

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Jan Pražák

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Pražák**
Osobní číslo: **E21325**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je navrhnout doporučení pro dílčí úpravy strategie řízení lidských zdrojů a personálních činností vybraného podniku na základě analýzy jeho vnitřního prostředí a současné personální strategie.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Personální činnosti.
- Představení vybraného podniku.
- Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

AHOLA, Tapani a Ben FURMAN, 2017. *Nikdy není pozdě na spokojený tým*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1256-0.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2023. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16. vydání. Londýn: Kogan Page. ISBN 978-1-3986-0663-0.
MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-193-3.
PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku jsem 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 22. 4. 2024

Jan Pražák v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval Ing. Martinovi Mlázovskému za jeho odborné rady, ochotu a trpělivost při vedení této bakalářské práce. Děkuji také za pečlivé poskytování zpětné vazby a podnětů pro zlepšení této práce, díky čemuž bylo psaní snazší. Dále bych rád poděkoval společnosti Mlékárna Hlinsko a. s. za příležitost zaměřit praktickou část na jejich podnik a za poskytnuté informace a materiály.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybraném podniku pomocí analýzy jeho vnitřního prostředí a současné personální strategie. První dvě kapitoly jsou zaměřené na základní pojmy a popis vybraných činností v dané oblasti podle odborné literatury. Třetí a čtvrtá kapitola se zaměřuje na základní informace o vybraném podniku a na analýzu jeho personálních činností. V páté kapitole jsou navržena doporučení pro dílčí úpravy strategie řízení lidských zdrojů v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální činnosti, personální manažer, podnik, řízení lidských zdrojů, zaměstnanec

TITLE

The human resource management in the selected company

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with the human resource management in the selected company by means of an analysis of its internal environment and current personnel strategy. The first two chapters are focused on basic terms and description of selected activities in the given area according to professional literature. The third and fourth chapters focus on basic information about the selected company and on the analysis of its personnel activities. In the fifth chapter, recommendations are proposed for partial modifications of the company's human resource management strategy.

KEYWORDS

company, employee, human resource management, personnel activities, personnel manager

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD	12
1 Charakteristika managementu lidských zdrojů	13
1.1 Personální řízení	13
1.2 Řízení lidských zdrojů	14
1.3 Funkce personalistů a manažerů v řízení lidských zdrojů	16
1.4 Vnitřní prostředí podniku a strategický HRM	17
2 Personální strategie a činnosti ŘLZ	19
2.1 Plánování potřeby zaměstnanců	19
2.2 Získávání zaměstnanců	21
2.3 Výběr zaměstnanců	23
2.4 Adaptace a péče o zaměstnance	25
2.5 Hodnocení zaměstnanců	27
2.6 Odměňování zaměstnanců	30
2.7 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	33
2.8 Propouštění zaměstnanců	34
3 Použité metody a charakteristika vybraného podniku	36
3.1 Základní údaje	36
3.2 Historie a produktové portfolio podniku	39
3.3 Organizační struktura podniku	40
4 Analýza ŘLZ ve vybraném podniku	43
4.1 Plánování a získávání zaměstnanců	44
4.2 Výběr zaměstnanců	50
4.3 Adaptace a péče o zaměstnance	56
4.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců	64
4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	70

4.6	Propouštění zaměstnanců.....	77
5	Celkové zhodnocení a návrhy doporučení pro úpravu činností ŘLZ.....	79
	ZÁVĚR.....	85
	POUŽITÁ LITERATURA.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vývoj nákladů a výnosů v letech 2018–2022.....	37
Obrázek 2: Tržby za prodané výrobky, zboží a služby v letech 2018–2022	37
Obrázek 3: Průměrný počet zaměstnanců v letech 2018–2023.....	38
Obrázek 4: Rozdělení počtu zaměstnanců v roce 2023.....	38
Obrázek 5: Počet zaměstnanců podle pohlaví a pracovního zařazení v roce 2023.....	39
Obrázek 6: Organizační struktura podniku	40
Obrázek 7: Rozdělení respondentů podle věku.....	44
Obrázek 8: Rozdělení respondentů podle pracovního zařazení	44
Obrázek 9: Přepočtení druhů pracovního úvazku na FTE v roce 2023.....	46
Obrázek 10: Efektivnost metod získávání zaměstnanců	48
Obrázek 11: Dotazníkové šetření – Byl jsem jasně informován(a) o jednotlivých požadavcích na moji pracovní pozici.....	50
Obrázek 12: Dotazníkové šetření – Při pohovoru jsem měl(a) možnost informovat o svých dovednostech	51
Obrázek 13: Dotazníkové šetření – Proces výběru považuji za transparentní a férový	52
Obrázek 14: Počet brigádníků v letech 2017–2023	53
Obrázek 15: Dotazníkové šetření – Komunikaci s personálním oddělením při mém přijetí do podniku považuji za efektivní.....	56
Obrázek 16: Dotazníkové šetření – Po přijetí jsem se cítil podporován od kolegů a nadřízených.....	62
Obrázek 17: Dotazníkové šetření – Po přijetí jsem měl k dispozici všechny informace nezbytné pro výkon mojí práce.....	63
Obrázek 18: Dotazníkové šetření – Mám dostatek informací o možnostech odměňování a benefitů	67
Obrázek 19: Dotazníkové šetření – Jsem spokojený(á) s dostupným výběrem benefitů.....	69
Obrázek 20: Dotazníkové šetření – Kolikrát jste v posledním roce absolvoval(a) školení nebo kurzy organizované podnikem?	74
Obrázek 21: Dotazníkové šetření – Jak byste hodnotil(a) informovanost o dostupných školeních a vzdělávacích programech v podniku?	74
Obrázek 22: Dotazníkové šetření – Máte pocit, že školení, která jste absolvoval(a), přispěla k Vašemu profesnímu růstu?	75
Obrázek 23: Dotazníkové šetření – Jaké dovednosti považujete za nejdůležitější pro Vaši pracovní pozici?	76
Obrázek 24: Dotazníkové šetření – Jaký formát školení Vám nejvíce vyhovuje?.....	76
Obrázek 25: Dotazníkové šetření – Máte nějaké návrhy nebo doporučení pro vylepšení prováděných školení?	77
Obrázek 26: Rozdělení zaměstnanců podle věku.....	78

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a. s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cit.	citováno
č.	číslo
FTE	Full Time Equivalent
HRM	Human Resource Management
IT	informační technologie
Kč	Koruna česká
LIFO	Last In First Out
mil.	milion
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PO	požární ochrana
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
s.	strana
SHRM	Strategic Human Resource Management
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to je
TOPO	trestní odpovědnost právnických osob
v. r.	vlastní rukou

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je stále více důležité řízení lidských zdrojů v podniku. Jde o nezaměnitelný prvek při podnikání a snaze dosáhnout vytyčených cílů. V dnešní době je čím dál více kladen důraz na maximální efektivitu práce, což je spjato s pracovníky, kteří jsou schopni této efektivitu dosáhnout a vytvoření pracovního prostředí k tomu vhodné. Zaměstnanci jsou pro podnik velmi finančně nákladnou položkou, proto roste potřeba pro udržení si schopných pracovníků v podniku a zaměřit se na jejich spokojenost a vývoj.

