocení pracovníků ve výrobě se nejčastěji využívá metoda, která je založená na plnění či neplnění stanovených norem. Tato metoda obsahuje tři základní kroky (Koubek, 2015, s. 220):

- Stanovení norem nebo očekávaný výkon,
- seznámení a projednání norem s pracovníky,
- porovnání dosaženého výkonu s normami.

Určité úskalí je hned v prvním kroku této metody. Pro vedoucí pracovníky může být složité nastavit normy správně. Stanovení norem bývá v některých případech konzultováno se samotnými pracovníky a někdy bývá přizván expert na daný proces, který má být znormován.

Výhodou této metody je to, že výkon je hodnocen na základě objektivního měřítka, pokud došlo k jeho správnému nastavení. Naopak nevýhodou této metody je, že neumožňuje porovnání výkonů na různých typech pracovních pozic (Koubek, 2015, s. 221).

2.2.3. Hodnocení na základě kritických případů

Tato metoda vyžaduje, aby vedoucí pracovník písemně zaznamenával negativní či pozitivní případy, které se vyskytly během pracovního výkonu sledovaného pracovníka. Zaznamenané případy se po určité době zanalyzují a slouží jako podklad pro hodnocení výkonu pracovníka. Tato metoda se využívá jako doplňková a slouží pro budoucí rozvoj zaměstnanců (Pilařová, 2008, s. 33).

Hlavní nevýhodou této metody je nutnost zaznamenávat veškeré negativní či pozitivní aktivity, což může být pro některé vedoucí pracovníky nepříjemné. Dalším negativem této

metody je subjektivnost kritického případu. Každý si může kritický příklad vykládat po svém a může dojít ke konfliktu mezi zúčastněnými osobami. Dalším problémem je přehlédnutí některých pozitivních nebo negativních kritických případů, které mohou v závěrečném hodnocení chybět.

2.2.4. Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor lze považovat za závěrečně sdělení výsledků hodnocení, které zpracoval nadřízený daného pracovníka na základě hodnotících metod nebo lze na motivačně-hodnotící pohovor nahlížet jako na samostatnou metodu hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Tuto metodu lze provádět v pravidelných intervalech nebo v závislosti na nahodilé situaci, která v souvislosti se zaměstnancem nastala.

Tato metoda má zpravidla dvě části. V první části je obsahem sebehodnocení pracovníka na základě vyplnění předem připraveného dotazníku, který slouží jako vodítko k úspěšnému sebehodnocení. Druhá část se skládá z hodnocení pracovníka jeho nadřízeným. Tato metoda je velice komplexní, protože na jejím základě lze zhodnotit pracovníka velice detailně, a lze postihnout jakýkoliv časový horizont, což je nespornou výhodou této metody (Hroník, 2006, s. 56).

Motivačně-hodnotící pohovor může být polostandardizován nebo zcela standardizován. Vždy záleží, jak moc se daný rozhovor drží předem stanoveného scénáře. Vedoucí pracovník, který daný rozhovor vede, by měl být pro tuto metodu pravidelně školen, protože během rozhovoru dochází k nepříjemným situacím, které musí vedoucí pracovník zvládat. Během rozhovoru dochází ke kritice, ke sdělování nepříjemných informací a k řešení konfliktů. Vedoucí pracovník musí být na vše dobře připraven a jeho sdělení musí být podloženo přesnými argumenty (Pilařová, 2008, s. 33).

2.2.5. Volný popis

Tato metoda bývá nejčastěji využívána pro hodnocení vedoucích pracovníků a tvůrčích pracovníků. Zpravidla bývá konstruován jako písemný popis pracovníka podle předem stanovených bodů, které jsou odvozeny od kritérií, které jsou pro hodnocení dané osoby zásadní.

Nevýhodou této metody jsou vysoké nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti osoby, které byla hodnocení pověřena. Jako další nevýhodu lze uvést nemožnost použití této metody ke vzájemnému porovnání hodnocených pracovníků (Kociánová, 2010, s. 151). Značnou

nevýhodou je také to, že hodnocení bývá často ovlivněno osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému, což daný výsledek zkresluje (Koubek, 2015, s. 221).

2.2.6. Check-list

Hodnocení pracovního výkonu lze provést také pomocí dotazníku tzv. check-listu. Jde o strukturovaný dotazník, který se vztahuje k pracovnímu chování zaměstnance, na který dotázaný pracovník nejčastěji odpovídá ano či ne (Kociánová, 2010, s. 152).

Odpovědi na tento dotazník vyhodnocuje pracovník personálního útvaru, který zjištěné výsledky poskytuje kompetentní osobě. Při vyhodnocení dotazníků jsou jednotlivým otázkám přiřkládány různé váhy. Tato metoda vyžaduje pečlivou přípravu, protože je velice časově náročná (Koubek, 2015, s. 223).

2.2.7. Hodnocení na základě hodnotící škály

Tato metoda je velice univerzální a snadno použitelná. Lze ji aplikovat na hodnocení chování zaměstnance, na jeho výkon, vztahy se spolupracovníky, na jeho osobnost apod. Mezi základní hodnotící škály patří (Kociánová, 2010, s. 151):

- Číselné stupnice,
- grafické posuzovací stupnice,
- škály se slovním popisem.

Hodnotící škály nám poskytují velice zajímavé a užitečné informace, které je ovšem nutné doplnit o hodnotící rozhovor. Velice důležité je získané informace správně vyhodnotit a kvantifikovat pomocí různých statistických metod. Bez těchto úkonů se tato metoda stává zbytečným aktem (Pilařová, 2008, s. 33).

2.3. Sdělování výsledků hodnocení pracovního výkonu

Jak již bylo zmíněno, výsledky hodnocení lze hodnocenému sdělit například při motivačně-hodnotícím pohovoru. Důležité ovšem je, aby se hodnocený pracovník výsledky dozvěděl, a získal tak, pro něj velice důležitou, zpětnou vazbu. Vhodné je zaslat výsledky hodnocení zaměstnanci v písemné podobě s časovým předstihem, aby získané informace vstřebal, a mohl se připravit na následující hodnotící pohovor. Příprava bývá velice důležitá pro obě strany. Pokud dojde k podcenění přípravy na hodnotící pohovor, může se tato činnost stát velice nepříjemnou pro obě strany (Koubek, 2015, s. 225).

Během tohoto pohovoru se pozorovatel pracovního výkonu zaměstnance dostává ke dvěma funkcím – hodnotící a vývojové. Hodnotící funkce využívá pro stanovení platového ohodnocení, k rozhodování o povýšení, k rozhodnutí o přijetí pracovníka ve zkušební době nebo o propuštění z pracovního poměru. Vývojová funkce se využívá pro případ identifikace slabých a silných stránek pracovního výkonu zaměstnance a k tomu přizpůsobení dalších vzdělávacích aktivit. Při vývojové funkci se stává hodnotitel mentorem a koučem daného zaměstnance (Rees a Smith, 2017, s. 252).

Hodnotící pohovor je oficiální, formální setkání. Z tohoto důvodu musí mít pevnou obsahovou strukturu. Správný rozhovor by měl dle Koubka (2015, s. 225):

- Zhodnotit výkon pracovníka ve sledovaném období.
- Formulovat plán, který zajistí zlepšení výkonu daného pracovníka.
- Rozpoznat problémy a zjistit případné příležitosti týkající se práce hodnoceného zaměstnance.
- Rozpoznat faktory, které negativně ovlivňují pracovní výkon zaměstnance.
- Orientovat pozornost pracovníka na práci a na aspekty práce.
- Zajistit zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem.
- Umožnit pracovníkovi vyjádřit svůj názor.
- Propojit hodnocení s odměňováním.
- Rozpoznat potenciál pracovníka a zhodnotit jeho možné povýšení nebo převedení na jinou pracovní pozici.
- Rozpoznat potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka a jeho práce.

Důležitým aspektem hodnotícího rozhovoru je nalézt vhodný styl, ve kterém se bude rozhovor provádět. Za nejvhodnější lze považovat participativní rozhovor, během kterého dva rovnocenní partneři hledají společné řešení určitých problémů.

2.4. Motivace

S pracovním výkonem zaměstnance neodmyslitelně souvisí motivace. Motivovaní pracovníci pracují usilovněji, není potřeba je tolik kontrolovat a dopouštějí se menšího počtu chyb. Motivace pracovníků je jedním z hlavních úkolů jejich přímých nadřízených. Jejich úkolem je poznat a pochopit nejenom okolnosti, které vedou k jejich motivaci, ale také okolnosti, které brání k jejich motivování. V kontextu této kapitoly, tedy řízení pracovní

výkonnosti, chápeme motivaci jako motivaci výkonovou. Ta se zabývá možnostmi a podmínkami, které podporují pracovní úsilí, zvyšují zájem zaměstnanců o práci a podněcují pracovní odpovědnost, a tím se zvyšují dosažené pracovní výsledky (Urban, 2017, s. 12).

Výkonová motivace má pro podnik a zaměstnance celou řadu přínosů. Nejedná se vždy pouze o finanční přínosy, ale lze dosáhnout i nefinančních přínosů. Evangelu (2013, s. 94) uvádí tyto hlavní přínosy:

- Vyšší loajalita a stabilizace zaměstnanců,
- vyšší výkonnost,
- vyšší efektivita a úspory,
- snižuje množství kontrol zaměstnanců,
- snižuje stres zaměstnanců,
- posiluje osobní zodpovědnost zaměstnanců.

Jednotlivé faktory, které působí na motivaci, lze dělit na různé skupiny. Jednou z možností je rozdělení motivačních faktorů na vnitřní a vnější. Obecně složitější je pro přímého nadřízeného vytvořit u svých zaměstnanců vnitřní motivaci. Mohou totiž existovat těžko překonatelné překážky, které vnitřní motivaci brání, například pokud je pracovníkům jejich práce nepříjemná, nemají ji rádi nebo nevidí smysl své práce. Pokud ovšem tyto překážky u zaměstnanců neexistují, motivuje je to, že dokáží pracovat samostatně, že se dokáží učit novým schopnostem a že jejich práce má širší společenský význam. Přímý nadřízený v takovém případě musí svým zaměstnancům střídat pracovní úkoly, zdůrazňovat jim, že jejich práce je zajímavá a důležitá, předávat jim vyšší pravomoci a častěji poskytovat zpětnou vazbu o dosažených výsledcích (Urban, 2017, s. 14).

V případě vnější motivace je celý proces jednodušší, protože jednotlivé faktory vnější motivace jsou lépe pochopitelné a aplikovatelné. Vnější motivace se utváří na základě určitých stimulů, které zaměstnanci dostávají za svoji práci. Jde především o finanční odměnu, která je dána mzdou, prémie nebo bonusy. Dále je to vidinou dalšího kariérního růstu nebo pochvalou a uznáním. Na vnější motivaci se zásadně projevují pracovní podmínky, které podnik pro své zaměstnance vytváří (Urban, 2017, s. 16).

2.5. Shrnutí

V podnikové praxi často dochází ke sloučení pojmů řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu. Slučování těchto pojmů je ovšem chybné. Řízení pracovního výkonu je pojem nadřazený pojmu hodnocení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu je pouze určitou částí řízení pracovního výkonu.

Pracovní výkon je v rámci podniku velice důležitá oblast a snahou liniových manažerů je neustálé zvyšování pracovního výkonu. Aby zaměstnanci dosahovali požadovaných výkonů, je třeba jejich výkon řídit a přistupovat k němu systematicky. Při nástupu zaměstnance do podniku je důležité jednoznačně stanovit a komunikovat požadavky na pracovní výkon. Následně zaměstnance motivovat a pravidelně s ním komunikovat. Poté hodnotit jeho výkon pomocí některých vybraných metod. Na základě zhodnocení výkonu je nezbytné sdělit zaměstnanci výsledky tohoto hodnocení. Výkon lze následně podpořit odměnou nebo v opačném případě přijmout patřičná nápravná opatření. Podle potřeby lze pracovníkům výkon doprovázet příslušným vzděláváním. Je důležité si uvědomit, že řízení pracovního výkonu je cyklus, který se musí opakovat, v ideálním případě v pravidelných intervalech, a neustále tento cyklus vyvíjet a přizpůsobovat konkrétní situaci a konkrétnímu zaměstnanci.

Jedním z kroků řízení pracovního výkonu je motivační vedení a neustálá komunikace. Právě motivace je jednou z důležitých složek, která ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance. Motivace nevede pouze k lepším výsledkům v podniku, ale také ke spokojenosti zaměstnanců jako takových. Motivování zaměstnanců mají v podniku v kompetenci přímí nadřízení jednotlivých zaměstnanců nebo pracovních skupin. Ti působí pomocí určitých stimulů jak na motivaci vnitřní, tak na motivaci vnější.

Pracovní výkon zaměstnance v mnoha ohledech ovlivňuje prostředí a podmínky, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Pracovní podmínky a nároky na pracovní prostředí v mnohém upravuje příslušná legislativa, v České republice se jedná o zákoník práce, dále ale existuje velké množství úprav v této oblasti, které může zaměstnavatel dělat nad rámec zákonných povinností. Pracovním podmínkám je věnována následná kapitola, ve které jsou vymezeny zákonné povinnosti zaměstnavatele v této oblasti, a dále jsou zde nastíněny možnosti, které zaměstnavatel může využít nad rámec zákona.

3. ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH PODMÍNEK

Pracovníci a zejména ti kvalifikovaní jsou nejdražším zdrojem, kterým podnik disponuje. Zaměstnavatelé si v současné době stále více uvědomují důležitost svých zaměstnanců, a proto se snaží o jejich spokojenost tím, že jim věnují stále větší pozornost. Krom toho také stále více sílí tlak ze strany odborových organizací, státu a různých mezinárodních či národních organizací, které se zabývají zkvalitňováním péče o pracovníky. Z tohoto důvodu se péče o pracovníky stává podstatnou součástí personální práce. Důležité je zmínit, že pracovní podmínky se v jednotlivých státech a oblastech světa výrazně liší. Ovšem vlivem globalizace dochází k stále výraznějšímu propojování této podnikové oblasti v rámci celého světa (Koubek, 2015, s. 343).

Péči o pracovníky můžeme dle Šikýře (2016, s. 146) rozdělit do dvou základních skupin:

- Povinnou péčí, respektive smluvní péčí;
- dobrovolnou péčí.

Povinná (smluvní) péče vyplývá ze zákonů a různých smluv, které se zabývají problematikou pracovněprávních vztahů. Zaměstnavatelé jsou povinni se těmito předpisy řídit a při jejich nedodržení dochází k odpovídajícím postihům a sankcím. Povinná péče řeší oblasti pracovní doby, pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a stravování.

Naopak dobrovolná péče je nad rámec péče povinné. Vyplývá z personální politiky zaměstnavatele a napomáhá mu v konkurenčním boji na trhu práce. Dobrovolná péče řeší například personální rozvoj zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a ostatní služby poskytované zaměstnancům. Někteří zaměstnavatelé navrhují pracoviště ergonomicky, aby zvýšili pohodlí zaměstnanců a tím i produktivitu. Snaží se najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a pocitem uznání. Pozitivní vnímání práce vede k vyšší motivaci zaměstnanců a lepšímu výkonu. V současné době někteří zaměstnavatelé přicházejí s flexibilitou na pracovišti, která zahrnuje celou řadu flexibilních pracovních možností (práce na dálku, sdílené pracovní místo, zaměstnání na částečný úvazek, flexibilní pracovní ujednání, komprimované pracovní týdny), které zaměstnancům umožňují mít větší kontrolu nad tím, kde, kdy a jak je práce dodána (Rees a Smith, 2017, s. 268).

V oblasti péči o zaměstnance a vytváření optimálních pracovních podmínek se řeší v podstatě tři druhy zájmu s konkrétními cíli. Při vyjednávání jde o to, nalézt shodu mezi těmito cíli (Koubek, 2015, s. 344):

- Celosvětové zájmy a cíle,

- Individuální zájmy a cíle,
- Zájmy a cíle zaměstnavatele.

Celosvětové zájmy a cíle se zabývají občanskými právy, zdravím a sociálním rozvojem člověka, a hlavně se zaměřují na prosperitu a společenskou stabilitu. Individuální zájmy a cíle pracovníka řeší především soulad mezi pracovním a soukromým životem. Dále pak každý člověk touží po uspokojování svých vlastních potřeb. Zájmy a cíle zaměstnavatele se vyznačují získáním vhodných pracovníků, u kterých dále usilují o rozvoj, odpovídající výkon a snaží se hledat cestu k propojení jejich soukromých a pracovních zájmů, což se pak projevuje ve zdravých pracovních vztazích.

Všechny tři výše zmíněné strany řeší své zájmy a cíle. Některé z nich jsou povinné a musí se brát v potaz tak, jak je upravuje příslušná legislativa. Určitá volnost nastává v péči dobrovolné. Zde se objevuje prostor pro jednání a diskusi. Podle Koubka (2015, s. 343) se řeší v nejširším pojetí tyto záležitosti:

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

3.1. Pracovní doba a pracovní režim

Délka a způsob organizace pracovní doby se neustále mění a vyvíjí. V současné době se hodně řeší zkrácený pracovní týden. Velký vliv na organizaci pracovní doby má podstata podnikání dané firmy. Zákoník práce řeší pracovní dobu a dobu odpočinku v tomto rozsahu (Kociánová, 2010, s. 178):

- Délka pracovní doby,
- rozvržení pracovní doby,
- přestávky v práci a bezpečnostní přestávka,
- doba odpočinku,
- práce přesčas,
- noční práce,

- pracovní pohotovost.

Podle §78 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (dále jen „ZP“) je pracovní dobou: „Doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.“ Doba odpočinku je dle §78 odst. 1 písm. b) zákoníku práce: „Dobu, která není pracovní dobou.“

Zákoník práce délku pracovní doby vymezuje jako týdenní a omezuje délku jedné směny, která nesmí překročit 12 hodin bez ohledu na zvolené rozvržení pracovní doby. Délka týdenní pracovní doby činí maximálně 40 hodin týdně. Speciální případy nastávají u zaměstnanců, kteří jsou mladší 18 let. V takovém případě nesmí jedna směna přesáhnout hranici 8 hodin a za celý týden může být odpracováno maximálně 40 hodin. Určité omezení nastává u zaměstnanců ve vícesměnném provozu. V provozu s třisměnným neomezeným provozem může jediný zaměstnanec odpracovat maximálně 37,5 hodiny týdně a zaměstnanec v dvousměnném pracovním provozu maximálně 38,75 hodin týdně (Bělina, Pichrt a kol, 2017, s. 210).

Dle §81 odst. 1, 2, 3 ZP se rozvržení pracovní doby řídí těmito základními ustanoveními:

„Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel a určí začátek a konec směn.

Pracovní doba se rozvrhuje zpravidla do pětidenního pracovního týdne. Při rozvržení pracovní doby je zaměstnavatel povinen přihlídnout k tomu, aby toto rozvržení nebylo v rozporu s hlediskem bezpečné a zdraví neohrožující práce.

Zaměstnanec je povinen být na začátku směny na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení směny.“

Zaměstnavatel při rozvržení pracovní doby přihlíží k technologickým, provozním, technickým a ekonomickým podmínkám a na základě toho rozhodne nejen o stanovení týdenní pracovní doby, jednosměnném či vícesměnném pracovním režimu, ale i o začátku, případném rozdělení směn a pochopitelně i konci pracovní doby. Zvláštním případem rozvržení pracovní doby je pružné rozvržení pracovní doby, kdy začátek a konec pracovní doby určuje zaměstnavatel a v rámci volitelného úseku pracovní doby si začátek a konec volí zaměstnanec (Hloušková, 2019, s. 183).

Součástí rozvržení pracovní doby je také přestávka během pracovní doby. Tato přestávka se označuje jako přestávka v práci a bezpečnostní přestávka. Podle §88 odst. 1 a 2 ZP: „Je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut; mladistvému zaměstnanci musí

být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Jde-li o práce, které nemohou být přerušeny, musí být zaměstnanci i bez přerušeni provozu nebo práce zajištěna přiměřená doba na oddech a jídlo; tato doba se započítává do pracovní doby. Mladistvému zaměstnanci musí vždy být poskytnuta přestávka na jídlo a oddech podle věty první. Byla-li přestávka v práci na jídlo a oddech rozdělena, musí alespoň jedna její část činit nejméně 15 minut.“ Dále je zaměstnavatel povinen podle zákoníku práce zajistit zaměstnanci dobu odpočinku. Zaměstnavatel je dle §90 odst. 1 ZP: *„Povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl mezi koncem jedné směny a začátkem následující směny nepřetržitý odpočinek po dobu alespoň 11 hodin, zaměstnanec mladší 18 let po dobu alespoň 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích.“*

Dalším pojmem z oblasti pracovní doby a pracovního režimu je práce přesčas. §93 odst. 1 a 4 ZP říká, že práci přesčas je možné konat jen výjimečně a nařídit ji lze pouze z vážných provozních důvodů. *„Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v období, které může činit nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva může vymezit toto období nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích.“*

Noční práce je definována dle §78 odst. 1 písm. j) a k) ZP jako: *práce konaná v noční době; noční doba je doba mezi 22. a 6 hodinou. Zaměstnancem pracujícím v noci zaměstnanec, který odpracuje během noční doby nejméně 3 hodiny ze své pracovní doby v rámci 24 hodin po sobě jdoucích v průměru alespoň jednou týdně.“* V rámci problematiky noční práce je zaměstnavatel povinen zajistit pravidelné posouzení zdravotního stavu pracovníka. V současné době není striktně definována frekvence takových zdravotních kontrol, protože zatěžovaly administrativně a finančně zaměstnavatele. Dále je zaměstnavatel povinen zajistit sociální zázemí, včetně možnosti občerstvení, prostředky první pomoci a možnost přivolání rychlé lékařské pomoci (Hloušková, 2019, s. 202).

Pokud má v pracovní smlouvě zaměstnanec zakotven pracovní pohotovost, tak to pro něj znamená, že v době pracovní pohotovosti práci nekoná, je ale připraven k jejímu vykonávání, pokud dojde k naléhavé potřebě. Pracovní pohotovost není nijak blíže specifikována nebo omezena, záleží tak především na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Bělina, Pichrt a kol, 2017, s. 210).

3.2. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je tvořeno fyzikálními, chemickými, sociálními, biologickými, kulturními a dalšími vlivy, které působí na zaměstnance při výkonu jeho práce. Tyto vlivy ovlivňují výkon zaměstnance, jeho spokojenost, motivaci, chování, výsledky a schopnosti. Z těchto důvodů je nezbytné, aby bylo pracovní prostředí co nejvíce uzpůsobeno ke spokojenosti zaměstnance.

Podle §224 odst. 1 ZP: „*Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance pracovní lékařské služby.*“

Mnoho věcí v oblasti pracovního prostředí vymezuje zaměstnavateli zákon nebo jiná nařízení. Ovšem v současné době zaměstnavatelé vytvářejí pracovní prostředí nad rámec zákonných požadavků, protože si uvědomují důležitost takových opatření. Pracovní prostředí by mělo být příjemné, bezpečné a zdraví neohrožující. K tomu napomáhají zákony, vládní nařízení, vyhlášky apod. Tyto předpisy řeší podle Šikýře (2016, s. 156) především:

- Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště,
- mikroklimatické podmínky na pracovišti,
- osvětlení pracoviště,
- hluk na pracovišti.

3.3. Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Bezpečnost práce a ochrana zdraví si dává za úkol vytvořit bezpečné a zdraví neohrožující pracoviště a eliminování možných nebezpečí na pracovišti. Úkolem zaměstnavatele by mělo být vytvořit bezpečné pracoviště nad rámec právních předpisů. V praxi bohužel dochází k tomu, že je bezpečnost práce podceňována, protože podnik na její zajištění musí vynaložit značné úsilí a peněžní prostředky, které raději investuje do jiných aktivit. Zaměstnavatelé si musí uvědomit, že bezpečnost je důležitá, jak pro zaměstnance a lidi na ně napojené, tak pro organizaci, která může utrpět ztráty z důvodu absence poškozeného zaměstnance (Armstrong, 2015, s. 517).

V oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví dle § 101 a §102 ZP je zaměstnavatel a zaměstnanec povinen předcházet ohrožení života a zdraví při práci. Jednotlivá ustanovení jsou z důvodu rozsahu uvedena v příloze A.

Z hlediska bezpečnosti práce a ochrany zdraví jsou zaměstnavatelé dle §103 až 105 ZP povinni plnit určitá nařízení. Jednotlivá nařízení, která se vztahují k těmto paragrafům, jsou uvedena v příloze B této práce.

V oblasti bezpečnosti práce nejsou povinni plnit určitá nařízení jenom zaměstnavatelé, ale i zaměstnanci. Ti mají dle §106 ZP povinnosti a práva, která jsou uvedena v příloze C této práce.

3.4. Personální rozvoj pracovníků

Personální rozvoj pracovníků lze chápat jako rozšiřování schopností na základě potenciálu jedince, kterým disponuje s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a růstu (Armstrong, 2015, s. 336).

Odborný rozvoj zaměstnanců je dle §227 odst. 1 písm. a) až d) ZP:

- „Zaškolení a zaučení,
- *odbornou praxi absolventů škol,*
- *prohlubování kvalifikace,*
- *zvyšování kvalifikace.*“

Personální rozvoj pracovníků je nezbytný pro plánování kariéry zaměstnanců a plánování následnictví v manažerských funkcích. Podnik si připravuje schopné, talentované, motivované a oddané lidi pro další kariérní postup. Takový plán dává podniku možnost obsadit manažerské posty z vnitřních zdrojů. Tímto způsobem zhodnocuje investici, kterou do svých zaměstnanců v průběhu let vkládal. Využití lidí na manažerské posty z vlastních zdrojů zajišťuje podniku zachování základních hodnot a zároveň dokáže stimulovat pokrok organizace (Šikýř, 2016, s. 88).

3.5. Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Služeb, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům na pracovišti, je celá řada. Tyto služby se neustále vyvíjejí a přicházejí další. Některé jsou předepsány do značné míry zákonem, a naopak některé jsou z vlastní iniciativy zaměstnavatelů. Koubek (2015, s. 357) uvádí některé z nich:

- Stravování pracovníků,
- zajištění zařízení k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka,

- poskytování pracovních oděvů a pracovních ochranných pomůcek,
- zajišťování dopravy do zaměstnání,
- poradenské služby, které se týkají pracovních záležitostí pracovníka.

3.6. Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám jsou jinak nazývány zaměstnanecké výhody nebo zaměstnanecké benefity. V současné době jde o jeden z fenoménů personální práce. Podniky se v této oblasti na trhu předhánějí a snaží se nabídnout zaměstnancům co nejzajímavější zaměstnanecké výhody. V posledních letech nabývá na významu používání finančních produktů jako zaměstnaneckého benefitu. Jde především o příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění (Šteinfeld, Galuša, 2004, s. 10).

Podle Koubka (2015, s. 359) do této oblasti nejčastěji spadají tyto služby:

- Služby spojené s využíváním volného času,
- služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků,
- poradenské služby pracovníkovi,
- programy na udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy probíhá péče o dítě.

Tento výčet je stručným přehledem toho, co lze zaměstnancům nabídnout. V současné době je škála zaměstnaneckých výhod opravdu pestrá a dá se říct, že jediným limitem je představitost pracovníků personálního oddělení nebo jiných pracovníků, kteří mají zaměstnanecké výhody ve své kompetenci.

3.7. Odměňování

Odměňování je oblastí, která je na pomezí pracovních podmínek a řízení pracovního výkonu. Mnoho zaměstnanců vnímá odměňování jako zásadní složku pracovních podmínek, které pro ně vedení společnosti vytváří. Na druhou stranu je část odměňování přímo napojena na pracovní výkon zaměstnance. Z hlediska této diplomové práce je odměňování zařazeno do kapitoly řízení pracovních podmínek.

Oblastí odměňování se zabývá také zákoník práce, který vymezuje mzdu, plat a odměnu z dohody podle §109 odst. 1 a 2 ZP: „*Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální*

mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ Dále podle §109 odst. 4 a 5 ZP: „Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.“

Každý podnik se musí řídit zásadami, které stanovuje zákoník práce v oblasti odměňování, ale může využít různé formy stanovení mzdy. Známé formy stanovení mzdy jsou dle Šikýře (2016, s. 130):

- Časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření.

Při využití časové mzdy dostává zaměstnanec mzdu za skutečně odpracované hodiny v daném kalendářním měsíci násobené předem stanovenou hodinovou sazbou. Úkolová mzda se využívá v případech, kdy rozhoduje množství produkce, a zaměstnanci mohou ovlivnit vyrobené množství produkce vlastním výkonem. Provize je doplňková forma mzdy, kdy existuje určitý základ mzdy, a její další podstatná část je závislá na prodaném množství. V závislosti na množství prodaných výrobků nebo služeb je stanovena výše provize. Prémie je další z doplňkových forem mzdy. Prémie se využívají jako doplněk k časové nebo úkolové mzdě. Uděluje se například za příkladné plnění povinností nebo nadstandartní výkon. Osobní ohodnocení je doplňková forma mzdy, která se využívá u příležitosti pravidelného hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným. Podíl na výsledcích hospodaření je poslední mzdovou formou, která se využívá při splnění očekávaných výsledků hospodaření společnosti.

Pro drtivou většinu zaměstnanců je právě adekvátní finanční odměna cílem, kvůli kterému nabízejí zaměstnavateli svůj čas a energii. Pro podnik je spravedlivé odměňování zaměstnanců důležitou činností, která plní několik základních cílů, mezi které podle Armstronga (2009, s. 20) patří:

- Odměňovat lidi podle hodnot, které pro podnik vytvářejí,

- propojovat odměňování s cíli podniku a potřebami zaměstnanců,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledku,
- pomáhat získávat a udržovat si vysoce kvalifikované pracovníky,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a spokojenost.

3.8. Shrnutí

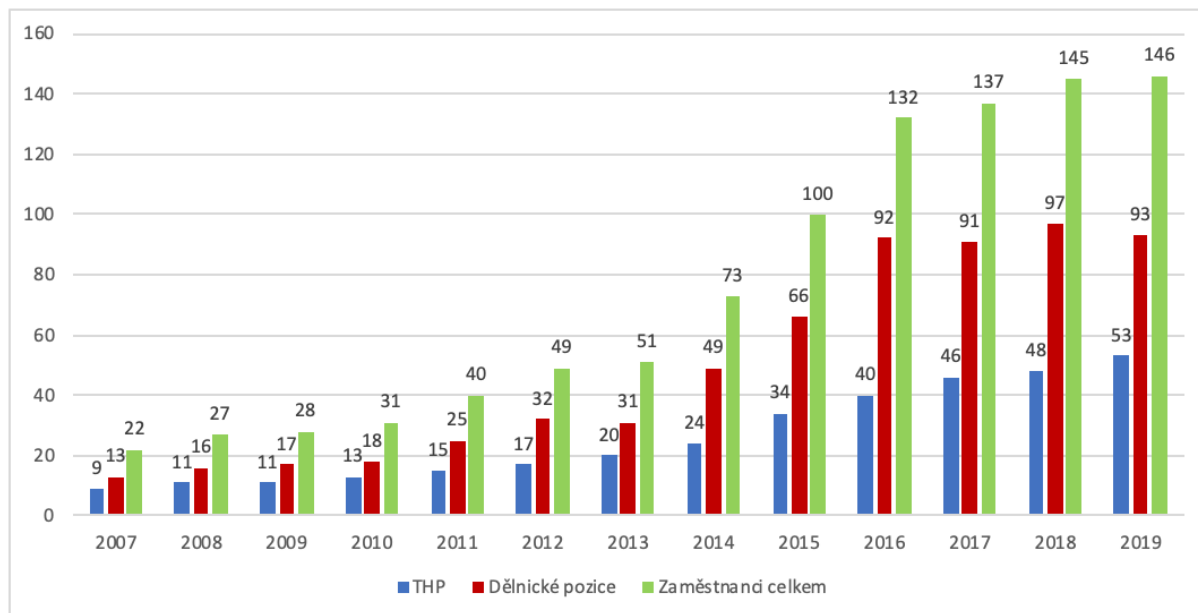
Pracovní podmínky jsou z velké části dány legislativními opatřeními. V České republice se o tuto problematiku stará zákoník práce. Ten podnikům realizujícím podnikatelskou činnost v České republice ukládá přesná práva a povinnosti, stejně tak je tomu i u zaměstnanců pracujících na území České republiky. V rámci pracovních podmínek se nejčastěji řeší pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované na pracovišti a mimo pracoviště. Součástí této kapitoly je také odměňování pracovníků. Oblast odměňování musí splňovat určité náležitosti zákoníku práce, ovšem zůstává zde velký prostor pro podnik, jak tuto problematiku ve společnosti řešit a přistupovat k ní. Odměňování zůstává v očích pracovníků velice důležitou částí pracovních podmínek a stále platí, že finanční odměna je důvodem, proč zaměstnanci chodí do pracovního poměru.

Mnoho podniků řeší tuto problematiku pouze na úrovni legislativní povinnosti. Ovšem je zde velký prostor nabízet pracovní podmínky svým zaměstnancům nad rámec těchto povinností a zkvalitnit tak tuto oblast a stát se na trhu práce více atraktivním zaměstnancem. Je zde i jistý předpoklad, že kvalitní firemní prostředí a pracovní podmínky vedou k lepší spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. Tento předpoklad bude zjišťován v následující části práce u podniku, který byl pro účely této diplomové práce vybrán. Další kapitola se věnuje charakteristice vybraného podniku.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Podnik, který byl vybrán pro účely této diplomové práce, nechce uveřejňovat své jméno. Z tohoto důvodu bude podnik označen pracovním názvem XYZ. Podnik XYZ je český strojírenský podnik, který se specializuje na plastové výlisky. Svoji činnost realizuje v Kraji Vysočina. Jde čistě o český podnik, který na trhu působí od roku 1995. Společnost XYZ byla založena za účelem obchodního zastoupení německé společnosti pro český trh. Ke změně z obchodní společnosti na společnost výrobní došlo v roce 2005. Od té doby tato společnost realizuje vlastní výrobu, kterou distribuuje do celého světa. Své plastové výlisky dodává do automobilového, leteckého a jiného strojírenského průmyslu.

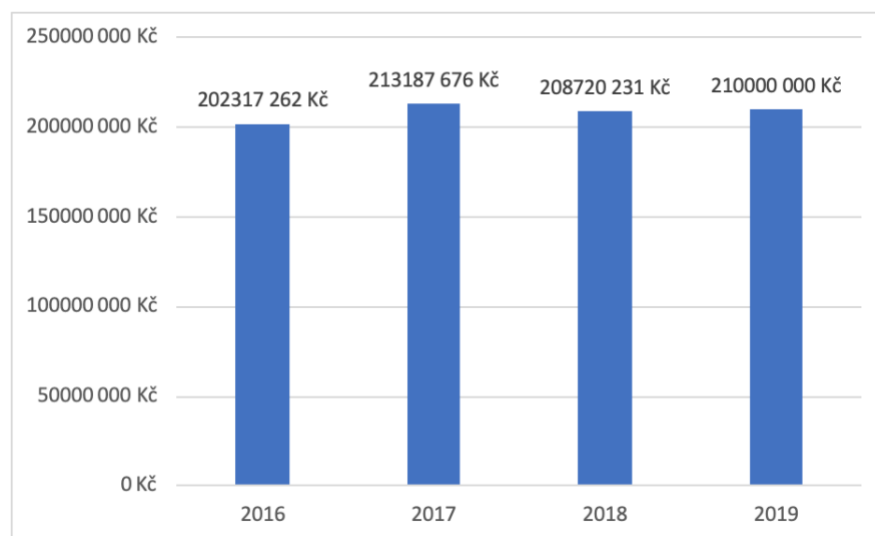
Od roku 2005 až do současnosti si společnost prošla výrazným vývojem. Změna z obchodní na výrobní podnik již byla nastíněna. Dále probíhaly velké investice do vlastních výrobních a skladovacích prostor. Z hlediska této práce je zajímavý pohled na vývoj počtu zaměstnanců. Vývoj v počtu zaměstnanců od roku 2007 až do roku 2019 je znázorněn na obrázku číslo 4. Zde můžeme vidět, že počet zaměstnanců neustále roste. Počet zaměstnanců v jednotlivých letech je rozdělen na THP a dělnické pozice. Pro účely této práce je důležitý současný stav zaměstnanců, který je totožný s rokem 2019, tedy celkový počet 146 zaměstnanců, z toho 53 THP a 93 dělníků.



Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

Dalším charakteristickým ukazatelem, který slouží k určení představy o velikosti podniku, je vývoj tržeb a úroveň zisku v jednotlivých letech. Tento vývoj lze vidět na následujícím obrázku číslo 5.



Graf 2 – Vývoj tržeb společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

4.1. Představení vybraného podniku pomocí marketingového mixu 4P

K pochopení toho, čím se společnost zabývá, je využita metoda marketingového mixu 4P. Jsou popsány jednotlivé oblasti této metody, tedy samotný produkt (Product), cenová strategie (Price), distribuce produktu (Place) a propagace (Promotion). Tato metoda pomůže lépe pochopit fungování podniku a přiblíží to, co podnik vyrábí, pro koho produkt vyrábí, jakým způsobem produkt distribuuje, a jak se stará o propagaci svých výrobků.

Společnost XYZ **produkuje** plastové výlisky, jak bylo zmíněno výše. Výlisky tvoří jednu část výrobního portfolia. Dále se společnost zaměřuje na produkci forem na plastové výlisky. Typický obchodní případ je takový, kdy si zákazník u společnosti XYZ nechá navrhnout a vyrobit formu na plastové výlisky podle vlastních požadavků. Po výrobě formy probíhá ve společnosti XYZ lisování určitého počtu výrobku podle požadavků zákazníka. Jedná se například o roční produkci jednoho konkrétního typu plastového výlisku. Dále se tato společnost zaměřuje na výrobu a prodej dílů do forem. Jednotlivé díly do forem jsou standardizovanou částí výroby této společnosti.

Cena ve společnosti XYZ je standardně dána pouze u dílů do forem, které společnost vyrábí a prodává. U tohoto druhu produktů je cena jednoznačně určena. Složitější je určování ceny u projektů týkajících se návrhu a výroby formy a následné produkce výlisků. Cena je vždy

individuálně stanovena na základě složitosti dané formy, počtu a náročnosti jednotlivých výlisků. U těchto kompletních projektů se vybírá záloha před zahájením návrhu formy, následně se splácí část ceny po vytvoření a schválení formy a poté se platí v pravidelných intervalech

za jednotlivé výrobní série výlisků.