Cílem práce je navrhnout doporučení pro dílčí úpravy strategie řízení lidských zdrojů a personálních činností vybraného podniku na základě analýzy jeho vnitřního prostředí a současné personální strategie. Pro splnění cíle je bakalářská práce rozdělena do 5 kapitol. Formulace cíle je zaměřena na základní personální činnosti v podniku, které jsou pomocí odborné literatury popsány a podle zjištění skutečného stavu v podniku jsou vytvořeny návrhy na doporučení pro úpravu jednotlivých činností.

První kapitola se zabývá základními pojmy a historickým vývojem řízení lidských zdrojů, zdůrazňuje důležitost efektivního řízení a spolupráci s liniiovými manažery. Druhá kapitola detailněji popisuje činnost řízení lidských zdrojů včetně získávání zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování a problematiku redukce pracovních pozic. Ve třetí kapitole jsou uvedeny základní údaje o podniku a metody využívané v práci, zatímco čtvrtá kapitola analyzuje specifika řízení lidských zdrojů v podniku a současně používané personální strategie a představuje výsledky dotazníkového šetření. Pátá kapitola navrhuje doporučení pro úpravu strategie řízení lidských zdrojů na základě analýzy současné personální strategie podniku provedené v předchozí kapitole.

1 Charakteristika managementu lidských zdrojů

Činnosti spojené s lidskými zdroji jsou jednou z nejvýznamnějších oblastí každé organizace a jedná se tak o základ úspěchu podniku. Lidé jsou hnací silou, dynamikou života a vývoje podniku, zprostředkovateli podnikových činností a jeho přidanou hodnotou. Termín personální řízení se v průběhu let vyvíjel a v dnešní době je chápán jako nástroj k operativnímu řešení problémů spojených se zaměstnáváním a hospodařením s lidskými zdroji zejména v administrativní rovině (Lochmannová, 2016, s. 7; Šikýř, 2014, s. 33–34).

Termín řízení lidských zdrojů, nebo také Human Resource Management (HRM) je využíván ve dvou hlavních významech – představující operativní řízení lidských zdrojů a vedení zaměstnanců v otázkách každodenní problematiky neboli personální práci. Dále je chápán jako systém managementu podniku zaměřující se na operativní řízení a strategické aspekty, tedy personalistiku. Jedná se o činnosti napomáhající k dosažení podnikových cílů (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 2).

Personální administrativou je myšleno spojení způsobu personální práce se správou personální agendy na základě platné legislativy. Jejím úkolem bylo stanovení a zajištění pracovních činností. Tato podoba personální práce se velmi často využívala na začátku druhé poloviny 20. století. Dále se personální práce zakládala na vedení personální evidence sloužící jako podklady pro účely plánování, výběru, adaptace, hodnocení a odměňování pracovníků. Personalisté byli pouhými vykonavateli rozhodnutí manažerů v otázkách personálních činností a jejich úlohou bylo tato rozhodnutí provést v souladu s administrativními požadavky (Dvořáková, 2012, s. 5; Šikýř, 2014, s. 33).

1.1 Personální řízení

Jádrem personálního řízení je idea správného uplatnění potenciálu pracovníků a investic do nich uložených k dosahování cílů podniku a zároveň zajištění zázemí k jejich spokojenosti při konané práci, rozvoj a ztotožnění s podnikovými cíli. Byly vytvářeny nové typy útvarů zabývající se personální politikou a metodikou personální práce. Postupně se došlo k vývoji z pasivně orientovaného personálního útvaru podřízenému pokynům manažera na samostatně řídicí jednotku s poměrně velkými pravomocemi, v některých případech byl i sám vedoucí pracovník tohoto oddělení členem vrcholového vedení podniku. Personální řízení bylo rozšířeno v druhé polovině 60. let (Kociánová, 2010, s. 9; Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 4; Koubek, 2015, s. 15).

Odbory se staly mocnou součástí podniku, protože jejich prostřednictvím byly zakládány zaměstnanecké rady, které se podílely na jejich řízení. Tento nový způsob chápání vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem byl nápomocným k rozvíjení ekonomické teorie a začal být používán pojem lidský kapitál, který je chápán jako schopnosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců a stimul, díky kterému je možné přimět zaměstnance využívat své schopnosti a dovednosti (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 4).

Personální řízení je konceptem schopností a dovedností, schopností rozvoje a inovací, kterým jsou pracovníci v podniku. S těmito pracovníky je nakládáno jako s aktivy podniku ve smyslu investování do nich například prostřednictvím učení postupů, rozvoje a vzdělávání. Cílem je zvýšit hodnotu lidského kapitálu v podniku, aby bylo možné úspěšně fungovat v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu a dosáhnout konkurenční výhody. Pro dosažení vyšší účinnosti je klíčové posunout personální řízení na vyšší úroveň a začít pracovat s principy řízení lidských zdrojů. Základ je podobný jako u personálního řízení, avšak v tomto případě se podnik zaměřuje i na strategické cíle podniku, kterých se snaží dosáhnout prostřednictvím svých zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2023, s. 17).

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (HRM) je strategickým a komplexním přístupem k organizování, koordinaci a řízení současných zaměstnanců podniku za účelem plnění poslání, vize a cílů podniku. Činnosti zahrnuté v HRM jsou například získávání, výběr, adaptace, odměňování a motivace pracovníků. V HRM jsou činnosti prováděné strategicky, hodnocena je výkonnost práce a často jsou úkoly rozděleny do týmů spolupracovníků. V personálním řízení se činnosti provádí rutinně, hodnocena je odvedená práce a úkoly jsou rozdělené individuálně (Kociánová, 2010, s. 11–12; Šikýř, 2014, s. 33–34).

V dnešní době je ředitel útvaru řízení lidských zdrojů je zařazen do nejvyššího vedení podniku a tím přidělenými odpovídajícími pravomocemi a odpovědností. Personální strategie je navázána na celopodnikovou strategii a je tvořena v souladu s jejími cíli. Velký význam je pokládán na růst produktivity práce, na jakost výrobků a služeb, aby byl zákazník co nejvíce spokojený. Důraz je kladen také na spokojenost stakeholderů, což jsou zainteresované skupiny vnější a vnitřní, bez jejichž podpory by podnik nemohl existovat. Do vnější skupiny jsou zahrnutí zákazníci, obchodní partneři, dodavatelé a vláda (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 7–8; Armstrong a Taylor, 2023, s. 5–6).