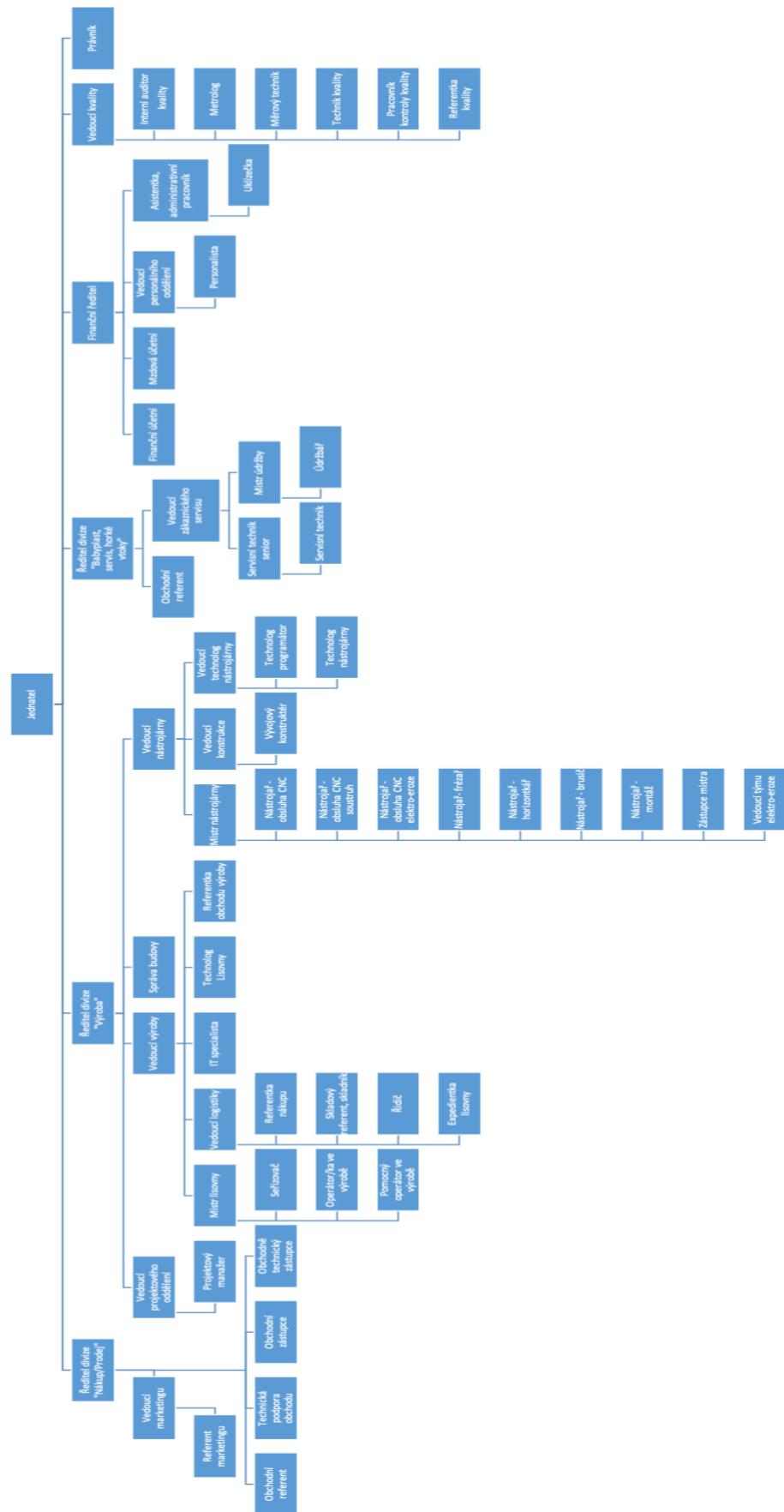
Distribuce hotových výrobků vždy závisí na povaze daného produktu. Pokud si zákazník koupí díly do forem, tak společnost využívá vlastní expediční auta nebo expediční společnosti. Pokud se jedná o série výlisků, využívají se pouze expediční společnosti nebo si zákazník odebírá výlisky pomocí vlastní dopravy. Z povahy výroby nelze očekávat výrobky této společnosti v žádném obchodě. Jedná se čistě o obchodní vztah B2B.

O propagaci se v podniku starají obchodní zástupci, kteří potencionálním zákazníkům představují společnost, jednotlivé produkty a možnosti, které jsou schopni zákazníkům zajistit. V takovémto druhu podnikání jsou obchodní zástupci typickým propagačním subjektem. Dále společnost ke zviditelnění využívá své webové a facebookové stránky, kde je celá řada informací týkajících se dané společnosti a jejího zaměření. Ideální příležitost, jak dát o sobě vědět, vidí společnost ve strojírenských veletrzích, které se v České republice pravidelně konají. Na tyto veletrhy pošle společnost své zástupce, kteří v podnikovém stánku předvádějí výrobní program společnosti.

4.2. Organizační struktura vybraného podniku

Dalším charakteristickým rysem každé společnosti je její organizační struktura. Organizační struktura slouží k hierarchickému uspořádání společnosti. Dává přehled o jednotlivých útvarech a vazbách mezi těmito útvary. Slouží jako nástroj pro jednoznačné vymezení vztahů podřízenosti a nadřízenosti. Každá organizační struktura je originálním identifikačním prvkem každé společnosti. Organizační strukturu společnosti XYZ představuje obrázek číslo 6.

Na vrcholu celé organizační struktury je jednatel společnosti, kterému se zodpovídají ředitelé jednotlivých divizí. Ředitelé divizí řídí vedoucí, kteří zodpovídají za konkrétní úseky podniku. Následně je organizační struktura rozpracována na všechna pracovní místa, která v této společnosti jsou. Detailní propracování organizační struktury dává možnost jejího využití v rámci řízení lidských zdrojů, kterému se věnuje následující kapitola.



Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti XYZ

Zdroj: Interní dokumentace podniku

Na obrázku číslo 6 můžeme vidět, že výroba je rozdělena na nástrojárnu a lisovnu, což jsou dvě výrobní střediska této společnosti. Velkou měrou se na tomto podniku podílí divize nákupu a prodeje. V této divizi je zainteresováno velké množství zaměstnanců. Dohled nad průběhem výroby má servisní oddělení, které je tvořeno servisními technikami a údržbáři. Samostatné oddělení kvality dohlíží na výrobu, aby výrobky splňovaly stanovená kritéria a požadavky. V tomto oddělení se také pracuje na výzkumu a vývoji. Nedílnou součástí podniku je finanční oddělení, za které odpovídá finanční ředitel, k jehož řízení spadá personální oddělení, mzdová a finanční účetní. Samostatně stojící jednotkou je v rámci struktury podnikový právník.

5. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ vychází z organizační struktury této společnosti. Organizační struktura je rozepsána do jednotlivých pracovních míst, což je nejmenší jednotka organizační struktury. Jednotlivým pracovním místům jsou přesně určena práva a povinnosti, kterými zaměstnanec na tomto pracovním místě disponuje. Ke každému pracovnímu místu jsou jednoznačně přiřazeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Takto vypracovaná dokumentace k jednotlivým pracovním místům slouží ve společnosti jako základ pro řízení lidských zdrojů.

V teoretického základu této práce najdeme jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů. Podle teorie zjistíme, že společnost XYZ tyto úkoly přijímá za vlastní a pracuje na jejich realizaci. K tomu, aby se podařilo jednotlivé úkoly plnit, využívá společnost personální činnosti. Jednotlivé činnosti jsou v kompetenci liniových manažerů nebo personálního oddělení anebo společnou aktivitou těchto dvou subjektů. V následující části jsou představeny jednotlivé činnosti tak, jak k nim společnost XYZ přistupuje.

5.1. Personální činnosti v rámci organizace

Řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ zajišťují jednotliví liniovní manažeři. Jedná se o ředitele, vedoucí a mistry příslušných úseků v podniku. Nedílnou součástí podniku a oblasti řízení lidských zdrojů je personální oddělení, které v rámci organizace plní roli poradenskou a zabezpečuje některé z personálních činností zmíněné v teoretické části práce. Konkrétně personální oddělení zajišťuje:

- Tvorbu a analýzu pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance,

Následující činnosti jsou zabezpečovány právě zmíněnými liniovými manažery. Jejich úkolem je v oblasti řízení lidských zdrojů:

- hodnocení zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování zaměstnanců,

- vzdělávání zaměstnanců,
- řízení pracovních vztahů.

Aby byl výčet činností kompletní, je nezbytné zmínit personální činnosti, které jsou uplatňovány v kombinaci mezi liniiovými manažery a personálním oddělením. Jde především o tyto činnosti:

- péči o zaměstnance,
- personální informační systém,
- dodržování zákonů v oblasti práce.

Pokud půjdeme v rámci organizace postupně tak, jak se řízení lidských zdrojů uplatňuje, musíme začít u personálního plánu, který vypracovává personální oddělení ve spolupráci s managementem podniku. Personální plán se vytváří na základě analýzy současného stavu pracovních míst v návaznosti na další plánování v podniku. V případě potřeby se vytvářejí nová pracovní místa nebo se pracovní místa ruší. Společnosti XYZ v jednotlivých letech neustále rostly nároky na pracovní sílu, proto většinou docházelo k vytváření nových pracovních míst. Informaci o potřebě nového zaměstnance poskytují personálnímu oddělení jednotliví liniioví manažeři, jejichž úseku se potřeba nového zaměstnance týká.

V případě potřeby získat nového zaměstnance se personální oddělení v první řadě obrací na své současné zaměstnance a nabízí jim možnost vhodného kandidáta na danou pozici doporučit. Zaměstnanec, který doporučí vhodného kandidáta, který bude přijat, dostane peněžní odměnu. Pokud se nepodaří získat potřebného zaměstnance touto cestou, uveřejňuje společnost poptávku po dané pozici na svých internetových stránkách nebo v regionálním tisku. Jako poslední variantu využívá společnost XYZ webové stránky určené ke střetu nabídky a poptávky po práci (např. jobs.cz). Ve specifických případech, kdy společnost hledá vhodného kandidáta do managementu podniku, využívá personální oddělení služby specializovaných agentur, které výběr kandidáta za úplatu zajistí.

V případě výběru nového zaměstnance personálním oddělením společnosti XYZ se nejprve shromažďují životopisy kandidátů, které žadatelé o pracovní místo zaslali. Na základě analýzy životopisů se vhodní kandidáti zvou na osobní pohovor, podle nějž se nový zaměstnanec vybírá. V případech, kdy je zapotřebí prověřit určité znalosti kandidáta, například znalost cizího jazyka, se kandidát testuje pomocí předem připraveného testu.

Při nástupu nového zaměstnance do společnosti je provedena potřebná zdravotní prohlídka. Ta se opakuje v pravidelných ročních intervalech u zaměstnanců ve výrobě

a ve dvouletých intervalech u administrativních pracovníků. Součástí přijetí nového zaměstnance je také školení o bezpečnosti práce a požární ochraně. Po zdravotní prohlídce následuje adaptační proces nového zaměstnance do pracovního procesu. Nový pracovník je přidělen zkušenému kolegovi, který mu vše řádně vysvětlí a ukáže. Zkušený kolega působí u nového zaměstnance do té doby, než je schopen pracovat samostatně.

Po celou dobu zaměstnání u společnosti XYZ zajišťuje personální oddělení společně s liniovými manažery pro své zaměstnance péči. Tato oblast je více rozvedena v kapitole „Řízení pracovních podmínek ve vybraném podniku.“ Zde jsou vyjmenovány jednotlivé aktivity, které společnost pro své zaměstnance dělá, a co svým zaměstnancům nabízí. Další činnost, která je výhradně v rukou personálního oddělení, je průzkum trhu. V této organizaci to není činnost, která by se realizovala v pravidelných intervalech. Jde spíše o nahodilou činnost, která se uskutečňuje ve zvláštních případech. Důvodem nahodilosti této činnosti je skutečnost, že společnost nemá problémy získat případné uchazeče na požadované místo, z tohoto důvodu není nezbytné realizovat průzkum trhu práce. Linioví manažeři a personální oddělení současně využívají personální informační systém, který je součástí celofiremního informačního systému. Dále se obě skupiny aktérů řídí zákony v oblasti práce, ale tato problematika je více rozebrána v kapitole „Řízení pracovních podmínek ve vybraném podniku.“

Pokud opustíme činnosti personálního oddělení a přesuneme se k činnostem, které zajišťují výhradně linioví manažeři. Jejich úloha v rámci řízení lidských zdrojů začíná ve chvíli, kdy stanovují požadavky na jednotlivé pracovní pozice a potřeby na vytvoření nových pracovních pozic. Jejich požadavky na pracovní sílu jsou důležitým podkladem pro personální plán. Ve společnosti XYZ je zaměstnanec přijat na určité pracovní místo dle požadavků liniových manažerů a v rámci organizační struktury není žádným způsobem přesouván. V podniku se zaměstnanec věnuje té pozici, na kterou byl přijat. V určitých případech je zaměstnanci nabídnuto jiné pracovní místo nebo o přesun na nové pracovní místo může sám požádat. Další způsob, jak může zaměstnanec měnit svoje pracovní místo, je vertikálně v rámci organizační struktury. V takovém případě je zaměstnanec buďto povýšen nebo sesazen. Společnost XYZ eviduje několik případů, kdy se zaměstnanec dostal z dělnické pozice na výkonnou pozici. Tyto případy jsou motivujícím prvkem pro ostatní zaměstnance.

Součástí této personální činnosti je i ukončení pracovního poměru. Společnost XYZ ukončuje pracovní poměr svých zaměstnanců z vlastní iniciativy pouze ve výjimečných případech. Jde především o situace, kdy zaměstnanec neplní představy o pracovním výkonu nebo pokud došlo k hrubému porušení některých interních pravidel. V případech, kdy o ukončení pracovního poměru požádá sám zaměstnanec, tak příslušní nadřízení projednají jeho

návrh, zjistí důvody jeho žádosti a následně vyhoví požadavkům zaměstnance, pokud neexistuje jiná varianta, kterou by mohli zaměstnanci nabídnout. Jak již bylo zmíněno, tak v jednotlivých letech fungování společnosti rostly nároky na množství pracovní síly, z tohoto důvodu se společnost neuchyluje k bezdůvodnému propuštění svých zaměstnanců.

Nedílnou součástí liniových manažerů je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Každý manažer, který má pod sebou určitou skupinu lidí, je odpovědný za jejich pravidelné hodnocení. Této problematice se více věnuje samostatná kapitola „Řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku.“ Součástí této kapitoly je i oblast odměňování zaměstnanců, protože pohyblivá část mzdy je v tomto podniku přímo napojena na pracovní výkon zaměstnanců.

Další činností, na které se podílejí liniovní manažeři, je řízení pracovních vztahů. Základním vztahem v každé organizaci je pracovní smlouva, tedy vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ta vymezuje základní práva a povinnosti obou zúčastněných stran. Dále jde v této oblasti především o řešení konfliktů na pracovišti, vyřizování podnětů a stížností ze strany zaměstnanců, komunikování informací z managementu podniku ke všem zaměstnancům. Úkolem liniových manažerů v této oblasti je to, aby v organizaci byly zdravé mezilidské vztahy, aby každý zaměstnanec mohl vyjádřit svůj názor, který bude projednán a zvážen. Součástí této oblasti je také vyjednávání se zástupci zaměstnanců, tedy odborovou organizací. Tato společnost nedisponuje odborovou organizací, z tohoto důvodu je tato oblast vynechána.

Poslední a velice důležitou činností je vzdělávání zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno společnost realizuje pro své zaměstnance zákonné vzdělávání v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany v pravidelných intervalech. Příslušní zaměstnanci, kteří využívají na svém pracovním místě znalosti anglického jazyka, mají možnost dalšího vzdělávání v rámci firemní výuky. Ta se koná jednou týdně v prostorách podniku za přítomnosti externího školitele. Společnost si dále vede evidenci klíčových zaměstnanců, na jejichž dalším vzdělávání si zakládá. Jde především o vzdělávání v oblasti kvality. K tomuto vzdělávání využívá možnosti dotací, pomocí kterých společnost získá finanční prostředky z různých fondů, především Evropské unie. Klíčoví zaměstnanci, kteří jsou vybráni liniovými manažery, jsou v případě potřeby posláni na školení, které se ve většině případech odehrává externě, tedy mimo prostory podniku. Dále společnost zajišťuje rozvoj a vzdělávání svým manažerům v různých oblastech, které jsou pro jejich práci důležité.

5.2. Systém řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Pokud zohledníme logickou návaznost a propojenost jednotlivých činností tak, jak k nim přistupují v rámci společnosti XYZ, dostaneme systém řízení lidských zdrojů tohoto podniku. Jako základ tohoto systému lze využít obrázek číslo 1 z teoretické části této práce. Po úpravě tohoto schéma dostaneme schéma nové (obrázek číslo 7), které přesně koresponduje se systémem řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku XYZ.

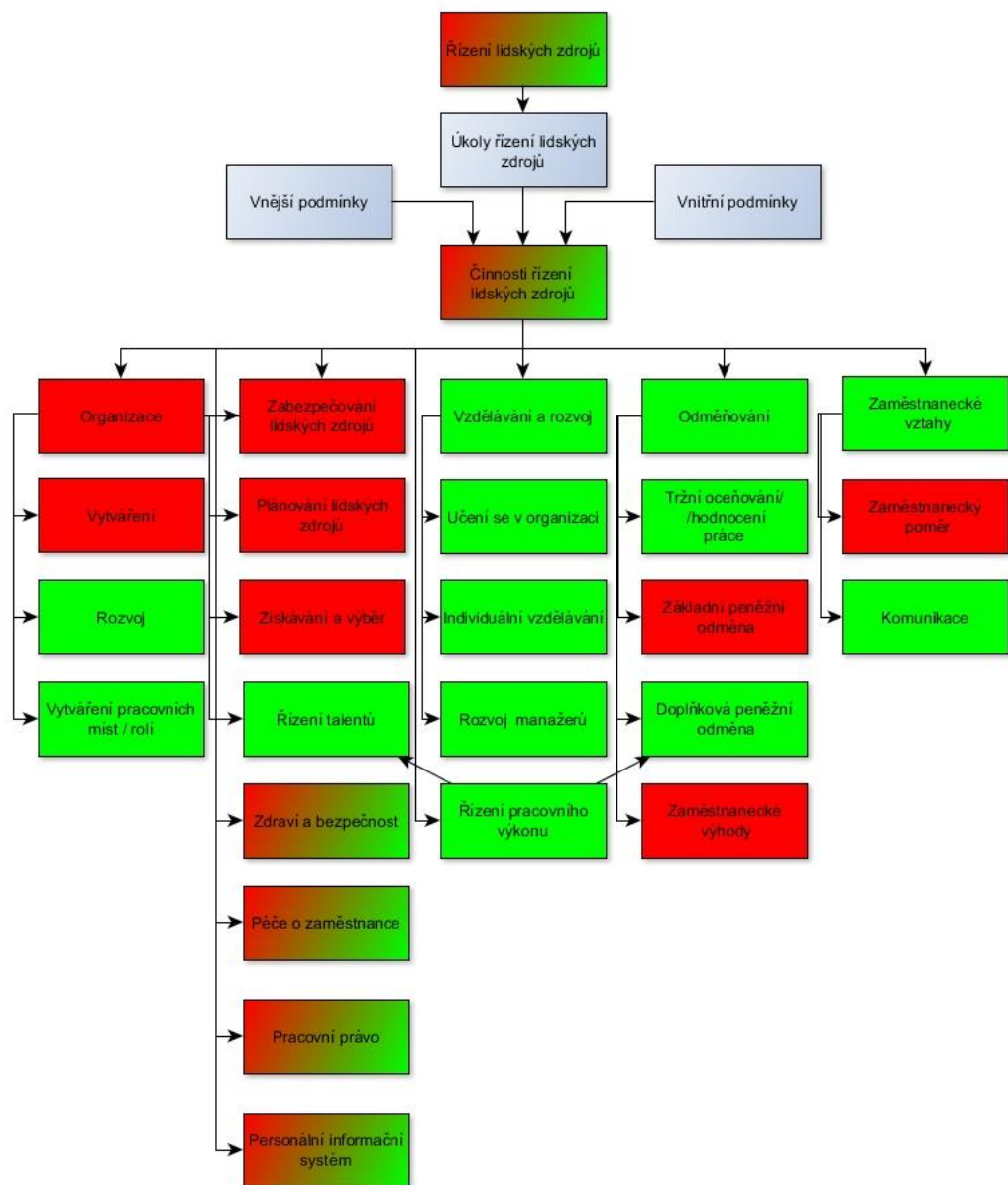
Na rozdíl od teoretického základu je vynechána Společenská odpovědnost, protože tu společnost systematicky neřeší. Samozřejmě se na řízení lidských zdrojů u této společnosti projevují vnitřní a vnější vlivy, tak jak je tomu u teoretického základu. Mezi nejsilnější vnitřní vlivy lze zařadit:

- Strategie a politika podniku,
- organizační struktura,
- technické a technologické vybavení podniku,
- sociální, profesní a kvalifikační struktura zaměstnanců,
- podniková kultura.

Z vnějšího prostředí nejvíce společnost ovlivňuje:

- Rozvoj nové techniky a měnící se technologie,
- ekonomické podmínky,
- konkurence na trhu zboží a služeb,
- hodnotová orientace lidí.

Jednotlivé činnosti, které se v podniku XYZ v rámci řízení lidských zdrojů realizují, jsou na obrázku číslo 7 barevně rozlišeny podle toho, kdo za jejich realizaci zodpovídá. Zeleně jsou označeny činnosti, které jsou v kompetenci liniových manažerů, a červeně jsou označeny činnosti spadající do agendy personálního oddělení. Činnosti, které realizují tyto dva subjekty společně, jsou označeny kombinací barev červené a zelené.



Obrázek 5 – Systém řízení lidských zdrojů v podniku XYZ

Zdroj: Upraveno podle (Armstrong, 2015, s. 81)

6. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE VYBRANÉM PODNIKU

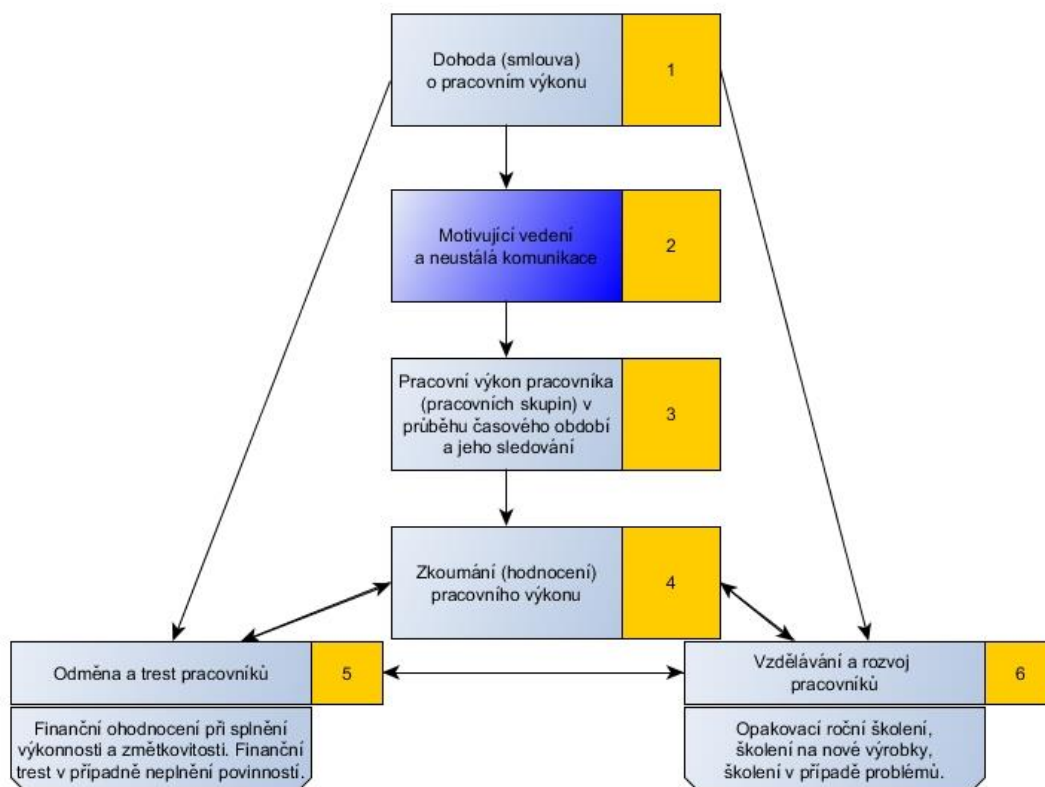
Řízení pracovního výkonu je nedílnou a důležitou součástí každého podniku a celého řízení lidských zdrojů. Ovšem rozdílný je přístup jednotlivých podniků k celé této oblasti. Ve velkých společnostech je řízení pracovního výkonu zcela běžnou a systematickou záležitostí, která se promítá do každodenních aktivit společnosti. Rozdílné je to v malých podnicích, kde se provádějí pouze některé aktivity související s řízením pracovního výkonu a tyto aktivity jsou prováděny nahodile, většinou v reakci na konkrétní nastalou situaci. V podniku XYZ jde o jakousi kombinaci těchto dvou přístupů k této problematice. K některým oblastem přistupuje podnik systematicky tak, jak si to žádá teoretický základ řízení pracovního výkonu, a v některých oblastech podnik reaguje nahodile, v reakci na situace, které v podniku nastaly.

Pro pochopení řízení pracovního výkonu v podniku XYZ je východiskem organizační struktura společnosti. Tu lze rozdělit na tři hlavní části, mezi které patří administrativa, středisko nástrojárny a středisko lisovny. Jak již bylo zmíněno, každá pracovní pozice má přesně dána práva, povinnosti a přesně vymezené vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Co se týče oblasti řízení pracovního výkonu, je nezbytné se více zaměřit na povinnosti, které se k jednotlivým pracovním místům vztahují. Součástí povinností jednotlivých pracovních míst jsou i požadavky na výkon zaměstnance. Požadavky na výkon jsou sděleny při nástupu do pracovního poměru. Tímto je splněn první a základní bod řízení pracovního výkonu, který vychází z obrázku číslo 2. Tento bod je v rámci celé organizace jednotný, ale je také téměř posledním jednotným bodem společnosti, protože k následujícím bodům je v určitých částech společnosti přistupováno rozdílným způsobem. Modifikace obrázku číslo 2 do praxe podniku XYZ je prezentována na obrázku číslo 8.

Za jednotný bod celé společnosti XYZ lze považovat i bod číslo dva, tedy motivující vedení a neustálá komunikace. Vybraný podnik XYZ se považuje za podnik s rodinnou firemní kulturou. Z tohoto důvodu si velice zakládá na přesné a neustálé komunikaci napříč celým podnikem. Vedení společnosti uvádí, že vyslyší a zváží každý názor, nápad či připomínku jakéhokoliv zaměstnance. Součástí tohoto bodu je také motivující vedení. K takovému vedení jsou nabádáni všichni vedoucí pracovníci společnosti. Společnost vyžaduje, aby vedoucí pracovníci důsledně věnovali svým podřízeným dostatek pozornosti a péče. K motivujícímu vedení mají možnost vedoucí pracovníci využít i konkrétní nástroje, které jsou blíže specifikovány v další části této práce.

Další body obrázku číslo 8 představují část sledování a hodnocení pracovního výkonu a vyvozování následných reakcí na výkon konkrétních pracovníků nebo pracovních skupin.

Mezi tyto reakce patří odměňování či přijetí nápravných opatření, vzdělávání a rozvoj pracovníků.



Obrázek 6 – Řízení pracovního výkonu v podniku XYZ

Zdroj: Upraveno podle (Koubek, 2015, s. 204)

Právě v bodě číslo 3 se rozchází jednotný pohled na řízení pracovního výkonu v rámci celého podniku. Pracovní výkon zaměstnanců se sleduje různými způsoby v závislosti na tom, jakou pracovní pozici zaměstnanec v rámci podniku zastává. Pokud zůstaneme u výše zmíněného rozdělení na administrativu, středisko lisovny a středisko nástrojárny, tak zjistíme, že nejsystematičtější přístup ke sledování a následnému hodnocení pracovního výkonu je u střediska lisovna. Důvodem, proč tomu tak je, je vysoká automatizace výroby na tomto středisku. Jsou zde ustálené a standardizované výrobní postupy, které jsou lehce měřitelné a porovnatelné. Naopak ve středisku nástrojárny jsou veškeré pracovní postupy nové, z tohoto důvodu jsou špatně měřitelné a sledování pracovního výkonu se stává mnohem náročnějším. Stejně tak je tomu i u administrativních pracovníků, i zde se těžko hledají konkrétní oblasti, které by bylo možné sledovat a hodnotit. Následující podkapitola se více zaměřuje na sledování a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti XYZ. Převážně pak na pracovníky střediska lisovna, protože právě zde je hodnocení pracovního výkonu nejpropracovanější a nejzajímavější.

Východiskem pro sledování, hodnocení a následné aktivity je normování pracovního výkonu. Na tomto středisku se vyrábějí standardizované výrobky, které mají stanovené normy na jejich výrobu. Normy jsou dány technologií výroby. Při zkušebním provozu výroby nového výrobku se vše pečlivě měří a sleduje a na základě naměřených hodnot jsou stanoveny normy, které jsou platné po celou dobu výroby daného výrobku. Normy se nemění ani za předpokladu, že zaměstnanci prokáží, že výrobu lze zvládnout rychleji. Každý zaměstnanec je s normami seznámen a přesně tedy ví, jak rychle má pracovat, aby došlo ke splnění požadovaného výkonu.

Zaměstnanci na tomto středisku pracují v třisměnném provozu. Pracovníci jsou rozděleni do jednotlivých směn, ve kterých zůstávají. Následně jsou sledovány a hodnoceny celé směny jako jeden tým. Od tohoto kroku si společnost XYZ slibuje vzájemnou spolupráci jednotlivých pracovníků na dosažení vytyčených cílů. Společnost vede také evidenci výkonu jednotlivých pracovníků pro případ, kdy zaměstnanec splňuje kritérium odpracování určitého počtu let ve společnosti, které znamená posun do vyšší platové kategorie. Pokud pracovník odpracoval požadovaný počet let ve společnosti, posuzuje se ještě jeho pracovní výkonnost jako jednotlivce. Pokud je pracovní výkonnost v pořádku, podle úsudku vedoucího střediska, nic nebrání jeho posunu do vyšší platové kategorie.

Každá směna musí mít výkonnost minimálně 71 %. Při splnění této spodní hranice dostávají pracovníci 300,- Kč za každých dalších 7 % nad hranici 71 %. Právě tato možnost odměny tvoří důležitou část mzdy pracovníků střediska lisovny. Dále se na tomto středisku sleduje u pracovníků zmetkovitost a pečlivost. Tyto dva indikátory mají hlídat to, aby nerostla výkonnost na úkor kvality. U zmetkovitosti se hlídá počet výrobků se zmetkovitostí vyšší než 0,5 %. Indikátory výkonnosti a zmetkovitosti určují další motivační faktor. Směna, která má nejvyšší výkonnost v daném měsíci, tak dostává jeden bod. Pokud má nejvyšší výkonnost a zároveň nejvyšší zmetkovitost, tak dostává pouze půl bodu. Při dosažení tří bodů za jeden kalendářní rok je tato směna odměněna jedním dnem dovolené navíc.

Sledovaná výkonnost a zmetkovitost může zaměstnancům přinést finanční prostředky navíc, případně další den dovolené. Další sledovaný indikátor je pečlivost. Ten byl ve společnosti zaveden v nedávné době v reakci na neplnění stanovených povinností. Vedení podniku tedy opětovně připomnělo zaměstnancům tohoto střediska jejich povinnosti a přímým nadřízeným je uloženo, aby dohlíželi na jejich dodržování. Pokud se zjistí nedodržování stanovených povinností, je zaměstnanec trestán odebráním určité finanční částky.

Jak bylo zmíněno, u střediska lisovna se k řízení pracovního výkonu přistupuje nejsystematičtěji, ale nelze opomenout další střediska podniku, kde se výkon zaměstnanců také

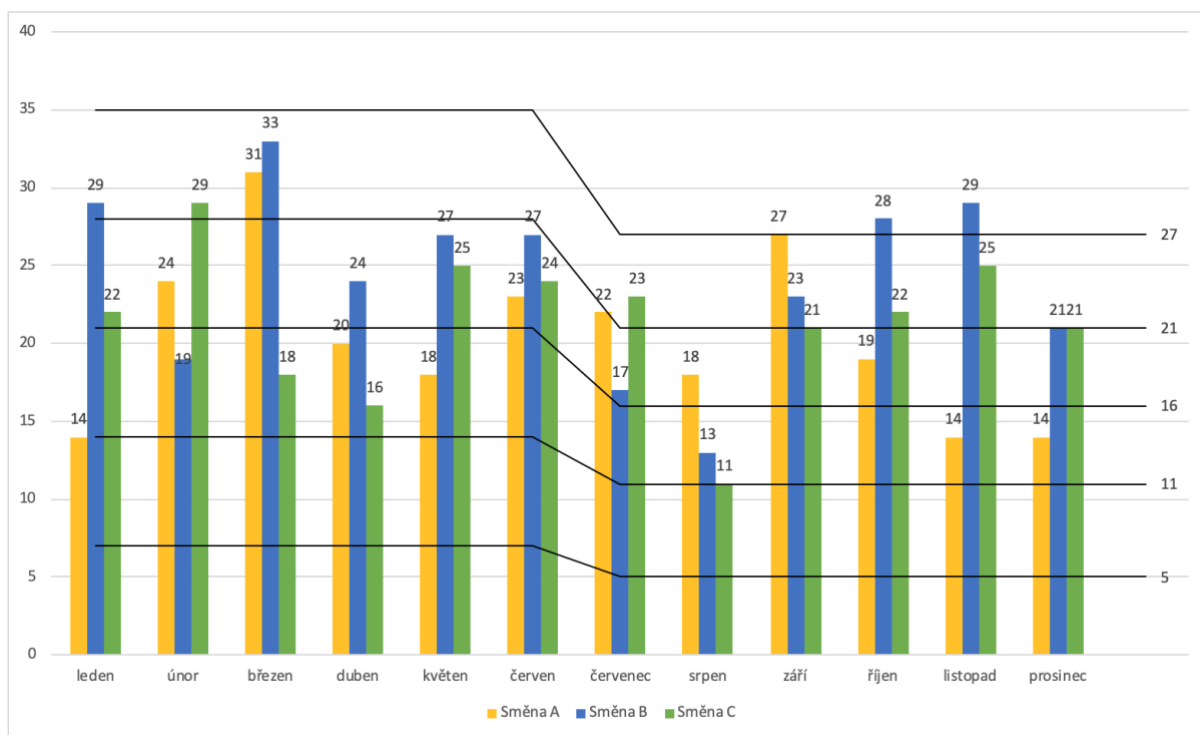
sleduje a hodnotí, ovšem ne v takovém rozsahu a nepřikládá se mu takový význam jako na středisku lisovna. Například na středisku nástrojárna se sleduje počet odpracovaných hodin na jednotlivých formách. Každý pracovník musí splnit požadovaný počet hodin, aby byl jeho výkon uspokojivý. Zásadní je na tomto středisku hodnocení nadřízeného, který může jednotlivým pracovníkům přidělit odměnu až 2000,- Kč za měsíc. Výše odměny se odvíjí podle splněného kritéria odpracovaných hodin a dále se vedoucí řídí vlastním úsudkem.

Dále se výkonnost sleduje u zaměstnanců v oddělení obchodu. Obchodní oddělení má zásadní dopad na prodej standardizovaných náhradních dílů do forem, na které se společnost XYZ zaměřuje. U každého obchodního zástupce nebo referenta je sledováno, kolik prodal jednotlivých druhů dílů do forem. Pro každý druh dílu je stanovena marže, kterou musí daný obchodník získat. Za každé čtvrtletí se dělá vyhodnocení, kde se porovnává plánovaná marže se skutečností. Pokud daný obchodník požadovaný plán splnil, má nárok na příslušnou finanční odměnu.

Součástí řízení pracovního výkonu je také vzdělávání a rozvoj pracovníků. Společnost XYZ vzdělává své zaměstnance na středisku lisovna v případě nového výrobku, který zaměstnanci neznají. V takovém případě je jim vše vysvětleno a názorně ukázáno. Po této první fázi nastává fáze druhá, kdy je nový výrobek ve zkušebním provozu, a zaměstnanci již sami pracují na výrobě nového druhu výrobku za přítomnosti a odborné pomoci odpovědného zaměstnance. Dále jsou zaměstnanci pravidelně proškolení jednou ročně na pracovní postup jednotlivých výrobků, aby se zachovala stanovená výkonnost a nepřibývala zmetkovitost z důvodu nedostatečné kvalifikovanosti pracovníků. Dále probíhá školení v případě nastalých komplikací. V takovém případě se sejdou všichni zaměstnanci, kterých se daný problém týká, a jsou jim sděleny informace, aby k dalším problémům nedoházelo. Pracovníci střediska lisovna jsou samozřejmě součástí vzdělávacích aktivit, které jsou zmíněny v předchozí kapitole této práce.

Poslední částí řízení pracovního výkonu je sdělování výsledků hodnocení výkonu. Jak bylo zmíněno, některé indikátory se sledují měsíčně. Z tohoto důvodu dostávají pracovníci měsíční zpětnou vazbu o svém výkonu. V měsíčních intervalech jde především o poskytnutí výsledků jednotlivých směn v oblasti výkonnosti a zmetkovitosti. V oddělení obchodu toto sdělování výsledků probíhá čtvrtletně tak, jak bylo popsáno výše. Dále se jednou za dva měsíce setkává vedení výroby se zaměstnanci, aby je informovalo o všech podstatných záležitostech v podniku, sdělilo jim plány a cíle a vyslechlo si názory a připomínky zaměstnanců. Dále pak probíhá jednou za rok osobní pohovor s některými pracovníky v podniku. Toto hodnocení

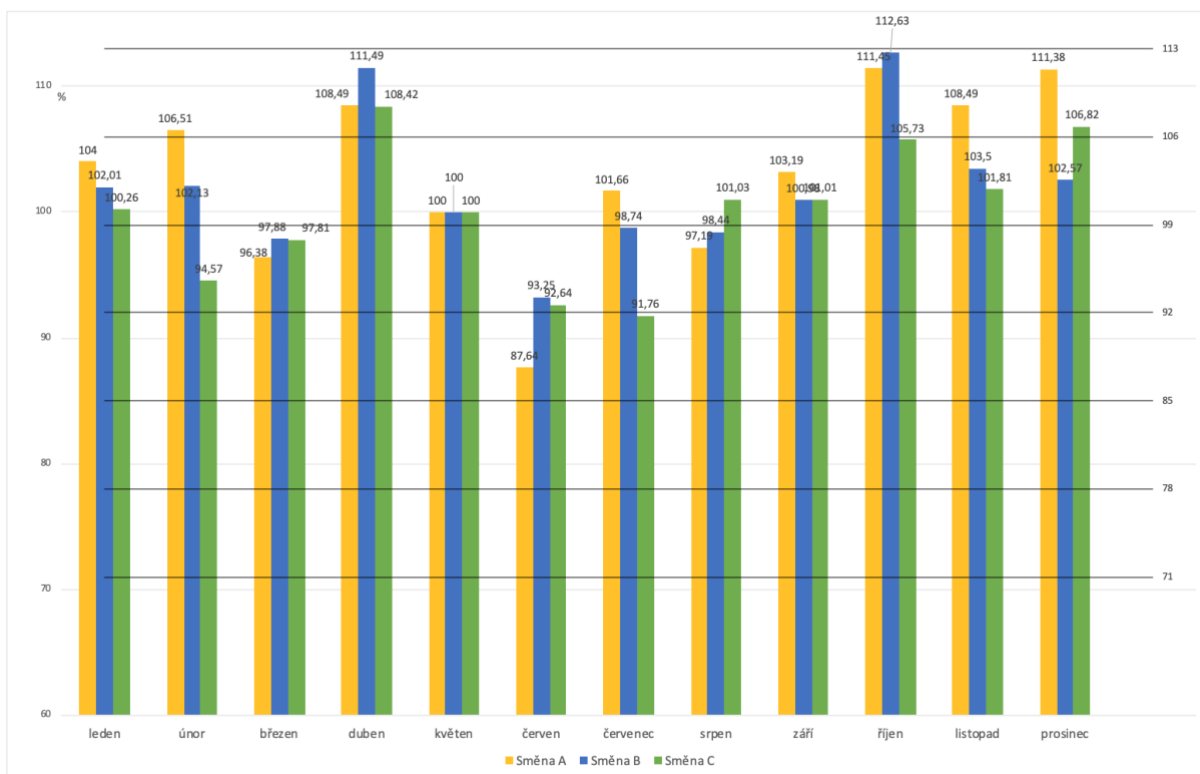
neprobíhá u všech, ale pouze u vybraných pracovníků. Na tomto pohovoru je jim sděleno hodnocení výkonu, silné, slabé stránky a zaměstnanci zde mají větší prostor zhodnotit svůj výkon.