Vnitřní skupina je tvořena vlastníky, manažery a zaměstnanci. U zaměstnanců je kladen důraz na jejich spokojenost, protože pokud nemá vhodnou motivaci a neocitá se v kvalitním pracovním prostředí, tak není schopen podávat kvalitní pracovní výkon i přesto, že je ovládající danou kvalifikaci. Očekávání zaměstnanců je tvořeno spravedlivou odměnou, stabilitou, perspektivou práce, porozuměním ze strany zaměstnavatele při nečekaných událostech v zaměstnancově životě, možnosti dalšího rozvoje, příznivé vztahy s kolegy a pocit satisfakce z vykonávané práce. Očekávání manažerů je spjato s výší odměny, velikosti kompetencí a administrativy. Očekávání vlastníků je tvořeno stabilitou podniku, dlouhodobým a ideálně zvyšujícími se zisky a vytváření dobrého jména (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 7–8).

Strategie využívané v oblasti řízení lidských zdrojů jsou nástrojem pro plnění vytyčených cílů podniku prostřednictvím pracovníků. Tyto strategie je obecně možné rozdělit do čtyř oblastí – talent, vedení podniku, plánování a kultura výkonu. V oblasti talentu je důležité se zaměřit na stanovení správných požadavků na pracovníky, jejich počet a jakým způsobem se bude postupovat pro jejich získání, výběr a udržení si v podniku jen ty nevhodnější na daný typ práce. Oblast vedení podniku je zaměřena na dosazení nevhodnějších manažerů pro řízení podniku správným směrem. Oblast plánování je založena na průběžném získávání informací o spokojenosti zaměstnanců v podniku pro stanovení plánů pro možné budoucí zlepšování. Oblast kultury výkonu se zaměřuje na pravidelné hodnocení zaměstnanců, schémata odměňování sloužící pro motivování pracovníků a tím zvýšit jejich výkonnost a mít v souladu zájmy zaměstnanců se zájmy podniku (LaMarco, 2019).

Při účinném řízení lidských zdrojů je využíváno znalostí a tvořivosti pracovníků pro získání konkurenční výhody. Výstupem řízení lidských zdrojů je provádění všech personálních činností tak, aby byly maximálně napomáhající k růstu hodnoty podniku. V praxi bývá velmi složité tento cíl splnit, protože musí být propojováno více protichůdných cílů dohromady, mezi kterými jsou obsaženy nízké náklady, spokojenost zaměstnanců a efektivita práce. Není definován jednotný způsob, jakým by bylo možné tento cíl uskutečnit, protože každý podnik se odlišuje svojí velikostí, organizační strukturou, zaměstnaneckou strukturou, strategií, personální politikou, praktikujícím stylem řízení i vedení a postavením na trhu práce (Encyklopedie BOZP, 2019; Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 9).

1.3 Funkce personalistů a manažerů v řízení lidských zdrojů

Kooperace mezi personalisty a manažery je v podniku uskutečňována na všech úrovních řízení. Spolupráce mezi nimi je základem pro efektivní realizování daných strategií v oblasti řízení lidských zdrojů, protože je žádoucí, aby personalisté a manažeři ve všech úrovních řízení byli příkladem při plnění cílů a postupovali jednotně před ostatními zaměstnanci. Liniovým manažerům je svěřen díl kompetencí personalistů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 60–61).

Hlavním důvodem částečného převzetí funkcí personalisty liniovými manažery je přímý každodenní styk se svými podřízenými a jejich výkony, a tím efektivnější vykonávání personálních činností v této oblasti. Mezi prováděné personální činnosti liniových manažerů se považuje řízení a organizace práce pracovníků, jejich motivace a kontrola, dále udělování odborných rad, účast při získávání, výběru a zaškolování nových zaměstnanců, průběžné hodnocení pracovníků, zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a vytváření podmínek pro vzdělávání zaměstnanců (Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 10; Dvořáková, 2012, s. 21).

Práce personalistů je soustředěna na koncepční, metodické a analytické činnosti, udělování rad a znalostí manažerům a zaměstnancům, zvyšování efektivnosti personálních procesů a podávání personálních služeb zaměstnancům. Zabývají se zajišťováním personální administrativy podle platných předpisů. Mezi jejich hlavní činnosti je řazena analýza práce, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a adaptace pracovníků, BOZP, hodnocení, vzdělávání, odměňování a péče o zaměstnance. Aby byl schopen chápat problematiku práce jednotlivých zaměstnanců, musí se vyznat ve všech činnostech, kterými se podnik zabývá. Dále je žádoucí, aby byl schopný jednat s lidmi, vzdělávat a rozvíjet své schopnosti (Dvořáková, 2012, s. 20; Koubek, 2015, s. 35).

Množství personalistů v podniku je spjato s počtem zaměstnanců v podniku a je uváděno, že nutnost vybudovat pozici personalisty počíná při 100 až 150 zaměstnancích. V podnicích s malým počtem zaměstnanců je nezbytná práce personalisty prováděna vedoucím manažerem. Vedení personální agendy je přiřazeno danému zaměstnanci, a to především ve smyslu účetním a pracovněprávním. Středně velké podniky jsou často rozšířené o specialisty nebo menší pracovní útvar a je zařazen do struktury podniku buď jako samostatně rozhodující jednotka, nebo je včleněn do jiného pracovního útvaru. U velkých podniků se vytváří rozlehlé strukturované personální útvary přímo podléhající generálnímu

řediteli a hlavní vedoucí této struktury je zařazen do jedné z pozic vrcholového vedení podniku (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 11–12).

1.4 Vnitřní prostředí podniku a strategický HRM

Vnitřní prostředí podniku je ovlivněno řadou faktorů s dopadem na lidské zdroje, které jsou řízeny a vedeny do jisté míry legislativně a dále jde o jednotlivé manažerské přístupy. Zejména se jedná o organizaci práce, kde je hrající velkou roli například stanovení pracovních podmínek. Ty jsou klíčovým faktorem působícím na zaměstnance tím, že pokud je pracující ve vhodném pracovním prostředí, ve vyhovující pracovní době s pauzami na odpočinek, bez nutnosti soustavné nadměrné zátěže organismu a plní úkoly odpovídající jejich možnostem pro splnění, takovému zaměstnanci je možné udržet jeho motivaci k práci, udržet vyšší pracovní výkon a snižovat tím pravděpodobnost odchodu zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 167).

Dalším důležitým faktorem je firemní kultura, což je soubor sociálních hodnot, přístupů, zvyklostí, chování a komunikace. Jedná se o charakter podniku ovlivňující vnímání vztahu zaměstnanců k podniku, vykonávané práci a je klíčovým prvkem tvořícím pracovní prostředí, loajalitu, motivaci, spokojenost a výkonnost zaměstnanců (Šigut, 2004, s. 9-10). V řízení lidských zdrojů ve vnitřním prostředí podniku hraje klíčovou roli velikost podniku pro určení rozsahu personálního oddělení. Dále finanční podmínky podniku a jeho dostupné technologie jsou zdrojem pro stanovení potřebného počtu zaměstnanců pro dosažení podnikových cílů. Tyto cíle jsou definovány v podnikové strategii, která je popisující mimo jiné rozsah působnosti personálního oddělení v podniku (Šigut, 2004, s. 54–55).