Graf 3 – Zmetkovitost jednotlivých směn 2019

Zdroj: Interní dokumentace podniku

Obrázek číslo 9 informuje o zmetkovitosti jednotlivých směn ve středisku lisovna. Obrázek ukazuje počet výrobků se zmetkovitostí vyšší než 0,5 %. Samozřejmě platí, že čím menšího čísla jednotlivá směna dosáhne, tak tím lépe. Zmetkovitost se pohybuje v jednotlivých pásmech. Kritické hodnoty jednotlivých pásem jsou 5, 11, 16, 21, 27. Další obrázek (č. 10), ukazuje výkonnost jednotlivých směn. Podle tohoto obrázku si lze udělat představu o plnění či neplnění požadovaných norem. Jednotlivé směny jsou označeny prvními třemi písmeny abecedy, tedy A, B, C. Na tomto grafu jsou vyznačena pásma pro finanční ohodnocení. To začíná na hodnotě 71 % a zvedá se po 7 %. Pokud vezmeme v potaz, že uspokojivý výkon začíná na hodnotě 71 %, zjistíme, že zaměstnanci lisovny ve všech směnách dosahují mnohem lepších výsledků, než jaké se očekávají.



Graf 4 – Výkonnost jednotlivých směn 2019

Zdroj: Interní dokumentace podniku

7. ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH PODMÍNEK VE VYBRANÉM PODNIKU

Ve vybrané společnosti XYZ si zakládají na hodnotách rodinného podniku. Na těchto hodnotách staví také pracovní podmínky pro své zaměstnance. Administrativní, výrobní a skladová část firmy je realizována v nových prostorách podniku, které byly dokončeny v roce 2013. Prostory podniku jsou tedy stále nové a působí velice moderně. Celý areál společnosti je rozdělen do tří zmíněných částí. První část tvoří administrativní budova s třemi patry kanceláří. Na administrativní budovu je napojena výrobní hala, která je rozdělena na nástrojárnu a lisovnu. S výrobní halou jsou spojeny skladovací prostory podniku.

Vybraná společnost XYZ se v oblasti pracovních podmínek řídí z velké části povinnostmi, které vyplývají ze zákoníku práce, ovšem kvalita, s jakou jsou v podniku pracovní podmínky uplatňovány, překračuje zákonné povinnosti. Od tohoto kroku si vedení společnosti slibuje větší spokojenost svých zaměstnanců a snaží se dostat svému přesvědčení, že společnost XYZ je rodinnou společností, ve které má každý zaměstnanec své důležité místo, a jeho názor se vyslechne a pečlivě zváží.

Pracovní podmínky jsou rozděleny do stejných částí, jako tomu je v teoretické části práce. První oblastí je pracovní doba a pracovní režim. Pro celou společnost není pracovní režim jednotný, ale liší se v závislosti na daném středisku. Administrativa má pracovní režim jednosměnný a standardně začíná v pondělí a končí v pátek. Směna administrativních pracovníků začíná v 7:00 a končí v 15:00, ale je zde určitý předpoklad časové variability a přizpůsobení vlastním požadavkům. Pracovníci nástrojárny mají dvousměnný pracovní režim v rámci pětidenního pracovního týdne. Ranní směna začíná v 6:00 hodin a končí ve 14:00. Právě v tuto hodinu přichází odpolední směna, která časově navazuje na ranní směnu, a končí po 8 hodinách ve 22:00 hodin. Jediným provozem s třísměnným pracovním režimem je středisko lisovna, kde na odpolední směnu navazuje noční směna, která začíná ve 22:00 hodin a končí v 6:00 hodin. Jedná se tedy o noční práci a podnik musí řešit veškeré náležitosti, které v této oblasti stanovuje zákon.

Během osmihodinové směny má každý zaměstnanec nárok na půlhodinovou přestávku. Každý pracovník má přesně určený čas této pauzy, a to hlavně z důvodu plynulého střídání zaměstnanců ve společné jídelně, ale i z důvodu přehlednosti a plynulosti pracovního procesu. V podniku je v rámci této oblasti řešena i pracovní pohotovost, kterou mají vybraní zaměstnanci, především na středisku nástrojárna a seřizovači na lisovně. Pracovní pohotovost se jich týká ve výjimečných případech a vždy jsou k této aktivitě vyzváni po předchozí domluvě. Na stejném principu v tomto podniku fungují také přesčasy. Vedení podniku je

striktně nenařizuje, ale vždy je podrobí pečlivé diskuzi se zaměstnancem a rozhodnutí, zda zaměstnanec zůstane v práci déle, či nikoliv, nechává vedení podniku na rozhodnutí zaměstnance.

Další oblastí v rámci řízení pracovních podmínek je pracovní prostředí. Prostory podniku byly již představeny v úvodní části této kapitoly. Jedná se tedy o nové prostory, které byly vybudovány přesně pro požadavky podniku. Administrativní část probíhá v prostorných kancelářích, kde má každý přesně dané své místo, které je přizpůsobeno požadavkům zaměstnance tak, aby se zde cítil co nejlépe. Výrobní prostory jsou stísněné a už nedostačují současným výrobním požadavkům, proto bude podnik své prostory rozšiřovat. V podniku XYZ se realizuje relativně čistá výroba, ve které musí vedení podniku řešit pouze problematiku hluků a pachů, které nechává pravidelně hlídat a měřit. Ani v jednom případě nedosahuje žádných hraničních hodnot. Další vliv v rámci pracovního prostředí, který společnost řeší, je teplo. V letních měsících je horko velice nepříjemným faktorem, který negativně ovlivňuje zaměstnance. Z tohoto důvodu jsou kanceláře klimatizované a do výroby vedení podniku nechává instalovat větráky, které zpříjemňují pracovní prostředí během pracovního procesu.

Velice důležitou a často kontrolovanou podnikovou oblastí je bezpečnost práce. Společnost XYZ má externího odborníka na bezpečnost práce, který v podniku provádí zmíněná školení o bezpečnosti práce a požární ochraně. Tento člověk navštěvuje firmu v pravidelných intervalech a kontroluje nejrizičnější místa v podniku a vyhodnocuje úroveň rizika z hlediska bezpečnosti. Podnik na základě jeho doporučení navrhuje a realizuje patřičná opatření, aby provoz podniku splňoval veškeré požadavky z hlediska bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Vedení podniku poskytuje svým zaměstnancům ochranné pomůcky, které zvyšují jejich bezpečnost při pracovním procesu. Z hlediska povahy výroby jde především o ochranné rukavice, pracovní obuv, ochranné brýle, helmy a v některých případech i špunty do uší. Dále pak společnost XYZ poskytuje svým zaměstnancům ve výrobě pracovní oděv. Každý zaměstnanec má tři sady tohoto pracovního oděvu, u kterého společnost zajišťuje čištění a údržbu.

Oblast vzdělávání a personálního rozvoje byla do značné míry řešena v předchozích kapitolách této práce. Ve stručnosti se společnost zaměřuje na zaškolení a zaučení pracovníků, kteří nově nastupují do pracovního procesu. Jde především o to osvojit si povinnosti a dovednosti, které se na určitém pracovním místě vyžadují. Dále pak jde o zákonná školení z hlediska bezpečnosti práce a požární ochraně. Společnost XYZ je nakloněna k přijetí studentů středních či vysokých škol v rámci povinných praxí. Dále pak společnost školí své stálé

zaměstnance v různých oblastech, které prohlubují znalosti a dovednosti těchto zaměstnanců. Jde především o jazykové znalosti, znalosti v oblasti kvality nebo obchodní dovednosti obchodních zástupců či referentů.

Každý podnik má povinnost zajistit určité služby svým zaměstnancům přímo na pracovišti. Podnik XYZ pro své zaměstnance zajišťuje stravování, kdy objednává a následně vydává obědy pro zaměstnance, kteří o oběd mají zájem, v podnikové jídelně. Dále je na pracovišti pro všechny zaměstnance přístupná kuchyňka, kde lze uvařit kávu nebo uložit v lednici jídlo, které lze v mikrovlnné troubě ohřát a následně sníst ve společných prostorách. Na určitých místech v podniku jsou i automaty s různými pochutinami a nápoji. V administrativní části provozu je pro všechny pracovníky připraven kávovar. Samozřejmostí pro podnik je zajištění parkovacích míst pro dojíždějící zaměstnance, dále pak šaten, kde se lze převléct a uložit osobní věci. Součástí šaten jsou také sprchy, které může každý zaměstnanec využívat buď před zahájením směny nebo po jejím skončení. Společnost XYZ má pro své zaměstnance kromě parkovacích míst také úložné místo na kola, pokud někdo využívá tento dopravní prostředek jako možnost dopravy do zaměstnání. Úplnou samozřejmostí jsou početná sociální zařízení na různých místech v podniku.

Oblast odměňování je řešena v mnoha ohledech v předchozích kapitolách práce. Obecně lze říci, že v podniku XYZ je celková mzda tvořena ze 75 % stálou složkou, a zbytek tvoří složka pohyblivá, tedy odměny vázané na výkon a další jiné finanční prémie. Další finanční odměna v rámci tohoto podniku je finanční příspěvek na dovolenou a na Vánoce. Každý zaměstnanec má tedy během kalendářního roku nárok na dva finanční příspěvky. Zaměstnanci firmy, kteří dojíždějí do zaměstnání, si mohou vyjednat příspěvek na dopravu. Tento příspěvek není automatický, ale záleží na dialogu mezi zaměstnancem a příslušným vedoucím.

Finanční odměňování je jednou z oblastí, na kterou navazuje odměňování nefinanční, které zahrnuje určité služby, které podnik vykonává pro své zaměstnance mimo pracoviště, a další odměny nefinančního charakteru, které jsou známé jako firemní benefity. Základem je příspěvek na stravování. Každý zaměstnanec má možnost navštívit podnikovou jídelnu, kde jsou nabízeny obědy, které podnik z určité části dotuje, a zaměstnanci mají možnost se zde stravovat za zvýhodněné ceny. Dále má každý zaměstnanec možnost finančního příspěvku na životní nebo penzijní pojištění v hodnotě 700,- Kč za každý měsíc. V minulosti bylo nutné sjednat si pojištění u partnera společnosti XYZ, ale v současné době stačí přinést vlastní sjednanou smlouvu. Zaměstnanci této společnosti mají možnost využít sjednaný firemní tarif

od společnosti Vodafone, do kterého mohou zahrnout i své rodinné příslušníky. Tento firemní tarif je výrazně výhodnější než standardní tarif sjednaný pro jednu konkrétní osobu. Podnik disponuje svým vlastním fitcentrem, které mohou navštěvovat zaměstnanci podniku 2-3 měsíčně zdarma, a vybírat si z pestré škály skupinových cvičení. Kromě toho slouží fitcentrum i pro děti zaměstnanců, pro které jsou zde připraveny zajímavé sportovní aktivity. Zaměstnanci, kteří mají malé děti a chtějí se účastnit cvičení v rámci fitcentra, tak mají možnost dát děti během cvičení do společné školičky, která je zde za tímto účelem zřízena. Relaxaci zajišťuje podnik XYZ svým zaměstnancům příspěvkem 200,- Kč měsíčně na masáže nebo na využití bazénu. Společnost organizuje pro své zaměstnance celou řadu různých společných akcí. Jedná se především o vánoční večírek, letní grilování, tradiční zabíjačku, den otevřených dveří, společné cyklistické výlety, zájezd na lyžování, bowling a další sportovní akce.

8. ANALÝZA SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Vedení podniku vytváří pro své zaměstnance určité pracovní podmínky, od kterých si slibuje, že přinesou spokojenost zaměstnanců, a tato spokojenost se projeví na pracovní výkonnosti zaměstnanců. Chybějícím článkem v tomto řetězci podniku je absence analýzy spokojenosti zaměstnanců, na kterou se vedení podniku nikdy nezaměřovalo. Právě spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami je analyzována v této kapitole pomocí vhodně sestaveného dotazníku, který se zaměřuje na jednotlivé oblasti pracovních podmínek. Cílem dotazníkového šetření je zjistit spokojenost či nespokojenost zaměstnanců společnosti XYZ s určitými oblastmi pracovních podmínek.

Dotazník se skládá ze tří částí. První část otázek je identifikační a zkoumá vzorek respondentů. Těmito otázkami je zjišťován věk, pohlaví, délka pracovního poměru v této firmě, pracovní pozice a pracovní režim. Druhá a hlavní část dotazníku se zaměřuje na spokojenost s určitými oblastmi pracovních podmínek v podniku. Respondenti hodnotili spokojenost s příslušnou oblastí na pětibodové škále obrázků s obličejí, které podle výrazu a zbarvení určují spokojenost či nespokojenost s danou oblastí. Sytě zelený a usměvavý obrázek vyjadřuje hodnocení jako výborný. Světle zelený a lehce usměvavý obrázek představuje hodnocení jako dobrý. Obrázek zbarvený do oranžové s neutrálním výrazem určuje neutrální hodnocení. Světle červený a lehce zamračený obličej představuje hodnocení jako spíše špatný. Poslední obrázek, který je sytě červený s nespokojeným výrazem, zastupuje odpověď špatný. Tímto způsobem respondenti hodnotili celkem 20 oblastí pracovních podmínek. Poslední část dotazníku je zaměřena na doplňující otázky, které zkoumají frekvenci hodnocení pracovního výkonu, motivační faktory pracovníků a zjištění, zda respondent přemýšlí či nepřemýšlí nad změnou zaměstnání. Celý dotazník, který byl využit v rámci této analýzy, je uveden v příloze D této práce.

V době dotazníkového šetření bylo možné distribuovat dotazník 120 zaměstnancům podniku XYZ. Dotazník byl distribuován všem 120 přítomným zaměstnancům dvěma způsoby. Jedna z možností byla využití e-mailové adresy zaměstnanců, kteří disponují firemní e-mailovou adresou. Pokud to bylo možné, těmto zaměstnancům byl dotazník v elektronické podobě zaslán. Druhá možnost byla předání dotazníku fyzicky v papírové podobě. Tímto způsobem byli osloveni především pracovníci ve výrobě. Z celkového počtu 120 oslovených respondentů vyplnilo dotazník 85, což je návratnost dotazníku 70,8 %. V elektronické podobě byl dotazník zaslán 60 zaměstnancům, z nichž vyplnilo dotazník 49 pracovníků. V papírové

podobě bylo distribuováno 60 dotazníků, z nichž se vyplněných vrátilo 36. Procentuální návratnost dotazníku v elektronické podobě je 81,6 % a v papírové podobě je návratnost 60 %.

Otázky na identifikační údaje podávají přehled o zastoupení respondentů v tomto dotazníkovém šetření. Veškeré odpovědi na identifikační otázky jsou shrnuty v následující tabulce číslo 1. Z této tabulky je patrné, že dotazníkového šetření se účastnili nejčastěji zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti XYZ 3-5 let, a druhá nejpočetnější skupina zaměstnanců je v tomto podniku 1-2 roky. Dotazníkové šetření demonstuje situaci v podniku, protože podle dotazníkového šetření je nejčastější pracovní pozicí Technicko-hospodářský pracovník a pracovník nástrojárny, což koresponduje se skutečností v podniku. Technicko-hospodářských pracovníků vyplnilo dotazník 33 a pracovníků lisovny se dotazníkového šetření zúčastnilo 31, což jsou všichni pracovníci tohoto střediska. Pracovní režim je v tomto podniku nejčastěji jednosměnný. Je to dáno tím, že někteří pracovníci, kteří se nacházejí ve středisku, které má vícesměnný pracovní režim, mají pouze jednosměnný pracovní režim. Vedení podniku takto vychází vstříc pracovníkům, kteří mají děti ve školních zařízeních. Z hlediska věku vyplnilo dotazník nejvíce respondentů ve věku 41-50 let a 31-40 let. Věková struktura podniku není z tohoto pohledu moc kvalitní, protože chybí větší zastoupení mladých perspektivních zaměstnanců. Rozložení respondentů z hlediska pohlaví je téměř poloviční. Dotazník vyplnilo a odevzdalo 45 žen a 40 mužů. Tyto údaje zase potvrzují situaci v podniku, protože společnost XYZ zaměstnává podobné množství mužů a žen, což dává této společnosti ojedinělou genderovou vyváženost.

Tabulka 1 – Složení respondentů dotazníkového šetření






Délka pracovního poměru		Pracovní pozice		Pracovní režim		Věk		Pohlaví	
Méně než 1 rok	5	Technicko-hospodářský pracovník	33	Jednosměnný	47	18-21 let	1	Muž	40
1-2 roky	25	Manažer	9	Dvousměnný	28	22-30 let	15	Žena	45
3-5 let	36	Pracovník nástrojárny	3	Třísměnný	10	31-40 let	28		
6-10 let	12	Pracovník lisovny	31			41-50 let	29		
11-15 let	4	Pracovník ve skladu	4			51 let a více	12		
15 a více let	3	Zaměstnanec v oblasti kvality	4						
		Zaměstnanec v oblasti servisu	1						

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Hlavní část dotazníkového šetření se týkala hodnocení spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami ve společnosti XYZ. Otázka číslo 3 dotazníku byla zpracována do tabulky, ve které respondenti zaškrtovali hodnocení jednotlivých oblastí pracovních podmínek podle toho, jak jsou s danou oblastí spokojeni. Hodnocení probíhalo na zmíněné pětibodové škále od výborný po špatný. Tímto způsobem hodnotili respondenti 20 oblastí, které souvisejí s pracovními podmínkami, a je zde předpoklad, že mohou mít vliv na spokojenost zaměstnanců.

Odpovědi respondentů jsou zobrazeny v tabulce číslo 2. V tabulce můžeme vidět počet odpovědí u jednotlivých oblastí. Pokud uděláme u jednotlivých oblastí vážený průměr, přičemž stanovíme, že výborný je 1 a špatný 5, dostaneme průměrnou známku u jednotlivých oblastí a lze zjistit, jaký postoj k jednotlivým oblastem zaměstnanci zastávají.

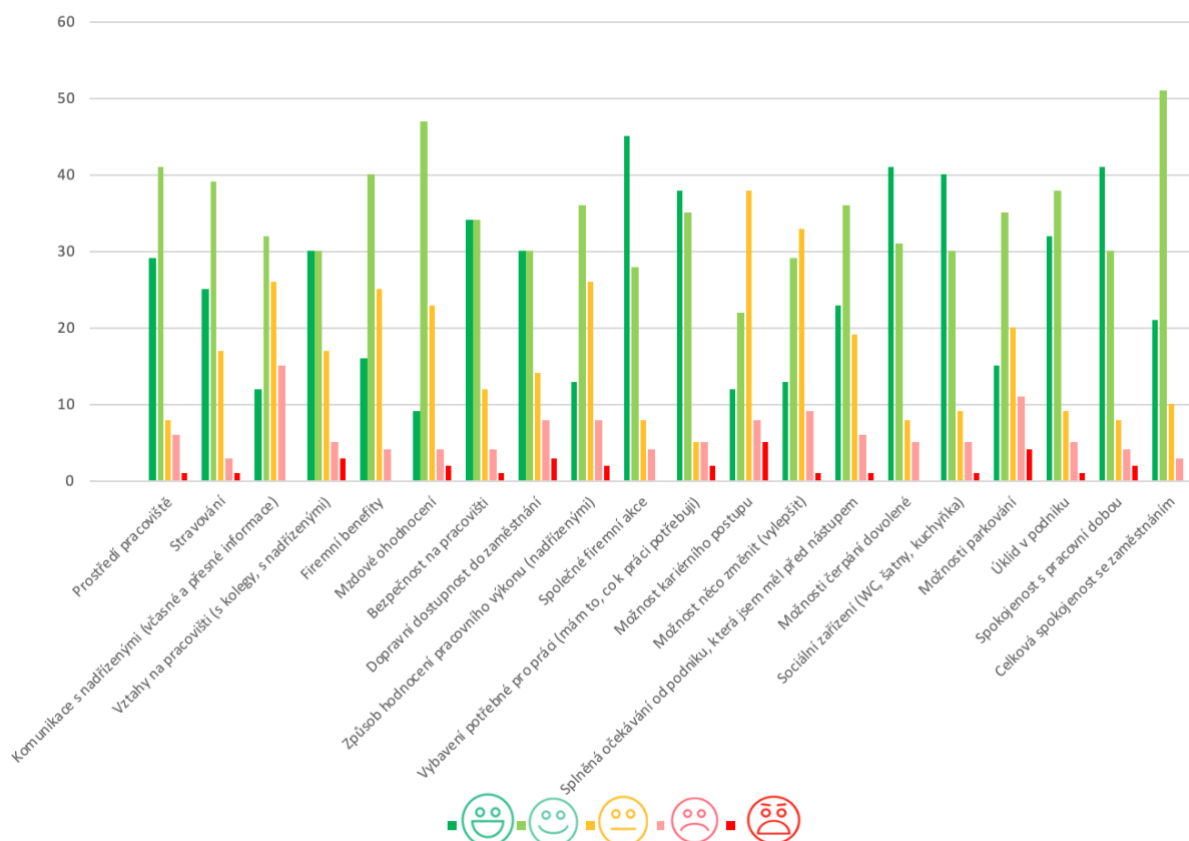
Tabulka 2 – Spokojenost s pracovními podmínkami

						Průměrná známka
Prostředí pracoviště	29	41	8	6	1	1,93
Stravování	25	39	17	3	1	2,01
Komunikace s nadřízenými (včasné a přesné informace)	12	32	26	15	0	2,52
Vztahy na pracovišti (s kolegy, s nadřízenými)	30	30	17	5	3	2,07
Firemní benefity	16	40	25	4	0	2,20
Mzdové ohodnocení	9	47	23	4	2	2,33
Bezpečnost na pracovišti	34	34	12	4	1	1,87
Dopravní dostupnost do zaměstnání	30	30	14	8	3	2,11
Způsob hodnocení pracovního výkonu (nadřízenými)	13	36	26	8	2	2,41
Společné firemní akce	45	28	8	4	0	1,66
Vybavení potřebné pro práci (mám to, co k práci potřebuji)	38	35	5	5	2	1,80
Možnost kariérního postupu	12	22	38	8	5	2,67
Možnost něco změnit (vylepšit)	13	29	33	9	1	2,48
Splnění očekávání od podniku, která jsem měl před nástupem	23	36	19	6	1	2,13
Možnosti čerpání dovolené	41	31	8	5	0	1,73
Sociální zařízení (WC, šatny, kuchyňka)	40	30	9	5	1	1,79
Možnosti parkování	15	35	20	11	4	2,46
Úklid v podniku	32	38	9	5	1	1,88
Spokojenost s pracovní dobou	41	30	8	4	2	1,78
Celková spokojenost se zaměstnáním	21	51	10	3	0	1,94
Suma spokojenosti	519	694	335	122	30	2,09

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Celkově lze hodnotit spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami pozitivně. Většina odpovědí se objevuje v levé části tabulky, kde je hodnocení výborný a dobrý. Je zde ovšem několik oblastí, které tak pozitivně nepůsobí, a určitě by bylo dobré se nad nimi pozastavit. Zaměstnanci podniku mají dle dotazníkového šetření největší problém s možností kariérního růstu. Tato oblast hodnocení spokojenosti zaměstnanců získala nejhorší průměrnou známku. Zaměstnanci necítí, že v podniku existuje příliš vysoká šance posunu na lepší pracovní pozici. Dále mají zaměstnanci problém se způsobem, jak s nimi komunikuje jejich nadřízený. Komunikace je základem správného fungování podniku. Zaměstnanci by měli mít pocit, že komunikace funguje správně. Další nepříliš dobře ohodnocená oblast je možnost něco změnit. Zaměstnanci necítí příliš velkou náklonost k podnětům, které předkládají svým nadřízeným. Zainteresování pracovníků do podnikového dění je určitě důležitým faktorem pro spokojenost zaměstnanců. Důležité je si také uvědomit, že zaměstnanci mohou přicházet s prospěšnými podněty a nápady.

Vedení společnosti si uvědomuje, že možnosti parkování nejsou v současné době ideální a rozhodně neodpovídají potřebám podniku. Stejně tak to vidí i zaměstnanci společnosti XYZ, kteří v dotazníkovém šetření označili tuto oblast za jednu z problematických. Dále stojí určitě za zmínku reakce zaměstnanců na způsob, jakým jsou hodnoceni svým nadřízeným. Mezi další oblasti s horší spokojeností patří mzdové ohodnocení a firemní benefity. Odpovědi zaměstnanců na spokojenost s pracovními podmínkami jsou pro lepší přehlednost zobrazeny na následujícím obrázku číslo 11.



Graf 5 – Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Při pohledu na oblasti pracovních podmínek, jejichž průměrná známka hodnocení je žlutě zvýrazněna a lze je z pohledu tohoto dotazníkového šetření považovat za oblasti se střední spokojeností, zde najdeme například vztahy na pracovišti, dopravní dostupnost do zaměstnání, splněná očekávání od podniku a stravování. O něco lépe je hodnoceno prostředí pracoviště a celková spokojenost se zaměstnáním. Celkově je se zaměstnáním maximálně spokojeno 21 respondentů a dobře se v zaměstnání cítí 51 zaměstnanců. Výsledná známka 1,94, v oblasti celkové spokojenosti zaměstnanců se zaměstnáním, je dobré číslo. Pokud zprůměrujeme známky všech oblastí, dostaneme hodnotu 2,09. Toto číslo lze také považovat za celkovou spokojenost zaměstnanců a je možné vidět, že se tato dvě čísla příliš neliší.

Oblasti, které mají průměrnou známku v zelených číslech jsou: Spokojenost s pracovní dobou, úklid v podniku, sociální zařízení, bezpečnost na pracovišti, vybavení potřebné pro práci a možnosti čerpání dovolené. Úplně nejlépe z dotazníkového šetření vyšly společné firemní akce, které se jistě těší u zaměstnanců velké oblibě. Určitě i tento faktor má velký vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců v podniku XYZ a je jenom dobře, že společné aktivity, které vedení podniku pro své zaměstnance připravuje, jsou vnímány takto pozitivně.

Další a poslední část dotazníkového šetření byla zaměřena na doplňující otázky zjišťující frekvenci hodnocení pracovního výkonu nadřízeným, motivující faktory k lepšímu pracovnímu výkonu a sdělení, zda zaměstnanec přemýšlí či nepřemýšlí nad změnou zaměstnání. Četnost jednotlivých odpovědí, u těchto tří otázek, je souhrnně zobrazena v tabulce číslo 3.

Tabulka 3 – Odpovědi na doplňující otázky dotazníkového šetření

Frekvence hodnocení		Motivační faktory		Změna zaměstnání	
Téměř každý den	5	Možnost kariérního růstu	0	Ano	16
Každý týden	3	Pochvala a uznání dobře odvedené práce	19	Ne	69
Každý měsíc	49	Obava z pokárání či trestu	0		
Jednou za tři měsíce	8	Lepší mzdové ohodnocení	27		
Jednou za půl roku	2	Firemní benefity	2		
Jednou za rok	10	Možnost dalšího vzdělávání	1		
Vůbec	8	Lepší pracovní vybavení	0		
		Pocit z dobře odvedené práce	36		

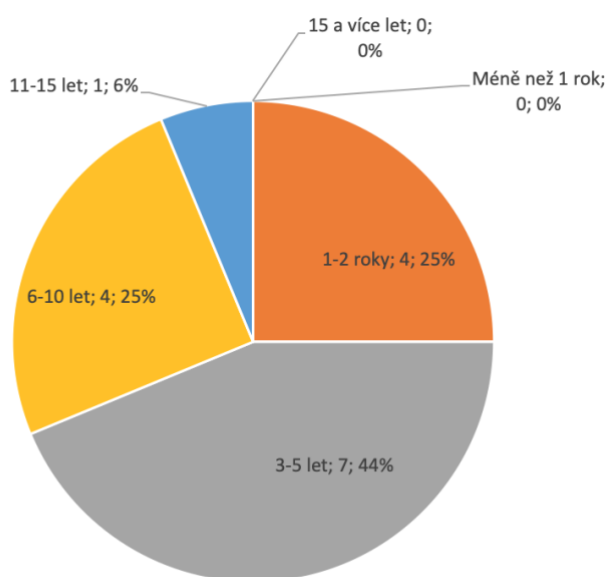
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Hodnocení pracovního výkonu je zásadní pro obě zúčastněné strany, tedy pro zaměstnance i pro jeho nadřízeného. Z tohoto důvodu je zásadní, aby existovala standardizovaná forma hodnocení pracovního výkonu a časová pravidelnost. Minimálně každý měsíc by mělo proběhnout krátké zhodnocení pracovního výkonu a minimálně každý rok souhrnné a detailní zhodnocení pracovního výkonu. Z tabulky číslo 3 je patrné, že zaměstnanci nejčastěji vnímají hodnocení pracovního výkonu v měsíčních intervalech. Jsou zde ovšem i zaměstnanci, kteří vnímají hodnocení častěji, než je jeden měsíc, ale na druhou stranu jsou zde i pracovníci, kteří jsou hodnoceni v delších časových intervalech. V podniku by měla existovat ustálená časová pravidelnost a jednotná forma hodnocení pracovního výkonu tak, aby se všichni pracovníci v této otázce shodovali.

Zajímavá je z hlediska použitelnosti v podniku otázka ohledně motivačních faktorů. U této otázky respondenti odpovídali na to, co je dle jejich názoru motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu. Každý respondent vybíral jednu odpověď, kterou považuje za nejvýstižnější. Dle mého

názoru je potěšující, že nikdo z oslovených respondentů neoznačil odpověď obava z pokárání či trestu. Tento fakt poukazuje na to, že není potřeba zaměstnance nutit k pracovním úkonům pomocí různých donucovacích prostředků. Naopak zaměstnance v drtivé většině více motivuje pochvala a uznání dobře odvedené práce nebo samotný vnitřní pocit z dobře odvedené práce. Tyto dvě odpovědi se objevily v součtu u 55 respondentů. Pochopitelně výraznou část obsadila odpověď lepší mzdové ohodnocení. Tuto odpověď zvolilo 27 respondentů. Možnost dalšího vzdělávání motivuje jednoho zaměstnance a dva zaměstnanci jsou hnáni k lepšímu pracovnímu výkonu pomocí firemních benefitů.

Poslední doplňující otázka sleduje, zda někteří zaměstnanci společnosti XYZ neuvažují o změně zaměstnání. Podle výsledků spokojenosti s pracovními podmínkami, nelze na první pohled očekávat, že se zde najdou někteří zaměstnanci, kteří by přemýšleli nad změnou zaměstnání. Odpovědi na tuto otázku ovšem ukázaly, že 16 z 85 respondentů uvažuje nad odchodem ze společnosti XYZ. Detailnější analýza odpovědí na tuto otázku podhalí, kteří zaměstnanci uvažují nad změnou zaměstnání. Nejdůležitější je zjištění zaměstnanců z hlediska doby v pracovním poměru a pracovní pozice, kterou tito pracovníci zastávají. Na obrázku číslo 12 můžeme vidět rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru ve společnosti XYZ. Nejvíce o změně zaměstnání uvažují zaměstnanci, kteří jsou v podniku 3-5 let.

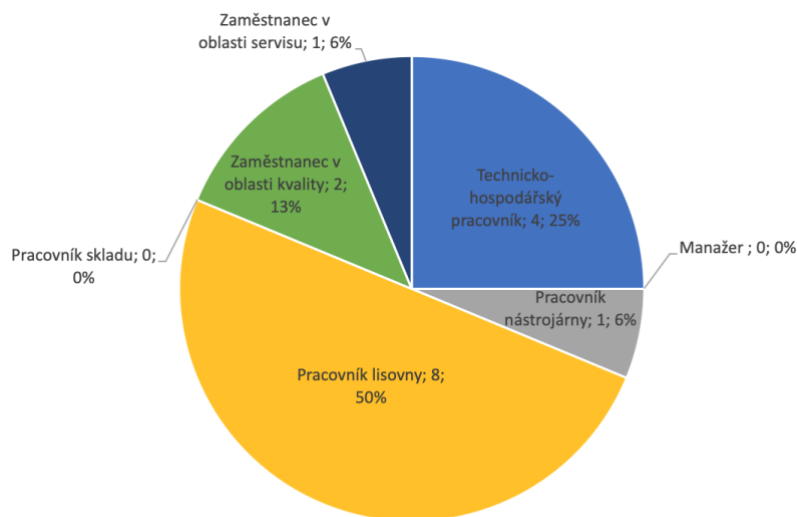


Graf 6 – Délka pracovního poměru zaměstnanců, kteří uvažují o změně zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následující obrázek číslo 13 poukazuje na pracovní pozice zaměstnanců, kteří uvažují o změně zaměstnání. Nejvíce nad změnou uvažují zaměstnanci lisovny, kterých je 8. Ovšem musíme zohlednit počet respondentů z jednotlivých středisek. Dotazníkového šetření se

zúčastnili 4 zaměstnanci z oblasti kvality a 2 z nich uvažují o změně zaměstnání. Ze 3 respondentů ze střediska nástrojárna uvažuje o změně zaměstnání 1. Jediný respondent zaměstnaný v oblasti servisu uvažuje nad změnou zaměstnání. Zanedbatelné číslo je u Technicko-hospodářských pracovníků, protože z celkového počtu 33 přemýšlí nad změnou zaměstnání 4 zaměstnanci.

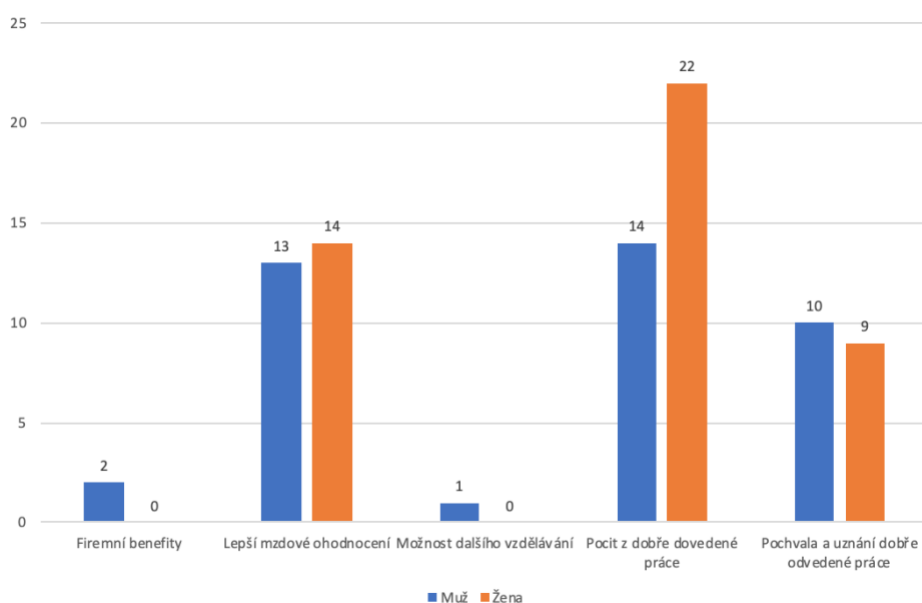


Graf 7 – Pracovní pozice zaměstnanců, kteří uvažují o změně zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Složení respondentů dotazníkového šetření je z hlediska pohlaví rozděleno na 45 ženských respondentů a 40 mužských respondentů. Téměř stejné zastoupení obou pohlaví dává možnost sledovat, zda existují rozdílné pohledy obou táborů na stejné oblasti. První možnost je sledovat, zda jednotlivá pohlaví reagují rozdílně na motivační faktory. Nejčastěji uváděné motivační faktory jsou pocit z dobře odvedené práce, lepší mzdové ohodnocení a poslední je pochvala a uznání dobře odvedené práce. Grafické vyjádření odpovědí mužů a žen na otázku motivujících faktorů na obrázku číslo 14 ukazuje, že neexistují výrazné rozdíly v odpovědích obou pohlaví. Četnost odpovědí u jednotlivých faktorů se příliš neliší. Nepatrný

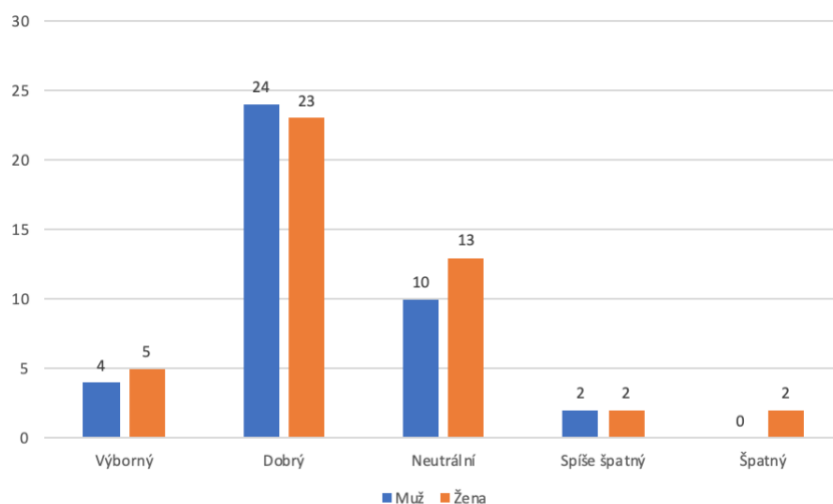
rozdíl lze sledovat pouze u motivujícího faktoru pocit z dobře odvedené práce, kde odpovědělo 22 žen a 14 mužů.



Graf 8 – Motivující faktory z hlediska pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dále z hlediska pohlaví bude zajímavé sledovat, jak hodnotí zaměstnanci spokojenost se mzdovým ohodnocením. Rozdílné mzdy pro různá pohlaví je stále diskutované téma. Z tohoto důvodu porovnáme odpovědi mužů a žen.



Graf 9 – Spokojenost se mzdovým ohodnocením z hlediska pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Obrázek číslo 15 ukazuje odpovědi jednotlivých pohlaví na spokojenost se mzdovým ohodnocením. Jako v předešlém případě se neprokázaly jednoznačné rozdíly u jednotlivých

pohlaví. Jak muži, tak ženy jsou spokojeni se mzdovým ohodnocením v podniku XYZ, protože jejich odpovědi se nachází v levé polovině grafu, kde jsou kladné možnosti hodnocení. V rámci dotazníkového šetření se našly dvě ženy, které jsou výrazně nespokojeny se svým mzdovým ohodnocením. Tuto odpověď nevolil žádný muž zaměstnaný ve společnosti XYZ.