Strategické řízení lidských zdrojů (SHRM) je reálným vyvozením personální strategie podniku. Jde o určitou činnost a úsilí ubírající se k dosažení daných cílů v personální strategii. Podle Šikýře (2014, s. 44) je SHRM vyžadující dosažení sjednocení mezi specifickými strategiemi řízení lidských zdrojů, mezi které je řazeno například výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků. Tyto dané strategie musejí být tvořeny a realizovány ve vzájemné shodě. Do cílů strategického řízení lidských zdrojů se zahrnuje stanovení metod a postupů k personálním činnostem a maximalizace efektivity personálních činností (Koubek, 2015, s. 24; Šikýř, 2014, s. 44; Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 24).

Základem strategického řízení lidských zdrojů je dlouhodobé personální plánování, pro které je důležité nejprve si vyjasnit jakým směrem se má podnik ubírat, definování poslání a role podniku vůči okolí, definování pozitivních a negativních vnějších vlastností

působících na podnik, jaké jsou silné a slabé stránky podniku, vytyčení cílů podniku a jak jich dosáhnout. Do vyjasnění těchto faktorů je důležité zahrnout lidské zdroje, které je značně ovlivňují (Koubek, 2015, s. 24).

Proto je nutné dále definovat jakým způsobem je žádoucí zajištění jednoty mezi zaměstnanci a jejich pracovními pozicemi, do jaké míry je tato jednotu zajištěna v současnosti a případně určení změn v politice podniku napomáhající takovému dosažení. Mezi vnitřní faktory ovlivňující strategické řízení lidských zdrojů se řadí podnik, pracovníci a charakter práce. Do vnějších faktorů je zařazen populační změny, vývoj na trhu práce, změny technologií a legislativní změny (Koubek, 2015, s. 24–26).

2 Personální strategie a činnosti ŘLZ

V personální strategii je obsažena komplexní personalistika na základě nadefinování cílů, různých postupů a metod pro řízení lidských zdrojů a je spjatá s jednotlivými činnostmi řízení lidských zdrojů. Činnosti řízení lidských zdrojů jsou všechny aktivity týkající se obsluhy personálu podniku. Mezi hlavní činnosti se řadí plánování pracovní síly, získávání, hodnocení, odměňování, rozvoj a propouštění zaměstnanců (Lochmannová, 2016, s. 11).

Z personální strategie je odvozeno strategické řízení lidských zdrojů a je možné ho definovat jako komplexní stanovení cílů podniku v otázkách lidských zdrojů. Personální strategii je nutné stanovit v souladu s celkovou strategií podniku a jejím účelem je definování potřebných změn v personálním řízení, aby byl podnik schopný splnit vytyčené cíle a dále definování potřeby a současného stavu zaměstnanců, jejich využití a hospodaření s nimi (EVERESTA, 2019; Koubek, 2015, s. 23).

V personální strategii jsou obsaženy všechny procesy, programy a opatření zaměřující se na plánování, získávání, výběr a adaptaci, hodnocení, odměňování, rozvoj a péči o zaměstnance a vizi o způsobech, jak zajistit nadefinované cíle. Tyto cíle se zabývají růstem efektivity všech personálních procesů ke zvyšování hodnoty podniku, specifikací nástrojů a postupů k dosažení cílů (EVERESTA, 2019; Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 24).

2.1 Plánování potřeby zaměstnanců

Plánování pracovní síly je proces vyvažování adekvátního počtu zaměstnanců odpovídajícími schopnostmi. Do procesu je zahrnuta analýza současné pracovní síly, identifikace rozdílu mezi současnou a budoucí situací ve které se podnik nachází a následně zavedení opatření, vedoucí ke splnění poslání, cílů a strategických plánů podniku. Účelem plánování pracovní síly je stanovit požadavky podniku na pracovníky, aby bylo možno splnit stanovené cíle podniku. Tyto požadavky jsou vyjádřeny číselně a rozděleny podle kýžených dovedností zaměstnanců. Záměrem je zaměstnat odpovídající počet lidí s vhodnými dovednostmi na správné pozici v daném čase za patřičnou odměnu podle řádné smlouvy vedoucí k dosažení krátkodobých i dlouhodobých podnikových cílů (Armstrong a Taylor, 2023, s. 235–236).

Plánování pracovní síly je možno rozdělit na strategické a operativní. Strategické plánování je soustředěno na koordinaci plánů pracovní síly s obchodní a podnikovou strategií ve 3–5letém horizontu plánu. Operativní plánování je zaměřeno na identifikaci nedostatků potřebného počtu zaměstnanců a jejich dovedností vedoucí ke splnění plánu v horizontu

1 roku. Problémem u dlouhodobého plánování pracovních si může být jejich rychlá neaktuálnost při sestavování plánu v nestabilních podmínkách (Armstrong a Taylor, 2023, s. 236).

Prognóza poptávky je proces odhadování budoucího počtu potřebných zaměstnanců dle zadaných požadavků. Základem prognózy je možné využít roční rozpočet a objem činností z dlouhodobějšího plánu rozděleného pro jednotlivé funkce a oddělení. Prognóza je ovlivňována vnějšími ekonomickými, politickými a sociálními faktory, vývojem technologií, podnikovými rozhodnutími a podobně. Pro prognózu poptávky se používají odborné odhady, analýza rozpočtu podniku a modelování pomocí matematických vzorců (Dvořáková, 2012, s. 123–124).

Prognóza nabídky je proces identifikace budoucího počtu pracovníků, kteří budou dostupní uvnitř podniku, tak i mimo něj. Při analýze nabídky v rámci podniku se zkoumá aktuální počet zaměstnanců, kteří jsou klasifikováni podle typu práce, dovedností a potenciálu. Také se zohledňuje očekávaný odchod zaměstnanců z různých osobních či pracovních důvodů, změny v organizační struktuře, nové pracovní metody a potenciální úpravy pracovního režimu. (Armstrong a Taylor, 2023, s. 239–240).

Na základě stanoveného podnikového cíle je při dokončení analyzování odhadu potřeby zaměstnanců zjištěn konečný počet zaměstnanců potřebných pro splnění daného cíle a plánu podniku. Z tohoto počtu zaměstnanců je nezbytné rozlišovat zaměstnance, které bude mít podnik k dispozici z vnitřních zdrojů pro zajištění daného objemu produkce, dále je nutné do stavu zaměstnanců vnitřních zdrojů zapojit množství zaměstnanců nastupujících do podniku v průběhu realizace plánu a zároveň uvažovat o odchodech zaměstnanců do penze, na mateřskou dovolenou nebo skončením pracovního poměru (Šikýř, 2014, s. 93).