Jedním z problematických témat dotazníkového šetření byla komunikace s nadřízenými. Z hlediska podniku je určitě zajímavé sledovat, jakou pozici v podniku zastávají zaměstnanci, kteří tuto oblast hodnotí nepříliš pozitivně. Odpovědi respondentů na spokojenost s komunikací s nadřízenými podle jednotlivých pracovních pozic jsou shrnuty v tabulce číslo 4. V této tabulce je vidět, že nejvíce nespokojeni jsou THP pracovníci, kterých celkem 7 zvolilo odpověď spíše špatný a 12 zaujalo neutrální postoj. Nelichotivá situace je i na středisku lisovna, kde 7 zaměstnanců je spíše nespokojených s komunikací s nadřízenými a stejný počet zaměstnanců tohoto oddělení zaujímá neutrální postoj.

Tabulka 4 – Spokojenost s komunikací s nadřízenými z hlediska pracovní pozice

	Výborný	Dobrý	Neutrální	Spíše špatný	Špatný	Celkem
Manažer	3	2	4	0	0	9
Pracovník lisovny	2	15	7	7	0	31
Pracovník nástrojárny	0	2	1	0	0	3
Pracovník skladu	3	1	0	0	0	4
Technicko-hospodářský pracovník	3	11	12	7	0	33
Zaměstnanec v oblasti kvality	1	1	1	1	0	4
Zaměstnanec v oblasti servisu	0	0	1	0	0	1
Celkem	12	32	26	15	0	85

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

9. ZHODNOCENÍ STAVU A TVORBA MOŽNÝCH DOPORUČENÍ

Podnik XYZ je na trhu již 25 let. Během této doby se neustále vyvíjel a rozšiřoval, až do současné podoby, kdy disponuje přibližně 140 zaměstnanci, kteří realizují svoji činnost v nových výrobních a administrativních prostorách. Současný počet zaměstnanců si vyžaduje systematický přístup, který nazýváme **řízení lidských zdrojů**. V tomto podniku je východiskem řízení lidských zdrojů organizační struktura, která je ideálním a přehledným nástrojem této manažerské funkce. Organizační struktura je rozpracována na jednotlivá pracovní místa, která mají jednoznačně stanovena práva a povinnosti, a také vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Řízení lidských zdrojů v tomto podniku zajišťují jednotliví linioví manažeři ve spolupráci s personálním oddělením. Tyto dva subjekty mají jednoznačně rozděleny funkce, které v rámci řízení lidských zdrojů vykonávají. Kombinace jednotlivých personálních činností, jejich logická návaznost a vzájemná provázanost se nazývá systém řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ lze označit v současných podmínkách a v současném stavu počtu zaměstnanců za velice funkční. Jsou jednoznačně vymezeny odpovědnosti jednotlivých osob. Je přehledně čitelné, kdo je odpovědný za konkrétní personální činnosti. Tato přehlednost urychluje vzájemnou spolupráci a pomáhá rychleji a efektivněji řešit každodenní, ale i nečekané situace. V tomto přehledném a čitelném stavu je mnohem jednodušší plánovat a řídit lidské zdroje, kterými podnik disponuje.

Podnik XYZ velice systematicky přistupuje také k **řízení pracovní výkonnosti**. Ta znovu vychází z jednoznačně vymezených požadavků na jednotlivá pracovní místa. Zaměstnanec, který nastoupí v této firmě do pracovního poměru, je okamžitě seznámen s požadavky na jeho výkon, proto je pro zaměstnance jednodušší v takovém prostředí pracovat. V návaznosti na to je samozřejmě jednodušší hodnotit výkon zaměstnance jeho nadřízeným. Vedení společnosti hodnotí své zaměstnance podle předem stanovených indikátorů. Na pracovišti lisovna to jsou přesně stanovené normy výkonu, přesně stanovené limity zmetkovitosti a stanovené požadavky na pečlivost. Na středisku nástrojárna jsou pro hodnocení pracovního výkonu směrodatné hodiny, které daný zaměstnanec věnuje jednotlivým projektům. Obchodní zástupce a referenti mají přesně dáno, kolik musí zobchodovat za dané období zakázek. Splnění či nesplnění těchto indikátorů ovlivňuje pohyblivou složku mzdy, která se odvíjí od toho, na kolik se podaří stanovené požadavky splnit. Tento systém je přehledný nejenom pro zaměstnance, ale i pro jejich přímé nadřízené.

Řízení pracovního výkonu vnímám jako velice propracovaný u střediska nástrojárna, kde je mnoho indikátorů, na základě kterých lze pracovní výkon zaměstnanců řídit. Podstatné je

ovšem zmínit, že na tomto středisku celou situaci ulehčuje standardizace výrobního procesu. Vedení střediska nástrojárna by mělo najít podobné indikátory, podle kterých lze pracovní výkon zaměstnanců řídit. Pokud by se toto podařilo uskutečnit, dojde k větší transparentnosti hodnocení pracovního výkonu, které bude podloženo reálnými čísly. Důležité je si uvědomit, že zavedení takového opatření nese u zaměstnanců notnou dávku nevole, proto je nezbytné tento krok prezentovat jako spravedlivý a prospěšný pro všechny zúčastněné strany. Základem takových opatření je správná komunikace na všech úrovních vedení. Vedení podniku musí mít určité reálné podklady pro udržení nebo zvyšování současné pracovní výkonnosti. Jedině reálná čísla podložená určitými indikátory může toto zajistit.

Rodinné hodnoty jsou základem společnosti XYZ, a právě to odráží **řízení pracovních podmínek** v tomto podniku. Rodinné hodnoty se nejvíce projevují ve vztazích mezi jednotlivými pracovníky. Podle tohoto smýšlení by měl mít každý pracovník právo vyjádřit svůj názor a v podniku s takovými hodnotami by měly být zdravé mezilidské vztahy a zdravá firemní kultura. Rodinné prostředí slibuje určité předpoklady i v pracovních podmínkách. Pracovní podmínky jsou z velké části regulovány zákoníkem práce, který přesně vymezuje, co je podnik povinen pro své zaměstnance zajistit. Lze ovšem mnoho věcí vylepšit a realizovat je nad rámec zákonných povinností. V tomto ohledu se podnik XYZ opravdu snaží. Důkazem je nové a moderní pracovní prostředí, veškeré služby poskytované na pracovišti jsou na vynikající úrovni. Značnou práci odvedlo vedení podniku i v rámci firemních benefitů. Značnou aktivitu věnuje podnik také společným firemním akcím, kdy se snaží o stmelení celého pracovního kolektivu.

Podnik toho může udělat pro své zaměstnance mnoho, ale stejně je nejdůležitější to, jak tyto věci lidé přijmou a jak je považují za důležité a prospěšné. Nelze automaticky předpokládat, že pracovní podmínky, které pro zaměstnance vytváříme a považujeme je za nadstandardní, jsou takto vnímány i zaměstnanci. Z tohoto pohledu je důležité sledovat spokojenost zaměstnanců a naslouchat jejich názorům a připomínkám, a proto bylo provedeno dotazníkové šetření za účelem **analýzy spokojenosti zaměstnanců** s pracovními podmínkami, které podnik XYZ vytváří. Výsledky dotazování prokázaly, že zaměstnanci jsou v podniku vcelku spokojeni, ale je zde určitě několik dílčích oblastí, na kterých je potřeba pracovat a zlepšit je.

Jako první věc je potřeba zmínit komunikaci nadřízených s podřízenými zaměstnanci. Dotazníkové šetření prokázalo tuto oblast za problematickou. V podniku, který si zakládá na rodinných hodnotách, je komunikace základ. Z tohoto důvodu by měla probíhat pravidelná

setkání jednotlivých směn s mistry před zahájením každé směny. Zde by mělo proběhnout představení plánu na nadcházející směnu a vyjasnění jakýchkoliv nejasností. Zde mají také zaměstnanci příležitost vyjádřit své vlastní názory a připomínky. V pravidelném měsíčním intervalu by mělo proběhnout setkání vedení podniku s podřízenými zaměstnanci, kde dojde k celkovému zhodnocení předešlého měsíce a představení plánů na měsíc nadcházející. Zde dojde k vyjasnění nesrovnalostí, požadavků a návrhů. Důležité je dodržovat pravidelnost takových setkání a včasně na ně upozorňovat. Pokud se podaří toto zavést a udržet, nelze předpokládat jakékoliv nespokojenosti s komunikací. Samozřejmostí tohoto opatření je, že se zaměstnanci budou cítit zainteresovanější do podnikového dění, a pokud dojde k vyslechnutí a zvážení jejich názoru, budou mít opravdový pocit, že mohou něco změnit a zlepšit.

Dále by měl podnik zapracovat na hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení pracovního výkonu je jednou částí celého řízení pracovního výkonu, ale je částí zásadní. Zaměstnanci musí mít jasno, kdy dochází k hodnocení jejich pracovního výkonu. K takovému hodnocení je důležité zvolit optimální nástroje. Podle dotazníkového šetření je pro zaměstnance nejvíce motivující, pokud pomineme mzdové ohodnocení, pocit z dobře odvedené práce a pochvala či uznání dobře odvedené práce. Při jakékoliv příležitosti je potřeba zaměstnance pochválit a ujistit je v tom, že to, co dělají, je pro podnik důležité. K hodnocení pracovního výkonu by mělo docházet pravidelně každý měsíc, kdy by měl zaměstnanec hodnotit jeho přímý nadřízený, a vyjádřit spokojenost či nespokojenost s určitými záležitostmi. Jednou ročně by měl probíhat pohovor vedení podniku s jednotlivými zaměstnanci, kde by jim byla představena čísla, kterých daný pracovník dosahuje, a jednotlivé kvalitativní oblasti, které u daného pracovníka sledujeme, a jak se je daří naplňovat. Tyto požadavky je potřeba specifikovat podle jednotlivých pracovních oddělení či pracovních míst. Při tomto setkání má zaměstnanec možnost sebehodnocení a zase může předložit své poznatky a návrhy. Při takovém setkání je potřeba být opatrný s možnostmi kariérního růstu, protože tuto oblast zaměstnanci vnímají jako nejvíce negativní z celého dotazníkového šetření. Při častějším setkávání nadřízených s podřízenými má nadřízený možnost zjistit, co daného zaměstnance motivuje a co k práci potřebuje. Pokud vedoucí disponuje takovými informacemi, je pro něj snadnější podnítit v zaměstnanci lepší pracovní výkon.

Celková spokojenost zaměstnanců a velice dobré výsledky z dotazníkového šetření poukazují na to, že společnost XYZ pracuje se svými zaměstnanci dobře. Je ovšem nezbytné zaměřit se více na komunikaci, lépe zvládnout hodnocení pracovního výkonu a neustále sledovat a řešit spokojenost zaměstnanců, aby se dařilo vytvářet takové pracovní podmínky, které budou zaměstnancům vyhovovat a podněcovat je k lepším pracovním výkonům.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je základní manažerskou funkcí. Její důležitost v podniku je nezpochybnitelná, protože zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem převážné většiny společností. Důvodem, proč podnik zaměstnance najímá, je pracovní výkon. Pracovní výkon je výsledkem snažení každého zaměstnance a vedení podniku touží po tom, aby byl tento výkon, co možná největší. Z tohoto důvodu je potřeba lidské zdroje řídit a stejně tak je potřeba řídit pracovní výkon zaměstnanců. Vedení podniku se snaží pracovní výkon zaměstnanců podpořit určitými způsoby. Jednou z možností je vytváření příznivých pracovních podmínek, které podporují pracovní výkonnost zaměstnanců. Předpokladem tedy je, že pracovní podmínky ovlivňují pracovní výkonnost zaměstnanců.

Právě analýza vlivu pracovních podmínek na pracovní výkonnost zaměstnanců byla cílem této diplomové práce. Tento vliv byl zkoumán ve vybraném podniku XYZ, který si nepřál uveřejňovat v této práci své jméno. Na základě analýzy bylo úkolem navrhnout možná doporučení ke zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců ve společnosti XYZ.

Diplomová práce byla koncipována do dvou částí. Nejprve byly pojmy řízení lidských zdrojů, řízení pracovní výkonnosti a řízení pracovních podmínek vymezeny z teoretického hlediska na základě rešerše odborné literatury. Tato část sloužila jako teoretický podklad pro druhou část této diplomové práce. Druhá část se zaměřovala na praktické řešení těchto tří oblastí v konkrétním vybraném podniku.

V první kapitole této práce byl teoreticky vymezen pojem řízení lidských zdrojů. Byly uvedeny hlavní úkoly ŘZL a bylo uvedeno kdo a jakým způsobem zabezpečuje řízení lidských zdrojů. Byly uvedeny základní činnosti této manažerské funkce, které ve své logické návaznosti tvoří systém řízení lidských zdrojů. Byla představena úloha personálního útvaru v rámci řízení lidských zdrojů a jednotlivé vnější a vnitřní vlivy. Tato problematika je z části zakomponována do CSR, z tohoto důvodu byl představen a vymezen tento pojem.

Druhá kapitola detailně rozpracovává oblast řízení pracovního výkonu. Byly zde vymezeny základní rozdíly mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu, kdy je hodnocení pracovního výkonu pouze určitou částí celého systému řízení pracovní výkonnosti. Byla uvedena správná a logická návaznost jednotlivých kroků tohoto systému a byly představeny metody hodnocení pracovního výkonu. Poté byl představen teoretický podklad pro sdělování hodnocení pracovního výkonu. Pracovní výkon je často ovlivněn motivací zaměstnanců, z tohoto důvodu byly uvedeny hlavní přínosy motivace pro podnik a jednotlivé motivátory.

Značnou část motivátorů představují pracovní podmínky. Řízení pracovních podmínek bylo třetí částí této práce, která se zaměřovala na představení jednotlivých pracovních podmínek. Jednotlivé druhy pracovních podmínek byly vymezeny z hlediska zákoníku práce, který tuto problematiku značně upravuje a koordinuje. Úpravu pracovních podmínek pomocí zákoníku práce označujeme jako zákonnou smluvní péči, ale je zde prostor pro péči dobrovolnou, která je nad rámec zákonných povinností. Jednotlivé možnosti dobrovolné péče o zaměstnance byly teoreticky vymezeny v této kapitole diplomové práce. Ta byla poslední z teoretického základu a následující kapitola se zaměřovala na představení vybraného podniku pro potřeby praktické části této diplomové práce.

Vybraný podnik si nepřál uveřejňovat své jméno z důvodu možnosti odhalení většího množství citlivých informací. Podnik byl tedy v rámci diplomové práce označován jako podnik XYZ. Nejprve byl tento podnik představen pomocí marketingového mixu 4P, pro lepší představu o zaměření a fungování podniku. Dále byly uvedeny číselné informace, které lépe poddhalily velikost podniku XYZ. Následně byla představena a komentována organizační struktura této společnosti. Organizační struktura v podniku slouží jako základ pro řízení lidských zdrojů, což byla následující kapitola této práce.

Kapitola řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku se zaměřovala na poznání a pochopení fungování této manažerské funkce v rámci podniku XYZ. Byly zde představeny a analyzovány jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů v rámci podniku XYZ. Byla zde popsána odpovědnost osob či útvarů za správné fungování těchto činností. Na základě zjištěných informací byl zformulován systém řízení lidských zdrojů a vypsány faktory, které tento systém ve společnosti nejvíce ovlivňují.

Z důvodu logické návaznosti práce se další kapitola věnovala řízení pracovní výkonnosti ve společnosti XYZ. Byly zde vysvětleny a popsány postupy vedoucích pracovníků z hlediska této oblasti. Byly představeny některé indikátory, které slouží jako podklad pro řízení pracovní výkonnosti. Dále tato kapitola obsahovala metody hodnocení pracovního výkonu. V poslední části této kapitoly byly představeny výsledky střediska nástrojárna z hlediska výkonnosti za rok 2019.

Třetí kapitola praktické části práce se věnovala představení řízení pracovních podmínek ve společnosti XYZ. Jednotlivé oblasti pracovních podmínek z teoretické části práce byly představeny tak, jak k nim přistupují v rámci podniku XYZ. Větší důraz byl věnován podmínkám, které spadají do dobrovolné péče, protože péče smluvní je pro každý podnik jasně dána.

Na základě poznání praktického fungování řízení lidských zdrojů, řízení pracovní výkonnosti a řízení pracovních podmínek byl sestaven dotazník, jehož úkolem bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců ve společnosti XYZ. Otázky byly orientovány na jednotlivé oblasti pracovních podmínek a z části na oblasti hodnocení pracovního výkonu. Na základě sběru dat od většiny zaměstnanců společnosti byly výsledky dotazníkového šetření analyzovány a graficky zpracovány do přehlednější podoby. Jednotlivé otázky zjišťovaly identifikační údaje respondentů, zmíněnou spokojenost s pracovními podmínkami a hodnocením pracovního výkonu a poslední otázky zjišťovaly doplňující informace v návaznosti na hlavní část analýzy. Po úspěšné analýze spokojenosti zaměstnanců s ohledem na řízení lidských zdrojů, řízení pracovní výkonnosti a řízení pracovních podmínek byla navržena možná doporučení pro podnik XYZ ke zvýšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců v tomto podniku.

POUŽITÉ ZDROJE

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 80-247-5258-1.
2. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. BALDO, Mara Del, 2015. Corporate Social Responsibility, Human Resource Management and Corporate Family Responsibility. When A Company Is “The Best Place to Work”: Elica Group, The Hi-Life Company. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja* [online]. **26**(sup1), 201-224 [cit. 2020-02-12]. DOI: 10.1080/1331677X.2013.11517648. ISSN 1331-677X. Dostupné z WWW: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2013.11517648>
4. BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT, 2017. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 477 s. ISBN 978-80-7400-667-8.
5. CRAWSHAW, Jonathan R., Pawan S. BUDHWAR a Ann DAVIS, 2017. *Human resource management: strategic and international perspectives*. 2nd edition. Los Angeles: SAGE, 494 s. ISBN 978-147-3967-663.
6. ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006, částka 84. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>. ISSN 1211-1244.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. EUROPEAN COMMISSION, 2001. *Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. 1. Brussels, 28 s. ISBN 92-894-1478-2.
9. EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.
10. HLOUŠKOVÁ, Pavla, 2019. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1. 1. 2019*. 12. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 1303 s. ISBN 978-80-7554-190-1.
11. HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
12. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

14. KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
15. KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
16. PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
17. REES, Gary a Paul SMITH, 2017. *Strategic human resource management: an international perspective*. 2nd edition. Los Angeles: SAGE, 616 s. ISBN 978-1-47396-931-5
18. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
19. ŠTEINFELD, Jakub a Pavel GALUŠKA, 2004. *Zaměstnanecké výhody a daně: zdaňování příjmů zaměstnanců včetně příkladů*. Praha: ASPI, 127 s. ISBN 80-863-9581-2.
20. ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
21. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
22. VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
23. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
24. WATSON, Tony J, 2010. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. **21**(6), 915-931 [cit. 2020-02-12]. DOI: 10.1080/09585191003729374. ISSN 0958-5192. Dostupné z:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585191003729374>

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A <i>PŘEDCHÁZENÍ OHROŽENÍ ŽIVOTA A ZDRAVÍ PŘI PRÁCI</i>	I
PŘÍLOHA B <i>POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE Z HLEDISKA BEZPEČNOSTI A OCHRANĚ ZDRAVÍ PŘI PRÁCI</i>	IV
PŘÍLOHA C <i>PRÁVA A POVINNOSTI ZAMĚSTNANCE Z HLEDISKA BEZPEČNOSTI A OCHRANĚ ZDRAVÍ PŘI PRÁCI</i>	IX
PŘÍLOHA D <i>DOTAZNÍK</i>	XI

Příloha A *Předcházení ohrožení života a zdraví při práci*

§ 101

(1) Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce (dále jen "rizika").