Porovnáním analyzovaného odhadu potřeby zaměstnanců a odhadu počtu vnitřních zdrojů se dojde k výsledku čisté potřeby zaměstnanců a odhadu počtu vnitřních zdrojů se dojde k výsledku čisté potřeby zaměstnanců a interpretace výsledku bude jednou ze tří variant. Konečným výsledkem může být nulová potřeba získání zaměstnanců z externích zdrojů nebo kladným číslem vyjádřena potřeba externích zaměstnanců z důvodů nedostatku interních zdrojů nebo záporných počtem znázorněno množství nadbytečných stávajících zaměstnanců pro splnění stanoveného podnikového cíle (Šikýř, 2014, s. 93).

2.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je aktivita zajišťující nalákání odpovídajícího množství uchazečů o volné pracovní pozice v podniku s úměrnými náklady a v potřebném termínu. Tento proces je založen na stanovení požadavků na pracovní pozici, definování a nalezení příhodných pracovníků, oznamování volných pracovních pozic v podniku, učinění návrhu těchto volných pracovních pozic, zabezpečení o vhodnosti práce v podniku, v projednávání s kandidáty, v obstarání přiměřených údajů o kandidátech ke zvolení nejideálnějšího z nich a v organizačním a administrativním obstarání každé této aktivity (Koubek, 2015, s. 126; Podnikas.cz, 2014).

Nejdříve je potřeba identifikovat nutnost získávání zaměstnanců, která je závislá na souladu mezi plány podniku a současné potřeby. Dále je potřeba si zjistit všechna specifika dané pracovní pozice, o jaký druh práce se jedná, podmínkách a požadavcích na zaměstnance, aby bylo jasné, na jaký okruh kandidátů je důležité se zaměřit, jaký má být zvolen postup ve fázi získávání, které dokumenty jsou požadovány od uchazečů a stanovit jasně kritéria důležitá pro danou pozici a jejich pravidelnou aktualizaci (Koubek, 2015, s. 132; Lochmannová, 2016, s. 34).

Získávání zaměstnanců na volná pracovní místa je možné rozdělit z hlediska zdrojů na vnitřní a vnější zdroje pracovních sil. Mezi vnitřní zdroje pracovníků jsou řazeni současní zaměstnanci, kteří jsou nadbytečnými z důvodu ukončení výroby v daném úseku, modernizace a technologických změn na pracovišti. Dále jde o zaměstnance plně využitě na současné pozici, kteří jsou ochotní a vhodní pro zaplnění uvolněné pracovní pozice, která může být náročnější povahy (Duda, 2008, s. 62).

Mezi výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se řadí znalost úrovně dosavadně odváděné práce kandidáta, kandidát se vyzná v chodu podniku, značná možnost dalšího vytěžení úsilí a prostředků vložených do zaměstnanců v průběhu jejich činnosti v podniku skrze jejich získané zkušenosti. Mezi nevýhody je zahrnuto možné poškození vztahů na současných pozicích a morálky z důvodu soupeření mezi kolegy a zamezení možného získání nových přístupů myšlení a nápadů z externího prostředí (Koubek, 2015, s. 130; Novák, 2016).

Do vnějších zdrojů pracovníků jsou zařazeni nezaměstnaní na trhu práce, absolventi škol, zaměstnanci jiných podniků uvažující nad odchodem ze stávajícího zaměstnání, zahraniční pracovníci, důchodci a OSVČ, které již nadále nechtějí podnikat. Mezi výhody

získávání zaměstnanců externě je možné zařadit nové myšlenky, pohledy a názory zaměstnance k obohacení podniku, rozmanitý výběr, získání nových zkušeností, obsazení pracovního místa je zpravidla rychlejší a levnější v případě získání kvalifikovaného pracovníka oproti vzdělávání pracovníka z interních zdrojů (Duda, 2008, s. 63; Novák, 2016).

Mezi nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je považováno upoutání zájmu, oslovení, vyšší náklady na inzerování nabídek a následně náročné hodnocení kandidátů, delší čas potřebný na zaškolení i začlenění do kolektivu a možné konflikty vyvolané současnými zaměstnanci z důvodu pocitu krivdy při jejich neobsazení do dané pracovní pozice (Koubek, 2015, s. 130–131).

Uveřejněná nabídka zaměstnání je pomůckou pro jasné, přesné a pravdivé informování potenciálních uchazečů o volné pracovní pozici. Je vhodné, aby se informace v nabídce zaměřovaly na charakteristiku a podmínky pracovního místa, charakteristiku podniku, místo výkonu práce, požadované dokumenty, kontaktní údaje a požadavky na uchazeče jako například dosažené vzdělání, odborná praxe, schopnosti a dovednosti (Šikýř, 2014, s. 100–101).

Je možné využít celou řadu metod. Jednou z nich je situace, kdy se uchazeči hlásí o místo sami. Jedná se o získávání žádostí na zaměstnání na různé pracovní pozice, které nemusí být uvolněné, takže jde o ucházení se o pracovní místo naslepo. Výhodou je nevynaložení nákladů na inzerci, ale nevýhodou je nejasné mínění o potřebě podniku a tím nevhodnost pro obsazení pracovního místa (Duda, 2008, s. 64).

Dále lze využít metodu spočívající v získání pracovníka na základě doporučení současného zaměstnance podniku. V tomto případě je nezbytné včas a podrobně informovat současné zaměstnance o volném nebo uvolňovaném pracovním místě a vytvoření motivace pro iniciativu hledání vhodného kandidáta, například finanční odměnu. Je vhodné uchazeče zařadit mezi ostatní kandidáty do výběru. Výhodou je vhodná kvalifikovanost kandidátů i co se týče osobnostních rysů, protože se zaměstnanec chce ukázat v co nejlepším světle u svého zaměstnavatele a dále získání velkého množství informací od zaměstnance o uchazeči (Kociánová, 2010, s. 88).

Používanou metodou je dále bezprostřední oslovení vhodného kandidáta osobně vedoucím pracovníkem, který se zabývá dlouhodobým sledováním výkoností konkurenčních pracovníků a obchodních partnerů a případně je jim učiněna nabídka. Výhodou je vhodná úroveň kvalifikace v oboru, má dobré osobnostní rysy a podnik není nucen investovat

do inzerce. Mezi nevýhody se řadí možné zhoršení vztahů s podnikem, ze kterého je daný zaměstnanec přestupující (Koubek, 2015, s. 136–137).

Využívány jsou i další metody jakožto získávání formou zveřejnění nabídky na podnikových vývěškách, dále rozesílání letáků do poštovních schránek, použití inzerce ve sdělovacích prostředcích, spoluprací se vzdělávacími institucemi nebo využití služeb specializujících se agentur a úřadu práce (Koubek, 2015, s. 137–139; FUTURA AM, 2023).