(2) Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci uložená zaměstnavateli podle odstavce 1 nebo zvláštními právními předpisy je nedílnou a rovnocennou součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení v rozsahu pracovních míst, která zastávají.

(3) Plní-li na jednom pracovišti úkoly zaměstnanci dvou a více zaměstnavatelů, jsou zaměstnavatelé povinni vzájemně se písemně informovat o rizicích a přijatých opatřeních k ochraně před jejich působením, která se týkají výkonu práce a pracoviště, a spolupracovat při zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pro všechny zaměstnance na pracovišti. Na základě písemné dohody zúčastněných zaměstnavatelů touto dohodou pověřený zaměstnavatel koordinuje provádění opatření k ochraně bezpečnosti a zdraví zaměstnanců a postupy k jejich zajištění.

(4) Každý ze zaměstnavatelů uvedených v odstavci 3 je povinen

a) zajistit, aby jeho činnosti a práce jeho zaměstnanců byly organizovány, koordinovány a prováděny tak, aby současně byli chráněni také zaměstnanci dalšího zaměstnavatele,

b) dostatečně a bez zbytečného odkladu informovat odborovou organizaci a zástupce zaměstnanců pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a nepůsobí-li u něj, přímo své zaměstnance o rizicích a přijatých opatřeních, které získal od jiných zaměstnavatelů.

(5) Povinnost zaměstnavatele zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci se vztahuje na všechny fyzické osoby, které se s jeho vědomím zdržují na jeho pracovištích.

(6) Náklady spojené se zajišťováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je povinen hradit zaměstnavatel; tyto náklady nesmějí být přenášeny přímo ani nepřímo na zaměstnance.

§ 102

(1) Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.

(2) Prevencí rizik se rozumí všechna opatření vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je nebo minimalizovat působení neodstranitelných rizik.

(3) Zaměstnavatel je povinen soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat jejich příčiny a zdroje. Na základě tohoto zjištění vyhledávat a hodnotit rizika a přijímat opatření k jejich odstranění a provádět taková opatření, aby v důsledku příznivějších pracovních podmínek a úrovně rozhodujících faktorů práce dosud zařazené podle zvláštního právního předpisu jako rizikové mohly být zařazeny do kategorie nižší. K tomu je povinen pravidelně kontrolovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zejména stav výrobních a pracovních prostředků a vybavení pracovišť a úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek, a dodržovat metody a způsob zjištění a hodnocení rizikových faktorů podle zvláštního právního předpisu.

(4) Není-li možné rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno. Přijatá opatření jsou nedílnou a rovnocennou součástí všech činností zaměstnavatele na všech stupních řízení. O vyhledávání a vyhodnocování rizik a o přijatých opatřeních podle věty první je zaměstnavatel povinen vést dokumentaci.

(5) Při přijímání a provádění technických, organizačních a jiných opatření k prevenci rizik je zaměstnavatel povinen vycházet ze všeobecných preventivních zásad, kterými se rozumí

a) omezování vzniku rizik,

b) odstraňování rizik u zdroje jejich původu,

c) přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců s cílem omezení působení negativních vlivů práce na jejich zdraví,

d) nahrazování fyzicky namáhavých prací novými technologickými a pracovními postupy,

e) nahrazování nebezpečných technologií, výrobních a pracovních prostředků, surovin a materiálů méně nebezpečnými nebo méně rizikovými, v souladu s vývojem nejnovějších poznatků vědy a techniky,

f) omezování počtu zaměstnanců vystavených působení rizikových faktorů pracovních podmínek překračujících nejvyšší hygienické limity a dalších rizik na nejnižší počet nutný pro zajištění provozu,

g) plánování při provádění prevence rizik s využitím techniky, organizace práce, pracovních podmínek, sociálních vztahů a vlivu pracovního prostředí,

h) přednostní uplatňování prostředků kolektivní ochrany před riziky oproti prostředkům individuální ochrany,

i) provádění opatření směřujících k omezování úniku škodlivin ze strojů a zařízení,

j) udílení vhodných pokynů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

(6) Zaměstnavatel je povinen přijmout opatření pro případ zdolávání mimořádných událostí, jako jsou havárie, požáry a povodně, jiná vážná nebezpečí a evakuace zaměstnanců včetně pokynů k zastavení práce a k okamžitému opuštění pracoviště a odchodu do bezpečí; při poskytování první pomoci spolupracuje s poskytovatelem pracovnělékařských služeb. Zaměstnavatel je povinen zajistit a určit podle druhu činnosti a velikosti pracoviště potřebný počet zaměstnanců, kteří organizují poskytnutí první pomoci, zajišťují přivolání zejména poskytovatele zdravotnické záchranné služby, Hasičského záchranného sboru České republiky a Policie České republiky a organizují evakuaci zaměstnanců. Zaměstnavatel je povinen zajistit ve spolupráci s poskytovatelem pracovnělékařských služeb jejich vyškolení a vybavení v rozsahu odpovídajícím rizikům vyskytujícím se na pracovišti.

(7) Zaměstnavatel je povinen přizpůsobovat opatření měnícím se skutečnostem, kontrolovat jejich účinnost a dodržování a zajišťovat zlepšování stavu pracovního prostředí a pracovních podmínek.

Příloha B *Povinnosti zaměstnavatele z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*

§ 103

(1) Zaměstnavatel je povinen

a) nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti,

b) informovat zaměstnance o tom, do jaké kategorie byla jím vykonávaná práce zařazena; kategorizaci prací upravuje zvláštní právní předpis,

c) zajistit, aby práce v případech stanovených zvláštním právním předpisem vykonávali pouze zaměstnanci, kteří mají platný zdravotní průkaz, kteří se podrobili zvláštnímu očkování nebo mají doklad o odolnosti vůči nákaze,

d) sdělit zaměstnancům, u kterého poskytovatele pracovnělékařských služeb jim budou poskytnuty pracovnělékařské služby a jakým druhům očkování a jakým pracovnělékařským prohlídkám a vyšetřením souvisejícím s výkonem práce jsou povinni se podrobit, umožnit zaměstnancům podrobit se těmto očkováním, prohlídkám a vyšetřením v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy nebo rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví,

e) nahradit zaměstnanci, který se podrobí pracovnělékařské prohlídce, vyšetření nebo očkování podle písmene d), případnou ztrátu na výdělku, a to ve výši průměrného výdělku, popřípadě ve výši rozdílu mezi náhradou mzdy nebo platu podle § 192 nebo nemocenským a průměrným výdělkem,

f) zajistit zaměstnancům, zejména zaměstnancům v pracovním poměru na dobu určitou, zaměstnancům agentury práce dočasně přiděleným k výkonu práce k jinému zaměstnavateli, mladistvým zaměstnancům, podle potřeb vykonávané práce dostatečné a přiměřené informace a pokyny o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci podle tohoto zákona a podle zvláštních právních předpisů, zejména formou seznámení s riziky, výsledky vyhodnocení rizik a s opatřeními na ochranu před působením těchto rizik, která se týkají jejich práce a pracoviště,

g) zabezpečit, aby zaměstnanci jiného zaměstnavatele vykonávající práce na jeho pracovištích obdrželi před jejich zahájením vhodné a přiměřené informace a pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a o přijatých opatřeních, zejména ke zdolávání požárů, poskytnutí první pomoci a evakuace fyzických osob v případě mimořádných událostí,

h) jestliže při práci přichází v úvahu expozice rizikovým faktorům poškozujícím plod v těle matky, informovat o tom zaměstnankyně. Těhotné zaměstnankyně, zaměstnankyně, které kojí, a zaměstnankyně-matky do konce devátého měsíce po porodu je dále povinen seznámit s riziky a jejich možnými účinky na těhotenství, kojení nebo na jejich zdraví a učinit potřebná opatření, včetně opatření, která se týkají snížení rizika psychické a fyzické únavy a jiných druhů psychické a fyzické zátěže spojené s vykonávanou prací, a to po celou dobu, kdy je to nutné k ochraně jejich bezpečnosti nebo zdraví dítěte,

i) umožnit zaměstnanci nahlížet do evidence, která je o něm vedena v souvislosti se zajišťováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,

j) zajistit zaměstnancům poskytnutí první pomoci,

k) nepoužívat takového způsobu odměňování prací, při kterém jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví a jehož použití by vedlo při zvyšování pracovních výsledků k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců,

l) zajistit dodržování zákazu kouření na pracovištích stanoveného zvláštními právními předpisy.

Informace a pokyny musí být zajištěny vždy při přijetí zaměstnance, při jeho převedení, přeložení nebo změně pracovních podmínek, změně pracovního prostředí, zavedení nebo změně pracovních prostředků, technologie a pracovních postupů. O informacích a pokynech je zaměstnavatel povinen vést dokumentaci.

(2) Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána, a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. Školení podle věty první je zaměstnavatel povinen zajistit při nástupu zaměstnance do práce, a dále

a) při změně

1. pracovního zařazení,

2. druhu práce,

b) při zavedení nové technologie nebo změny výrobních a pracovních prostředků nebo změny technologických anebo pracovních postupů,

c) v případech, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

(3) Zaměstnavatel je povinen určit obsah a četnost školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, způsob ověřování znalostí zaměstnanců a vedení dokumentace o provedeném školení. Vyžaduje-li to povaha rizika a jeho závažnost, musí být školení podle věty první pravidelně opakováno; v případech uvedených v odstavci 2 písm. c) musí být školení provedeno bez zbytečného odkladu.

(4) Zaměstnavatel je povinen těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním-matkám do konce devátého měsíce po porodu přizpůsobovat na pracovišti prostory pro jejich odpočinek.

(5) Zaměstnavatel je povinen pro zaměstnance, který je osobou se zdravotním postižením, zajišťovat na svůj náklad technickými a organizačními opatřeními, zejména potřebnou úpravu pracovních podmínek, úpravu pracovišť, zřízení chráněných pracovních míst, zaškolení nebo zaučení těchto zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace při výkonu jejich pravidelného zaměstnání.

§ 104 Osobní ochranné pracovní prostředky, pracovní oděvy a obuv, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje

(1) Není-li možné rizika odstranit nebo dostatečně omezit prostředky kolektivní ochrany nebo opatřeními v oblasti organizace práce, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky. Osobní ochranné pracovní prostředky jsou ochranné prostředky, které musí chránit zaměstnance před riziky, nesmí ohrožovat jejich zdraví, nesmí bránit při výkonu práce a musí splňovat požadavky stanovené zvláštním právním předpisem.

(2) V prostředí, v němž oděv nebo obuv podléhá při práci mimořádnému opotřebení nebo znečištění nebo plní ochrannou funkci, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele jako osobní ochranné pracovní prostředky též pracovní oděv nebo obuv.

(3) Zaměstnavatel je povinen poskytovat zaměstnancům mycí, čisticí a dezinfekční prostředky na základě rozsahu znečištění kůže a oděvu; na pracovištích s nevyhovujícími mikroklimatickými podmínkami, v rozsahu a za podmínek stanovených prováděcím právním předpisem, též ochranné nápoje.

(4) Zaměstnavatel je povinen udržovat osobní ochranné pracovní prostředky v použitelném stavu a kontrolovat jejich používání.

(5) Osobní ochranné pracovní prostředky, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele bezplatně podle vlastního seznamu zpracovaného na základě vyhodnocení rizik a konkrétních podmínek práce. Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků nesmí zaměstnavatel nahrazovat finančním plněním.

(6) Vláda stanoví nařízením bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů.

§ 105 Povinnosti zaměstnavatele při pracovních úrazech a nemocech z povolání

(1) Zaměstnavatel, u něhož k pracovnímu úrazu došlo, je povinen objasnit příčiny a okolnosti vzniku tohoto úrazu za účasti zaměstnance, pokud to zdravotní stav zaměstnance dovoluje, svědků a za účasti odborové organizace a zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a bez vážných důvodů neměnit stav na místě úrazu do doby objasnění příčin a okolností vzniku pracovního úrazu. O pracovním úrazu zaměstnance jiného zaměstnavatele je zaměstnavatel podle věty první povinen bez zbytečného odkladu uvědomit zaměstnavatele úrazem postiženého zaměstnance, umožnit mu účast na objasnění příčin a okolností vzniku pracovního úrazu a seznámit ho s výsledky tohoto objasnění.

(2) Zaměstnavatel je povinen vést v knize úrazů evidenci o všech úrazech, i když jimi nebyla způsobena pracovní neschopnost nebo byla způsobena pracovní neschopnost nepřesahující 3 kalendářní dny.

(3) Zaměstnavatel je povinen vyhotovovat záznamy a vést dokumentaci o všech pracovních úrazech, jejichž následkem došlo

- a) ke zranění zaměstnance s pracovní neschopností delší než 3 kalendářní dny, nebo
- b) k úmrtí zaměstnance.

Jedno vyhotovení záznamu o úrazu je povinen zaměstnavatel předat postiženému zaměstnanci a v případě smrtelného pracovního úrazu jeho rodinným příslušníkům.

(4) Zaměstnavatel je povinen ohlásit pracovní úraz a zaslat záznam o úrazu stanoveným orgánům a institucím.

(5) Zaměstnavatel je povinen přijímat opatření proti opakování pracovních úrazů.

(6) Zaměstnavatel je povinen vést evidenci zaměstnanců, u nichž byla uznána nemoc z povolání, která vznikla na jeho pracovištích, a uplatní taková opatření, aby odstranil nebo

minimalizoval rizikové faktory, které vyvolávají ohrožení nemocí z povolání nebo nemoc z povolání.

(7) Vláda stanoví nařízením

- a) způsob vedení evidence úrazů v knize úrazů,
- b) ohlašování úrazů,
- c) vyhotovování a zasílání záznamu o úrazu a záznamu o úrazu - hlášení změn,
- d) okruh orgánů a institucí, kterým se ohlašuje pracovní úraz, zasílá záznam o úrazu a záznam o úrazu - hlášení změn,
- e) co se rozumí smrtelným pracovním úrazem pro statistické účely,
- f) vzor záznamu o úrazu a vzor záznamu o úrazu - hlášení změn.

Příloha C *Práva a povinnosti zaměstnance z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*

§ 106 Práva a povinnosti zaměstnance

(1) Zaměstnanec má právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jeho práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením; informace musí být pro zaměstnance srozumitelná.

(2) Zaměstnanec je oprávněn odmítnout výkon práce, o níž má důvodně za to, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jeho život nebo zdraví, popřípadě život nebo zdraví jiných fyzických osob; takové odmítnutí není možné posuzovat jako nesplnění povinnosti zaměstnance.

(3) Zaměstnanec má právo a povinnost podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, a to zejména uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření a svou účastí na řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

(4) Každý zaměstnanec je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci. Znalost základních povinností vyplývajících z právních a ostatních předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance. Zaměstnanec je povinen

a) účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci včetně ověření svých znalostí,

b) podrobit se pracovnělékařským prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním stanoveným zvláštními právními předpisy,

c) dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s nimiž byl řádně seznámen, a řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele,

d) dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a svévolně je neměnit a nevyřazovat z provozu,

e) nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště zaměstnavatele a nekouřit na pracovištích a v jiných prostorách, kde jsou účinkům kouření vystaveni také nekuřáci. Zákaz požívání alkoholických nápojů se nevztahuje na zaměstnance, kteří pracují v nepříznivých mikroklimatických podmínkách, pokud požívají pivo se sníženým obsahem alkoholu, a na zaměstnance, u nichž požívání těchto nápojů je součástí plnění pracovních úkolů nebo je s plněním těchto úkolů obvykle spojeno,

f) oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci nedostatky a závady na pracovišti, které ohrožují nebo by bezprostředně a závažným způsobem mohly ohrožit bezpečnost nebo zdraví zaměstnanců při práci, zejména hrozící vznik mimořádné události nebo nedostatky organizačních opatření, závady nebo poruchy technických zařízení a ochranných systémů určených k jejich zamezení,

g) s ohledem na druh jím vykonávané práce se podle svých možností podílet na odstraňování nedostatků zjištěných při kontrolách orgánů, kterým přísluší výkon kontroly podle zvláštních právních předpisů,

h) bezodkladně oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí, a pracovní úraz jiného zaměstnance, popřípadě úraz jiné fyzické osoby, jehož byl svědkem, a spolupracovat při objasňování jeho příčin,

i) podrobit se na pokyn oprávněného vedoucího zaměstnance písemně určeného zaměstnavatelem zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

Příloha D Dotazník

Dobrý den,

touto cestou bych Vás chtěl poprosit o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který slouží jako podklad pro moji diplomovou práci na téma: „*Vliv pracovních podmínek na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybraném podniku.*“ Ujišťuji Vás, že dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro účely diplomové práce, proto Vás prosím o co nejpravdivější odpovědi.

Děkuji za Vaš čas strávený s dotazníkem (doba vyplňování cca 5 minut).

Bc. Ondřej Štědrý, student Univerzity Pardubice

1) Jak dlouho pracujete v této firmě?

Méně než 1 rok

1-2 roky

3-5 let

6-10 let

11-15 let

15 a více let

2) Na jaké pozici v této firmě pracujete?

Technicko-hospodářský pracovník (kancelářské pozice, administrativa, obchodní zastoupení)

Manažer (management, vedoucí, mistr)

Pracovník nástrojárny

Pracovník lisovny

Pracovník ve skladu

Zaměstnanec v oblasti kvality

Zaměstnanec v oblasti servisu

3) Jak ve vašem zaměstnání hodnotíte tyto jednotlivé oblasti? (na pětibodové škále zaškrtněte: 😊 - Výborný,

😊 - Dobrý, 😐 - Neutrální, 😞 - Spíše špatný, 😡 - Špatný)

	😊	😊	😊	😞	😡
Prostředí pracoviště					
Stravování					
Komunikace s nadřízenými (včasné a přesné informace)					
Vztahy na pracovišti (s kolegy, s nadřízenými)					
Firemní benefity					
Mzdové ohodnocení					
Bezpečnost na pracovišti					
Dopravní dostupnost do zaměstnání					
Způsob hodnocení pracovního výkonu (nadřízenými)					
Společné firemní akce					
Vybavení potřebné pro práci (mám to, co k práci potřebuji)					
Možnost kariérního postupu					
Možnost něco změnit (vylepšit)					
Splněná očekávání od podniku, která jsem měl před nástupem					
Možnosti čerpání dovolené					
Sociální zařízení (WC, šatny, kuchyňka)					
Možnosti parkování					
Úklid v podniku					
Spokojenost s pracovní dobou					
Celková spokojenost se zaměstnáním					

Otočte na druhou stranu!

4) V jakém provozu pracujete?

Jednosměnný

Dvousměnný

Třisměnný

5) Jak často jste hodnoceni nadřízenými za Váš pracovní výkon? (Odpovězte v případě, že máte nadřízeného)

Téměř každý den

Každý týden

Každý měsíc

Jednou za tři měsíce

Jednou za půl roku

Jednou za rok

Vůbec

6) Co Vás motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu? (Vyberte jednu odpověď, kterou považujete za nejpřesnější).

Možnost kariérního růstu

Pochvala a uznání dobře odvedené práce

Obava z pokárání či trestu

Lepší mzdové ohodnocení

Firemní benefity

Možnost dalšího vzdělávání

Lepší pracovní vybavení

Pocit z dobře odvedené práce

7) Přemýšlíte nad změnou zaměstnání?

Ano

Ne

8) Kolik je Vám let?

18-21 let

22-30 let

31-40 let

41-50 let

51 let a více

9) Vaše pohlaví?

Muž

Žena

Děkuji za Váš čas a ochotu! Přeji krásný den