V den zveřejnění nabídky pracovního místa je zahájena doba zaměřená na uchazeče a zpracovávání jimi poskytnuté dokumenty. K zveřejnění nabídky je vhodné zvolit kombinaci více sdělovacích prostředků najednou. Je možné využít například databázi evropského portálu, díky kterému bude nabídka uveřejněna na úřadech práce (Koubek, 2015, s. 153; Úřad práce ČR, 2023).

2.3 Výběr zaměstnanců

Hlavním cílem výběru je srovnání kompetencí kandidátů s požadavky práce, úlohy dané pracovní pozicí a zhodnocení jeho uplatnění. Je důležité, aby se podnik řídil základními zásadami při výběru pracovníka. Vhodné je nejprve informovat vlastní zaměstnance o volné pracovní pozici, aby měli možnost se o ni ucházet, dále úplná a pravdivá informovanost o požadavcích na pracovní místo a jaké aspekty práce obnáší. Do úplné informovanosti je zahrnuta komunikace s uchazečem o jeho současné situaci ve výběru, potvrzení přijetí jeho nabídky a doba kdy se dozví o konečném rozhodnutí (Kociánová, 2014, s. 96; Koubek, 2015, s. 156–157).

Podnik by neměl v inzerci nabídek poskytovat nepravdivé informace a nesplnitelné sliby, dále není žádoucí rozhodovat o přijetí uchazeče jinak než na základě jeho schopností, případné rozhodnutí ovlivněno barvou pleti, náboženským vyznáním, politickým přesvědčením apod. je považováno za diskriminační (Koubek, 2015, s. 157; Dvořáková, 2012, s. 145–146).

Během závěrečného výběru je možné kandidáty rozdělit do 3 skupin. Do „vítězné skupiny“ jsou řazeni ti, kteří nejlépe splňují požadovaná kritéria. V pořadí prvním nejvhodnějšímu uchazeči je učiněna nabídka písemná nebo ústní, je vhodné do ní uvést očekávaný datum nástupu. Do další skupiny „potenciálních vítězů“ jsou umístěni uchazeči s ne zcela splňujícími všemi požadavky, ale v případě absence kandidátů ve vítězné skupině je možno se na ně obrátit. Třetí skupina tvořená „poraženými“ uchazeči je pro dané pracovní místo nevhodná (Urban, 2013, s. 28).

Nejllepšimu kandidátovi je vhodné učinit nabídku zpravidla v písemné formě, kde se budou nacházet doplňující informace ohledně data nástupu a domluvené podmínky zejména finančního charakteru. S nabídkou je doporučováno jednat rychle, protože není vyloučeno absolvování pohovorů uchazeče v jiných podnicích. Pokud jsou obě strany spokojeny s nabídkou a uchazeč je přijat na pracovní pozici, je vhodné zahájit jeho adaptaci (Urban, 2013, s. 29).

Metody výběru pracovníka je speciální proces prověřování a sledování způsobilosti kandidátů na pracovní pozici pro konání dané práce. Podle Lisé je klíčovým bodem při posuzování vhodného pracovníka predikce jeho budoucího výkonu a pomocí metod výběru je možné predikovat až 60 % úrovně jeho vykonané práce. Predikce je založena na prozkoumání obecné inteligence, pracovních zkušeností a svědomitosti kandidáta. Metodika výběru pracovníka se od počátku 20. století výrazně nezměnila (Šikýř, 2014, s. 102; Lisá, 2019, s. 63–64).

Do jedné z univerzálních metod se řadí hodnocení životopisu. Tato metoda je zakotvena v již předvýběrové fázi, kde byla požadavkem a při výběru je využita jako podklad pro osobní pohovor. V životopisu jsou obsaženy informace o způsobilosti kandidáta, jak již bylo popsáno výše. Při hodnocení životopisu se snaží personalista najít údaje ohledně uchazečova nejvýše dosaženého vzdělání, vystudovaných škol a oborů, předchozích zaměstnání, vykonávaných činností a o jeho získaných znalostech a dovednostech (Šikýř, 2014, s. 102–103).

Další metodou je výběrový rozhovor sloužící k ověření prozatímních úsudků o kandidátovi, o jeho předpokladech a motivaci k dané práci. Tento rozhovor je přínosem jak pro personalistu, tak pro uchazeče, protože v průběhu se obě strany přesvědčují, zda se hodí uchazeč na dané pracovní místo a je v souladu s představou naznačenými podnikem. Výhodou je znalost neverbální komunikace, díky které je personalista schopen poodhalit pocity a postoje. Poté je schopen porovnat, do jaké míry je v souladu řeč těla a mluvený projev. Může se jednat o rozhovor jednoho uchazeče s jedním tazatelem nebo je možné sestavit komisi tazatelů na jednoho uchazeče (Dvořáková, 2012, s. 154–155).

Metoda testování uchazečů je sloužící k rozpoznání jejich znalostí a dovedností. Testy jsou vykonávány buď individuálně nebo v režimu týmových testů. Do individuálních testů jsou zahrnuty testy znalostí a dovedností. Dále jsou sem zařazeny testy schopností a výkonnosti, kterými jsou vyhodnocovány mechanické, motorické schopnosti a fyzická

kondice. Testy vzdělavatelnosti jsou používány ke zjištění schopnosti učit se nové postupy a psychologické testy se využívají k otestování inteligence, osobnosti a vystupování (Duda, 2008, s. 69).

Assessment Centre metoda se používá k rozpoznání sociální charakteristiky a vlastností zaměstnance například jeho komunikační dovednosti, vystupování, rozvržení práce, kooperace, nápaditost apod. Tyto údaje jsou vyvozeny z testování, zadaných úloh k procvičení a řešení případových studií zaměstnanci a jednotlivé činnosti jsou vyhodnocované více hodnotiteli. Cvičení je možné řešit samostatně nebo ve skupinách a zakončené jsou prezentací ústní nebo písemnou, je možné využít skupinového rozhovoru, hraní rolí apod. Závěrem této metody je shrnutí v písemné zprávě, kde jsou popsány jednotlivé slabé a silné stránky zaměstnance s doporučením ke zlepšení slabín, popřípadě návrh daného tréninku. Tato metoda je z hlediska času a financí velmi nákladná, a proto je spíše určena pro zaměstnance v manažerských pozicích (Dvořáková, 2012, s. 271; Kociánová, 2010, s. 118).

2.4 Adaptace a péče o zaměstnance

Adaptabilita zaměstnance je podmínkou osvojení vykonávané práce a zapojení se do pracovního kolektivu podniku. Cílem adaptace je zaškolení a seznámení s pracovním prostředím pracovníka v co nejkratším čase a zároveň natolik efektivně, aby byl schopen vykonávat práci samostatně. Tento proces je ovlivněný také danými osobnostními charakteristikami zaměstnance, sociálním prostředím, profesní úrovní, pracovními zkušenostmi, vyplněním očekávání a zároveň na vytvořených podmínkách pro adaptaci zaměstnance ze strany podniku. Nově přijatý zaměstnanec se v průběhu procesu adaptace přizpůsobuje podnikové kultuře, svoji pracovní činnosti a na pracovní vztahy (Kociánová, 2010, s. 130–131; Lochmannová, 2016, s. 56).

Často se adaptaci v podniku nedostává správné vážnosti. Mnohdy nově přijatý zaměstnanec je vystaven dojmu, že podnik se o něj usiloval pouze v procesu výběru, ale po jeho nástupu mu už není projevovaná pozornost, což může být jedním z hlavních důvodů případné výpovědi z jeho strany chvíli po nástupu do zaměstnání. V takovém případě se jedná o velký problém z důvodu vynaložení nákladů v celém procesu získávání bez výhledu návratnosti spojeného s dalším vynaložením nákladů při hledání náhrady. V prvním měsíci, respektive v prvních šesti měsících nástupu zaměstnance, je velké riziko odchodu kvůli pocitu nadměrného stresu a neschopnosti rychlého začlenění se a splnění požadovaných výkonů,

proto se využívá adaptačního procesu pro ulehčení těchto negativních pocitů a posílení stabilizace pozice zaměstnance (Kociánová, 2010, s. 131).

Adaptační plán může být sestaven do formátu dotazníku, kde je zaznamenáno jméno zaměstnance, podnikový útvar, do kterého je zařazen, pracovní pozice a datum nástupu. Do dotazníku jsou v adaptačním procesu zaznamenány jednotlivé adaptační aktivity s datem jejich splnění a podpisem odpovědných zaměstnanců. V další části dotazníku je zobrazen plán školicích akcí, popřípadě jiných aktivit pro adaptační proces. V závěru dotazníku je vymezen prostor pro hodnocení pracovníka splnění adaptace vedoucím zaměstnancem a další návrhy a nápady pro správné zakončení adaptačního procesu (Kociánová, 2010, s. 136; Urban, 2005).

Cílem péče o zaměstnance je získání pozitivních hodnot všech proměnných ovlivňující zaměstnance v průběhu práce. Vhodné pracovní podmínky jsou vlivným faktorem na zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti a vystupování pracovníků. Je možné péči o zaměstnance rozdělit na povinnou, která je stanovena příslušnými zákony, předpisy a kolektivními smlouvami, dále jde o smluvní péči o zaměstnance, která je platná na základě kolektivních smluv v podniku a dobrovolnou péči, která se aplikuje na základě sociální politiky stanovené podnikem (Šikýř, 2014, s. 130; Kociánová, 2010, s. 186).

Jako péči o zaměstnance a své kolegy je v současnosti také možné zařadit udržování a budování dobré pracovní atmosféry, která je závislá na jednotlivých členech pracovního týmu starajících se jeden o druhého. Tím není nezbytně myšlena pouze zdvořilost, která se mnohdy jeví jako neupřímná, ale postoj a způsob uvažování, kdy je duševní klid jednotlivců důležitý natolik, že pokud by se projevila nespokojenost kolegy, tak je do toho způsobu uvažování také zahrnuto udělat něco pro to, aby se tato nelibost zmenšila. Je možné tak učinit projevením opravdového zájmu o druhé, nasloucháním, utěšením, povzbuzením a podporou (Furman a Ahola, 2017, s. 50–51).

Furman a Ahola (2017, s. 51–52) si stojí za tvrzením, že jedním z nejčastějších odpovědí na otázky týkajících se zlepšení pracovního prostředí, aby se na něm cítili zaměstnanci lépe, je zdravení se navzájem. Absence pozdravu ať už z jakéhokoli důvodu může budovat dojem nezájmu a případné méněcennosti ve vztahu nadřízený – podřízený. Jedná se o symbolický projev zájmu o druhého, který vyvolává pocit možnosti oslovení druhého o pomoc při ocitnutí se v potížích. Zvědavost, vyhledávání očního kontaktu, ptaní se na novinky u kolegy, touha dozvědět se něco navíc a pokládání doplňujících otázek je mimo jiné také znakem zájmu v kolektivu.

Dalším projevem je zájem o práci svého kolegy, protože často není všem zcela jasné, s jakými úkoly se jednotlivě zaměstnanci potýkají, což je bariérou pro případné poskytnutí pomoci. To je možné vyřešit pomocí tzv. rotace práce, jejíž základem je seznámení se s individuální povahou vykonávané práce ostatních jakožto předpoklad spolupráce a vzájemné nápomoci (Furman a Aholá, 2017, s. 53).

Mezi projevením zájmu v otázkách pracovních je péče o zaměstnance a kolegy rozšířena až do osobní roviny jednotlivce. V případě indikování znaků potíží kolegy, u kterých není pravděpodobná souvislost se zadanými úkoly, ale spíše potíže v soukromém životě, je důležité namísto probírání těchto záležitostí s ostatními za jeho zády rozhovor s ním (Furman a Aholá, 2017, s. 55–56).

Podstatné je sdělit mu, že by se s ním rádo prodiskutovalo pár věcí, které se přímo týkají jeho samotného a tázat se na vhodný čas k diskusi. Dále vyjádření osobní nebo kolektivní starosti o něho a ujasnit mu, jaká je podstata vyjádřené obavy a jakým způsobem se změnilo jeho chování oproti běžnému, na které byli všichni zvyklí. Nenaléhat na okamžitou odpověď, je vhodné mu ponechat čas na promyšlení a respektovat jakoukoli reakci na danou problematiku. Zásadní je nabídnutí pomoci bez vlastních návrhů na řešení situace a poskytnout mu čas na rozmyšlenou, ale zanedlouho se k němu vrátit kvůli zamyšlení, jak je možné situaci vyřešit (Furman a Aholá, 2017, s. 56–57).

2.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení výkonu zaměstnanců je nezbytné pro zajištění co největšího využívání schopností, zkušeností a náklonosti zaměstnanců. Tato specifika jsou důležitá pro získávání pozitivního vlivu na jednotlivé zaměstnance a do velké míry jsou zdrojem jejich motivace, která je projevena na pracovní produktivitě a kvůli tomu i roste konkurenční výhoda daného podniku. Hodnocení je nástrojem pro vylepšení vztahů na pracovišti mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným díky vytváření prostředí pro pochopení očekávání, cílů, úrovně odvedené práce a motivace pro otevřené jednání v oblasti konané práce, přístupu nadřízených a vlastnímu zhodnocení silných a slabých stránek. Pro personalistu jsou tyto informace klíčové pro efektivní výkon své práce a jsou využívány jako podklad pro rozhodnutí o zvýšení odměny, povýšení nebo může být indikátorem problému (Arthur, 2010, s. 12–15; Havelková, 2021).

Pro zaměstnance je proces hodnocení důležitý pro ujasnění rozsahu jejich odpovědnosti a povaze konané práce. Díky tomu je zabráněno nevědomosti zaměstnance

o výkonu všech požadovaných aspektů jeho práce. Pro podnik je proces hodnocení důležitý také jako pojistka včasného odhalení nespokojenosti a problémů na pracovní pozici, tím je schopen podnik zabránit negativní kritice na veřejnosti ze strany zaměstnanců (Arthur, 2010, s. 16).

Pro proces hodnocení je nejpodstatnější výběr schopného hodnotitele, kterým bývá zpravidla personalista. Jeho úkolem je získat pohled na zaměstnance v nejlépe reálném světle a výstupem správného hodnocení je míra úspěšnosti pracovníka. Klíčovým je posuzování jednotlivých druhů projevů a registrování vnitřního osobního pocitu vyvolaného u hodnoceného a každou spontánní myšlenku si během hodnocení poznamenat a pracovat s ní. Výsledek je nutné shrnout do jednotného celku, interpretovat a poznamenat si závěr. Na vhodném formátu takové zprávy je nejprve nutné se domluvit se zadavatelem, zda bude vyžadovaný formát v tabulce, strukturovaný, nebo polostrukturovaný. Informace ve zprávě je vhodné zestručnit a psát srozumitelně v pozitivních formulacích, které nepovedou k poškození hodnoceného, a nakonec vytvoření prostoru pro vyjádření hodnotitele nad rámec zadaných kritérií (Gruber, Kyriánová a Fonville, 2016, s. 101–104, 130–131).

Metody hodnocení zaměstnance jsou nápomocnou technikou pro správné pozorování a zaznamenání plnění stanovených norem odvedené práce a vhodného vystupování. Využívané hodnotící metody je možné rozdělit podle zaměření na minulost a budoucnost, přičemž vztah s minulostí je spjatý s vykonanou prací a orientace na budoucnost je identifikující potenciál zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 265).

Mezi metody hodnocení zaměstnance zaměřené na minulost je využíváno řízení podle vymezených cílů, při kterém je uzavřena dohoda se zaměstnancem o tom, jak jeho zadané úkoly budou splněny v rámci celého podniku během stanoveného období a k tomu vytvořená kritéria pro pravidelné hodnocení splnění úkolů až do konce stanovené lhůty. Cíle je nutné zadat jako dosažitelné a dostatečně motivující a jsou hodnocené v časových intervalech měsíčních, čtvrtletních, pololetních nebo ročních (Dvořáková, 2012, s. 266; Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021, s. 132).

Další využívanou metodou je srovnání odvedené práce se zadanými cíli. Je využívána především pro hodnocení manažerů a specialistů a je posuzovaná vykonaná práce s předem dohodnutým cílem. Pro cíl je důležité, aby byl specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a termínovaný (Šikýř, 2014, s.113–114). Metoda testování a pozorování odvedené práce používaná pro ověření definovaných znalostí, dovedností a pro ověření dodržování smluvně

stanovených předpisů například se jedná o kontrolu jazykových schopností, práce s programem, namátková kontrola zaměstnance na alkohol a jiné omamné látky (Dvořáková, 2012, s. 266).

Využívaná je také metoda hodnocení pomocí dotazníku, kde je hodnotitelem vyplněno odpovídající pole v dotazníku podle úrovně odvedené práce zaměstnance. Například u tvrzení, že je nezbytné velmi podrobně seznámit zaměstnance pro odvedení pracovního výkonu se nachází tabulka pro zaškrtnutí jedné z možností – plně souhlasí, souhlasí, neutrální, nesouhlasí nebo vůbec nesouhlasí. Další variantou dotazníku je využíváno číselné ohodnocení odstupňované například od 1 do 5, kdy číslo 1 může být pro nikdy a číslo 5 pro velmi často vztaheno ke konkrétním pracovním schopnostem a dovednostem využívaným při práci a celkovým součtem těchto čísel je udáván počet bodů získaných pracovníkem (Dvořáková, 2012, s. 166–167).

Nejvíce je využívána metoda hodnotící stupnice. Hodnotitelem je poznačen jednotlivý pracovní výkon a vhodné vystupování označením stupně splnění daného kritéria do kterého je náležící. Stupně je možné definovat například číslem 1 pro nedostatečný pracovní výkon až po číslo 5 jakožto výborný pracovní výkon. Výsledná součet jednotlivých číselně obodovaných kritérií je vyjádřením získaných bodů pracovníka. Výhodou je nízká časová náročnost pro vyplnění, náklady související s administrativou jsou velmi nízké, tato metoda je vhodná při hodnocení velkého množství ostatních zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 267–268).

Na budoucnost zaměřenou metodou hodnocení zaměstnance se využívá sebehodnocení pracovníkem. Je využíváno vlastního pohledu, vyjádření, chování a dosažených úspěchů daného zaměstnance a tím je sám vtažen do procesu hodnocení. Zaměstnanec je tak připraven diskutovat o svém pracovním nasazení s hodnotitelem a tím jsou zmírněny jeho obranné reakce na pohled hodnotitele. Je dále pravděpodobné, že jeho výkon bude v příštích obdobích lepší (Duda, 2008, s. 86).

Assessment centre je další metoda zaměřená na budoucnost a je možné ji využít i při hodnocení odvedené práce a jednotlivých schopností a dovedností pracovníků. Výhodou je souhrnnost, ale nevýhodou je možná nereálnost z důvodu hodnocení v uměle vytvořených podmínkách (Koubek, 2015, s. 224–225). Blíže je tato metoda popsána výše.

2.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků je nástroj ohodnocení jejich reálného výkonu a stimul pro odvedení požadované práce s patřičnou efektivitou. Pro pracovníky je odměna nástroj pro svoje ekonomické zajištění a naplnění vlastních potřeb. Účelem odměňování je získání a uchování si cenných pracovníků a současně napomáhání k růstu produktivity a zároveň zajištění nákladové konkurenceschopnosti podniku (Šikýř, 2014, s. 116; Lochmannová, 2016, s. 80).

Důležitá je spravedlnost při odměňování, aby každému pracovníkovi byla připadající výše odměny, která je úměrná náročnosti a odpovědnosti dané pracovní pozice a také individuálním výsledkům konkrétních pracovníků. Skrze odměny je podnik uplatňující svoji personální strategii. Vymezením strategie odměňování je stanovena výše nákladovosti na vyplácení odměn a určují se způsoby motivace na udržení zaměstnanců a podporu nadstandartních výkonů zaměstnanců. Odměňování zaměstnanců je řazeno k nejvíce efektivním způsobům motivace podnikem (Lochmannová, 2016, s. 81; Kociánová, 2010, s. 160).

Hlavní formou peněžního odměňování je využívaná základní, pevná, tarifní nebo smluvní mzda, jejíž výše je vytvořena podle dané profese, zkušenosti v oboru, nároků a osobních dovedností, je sestavena pro získání, zachování a vyjádření hodnoty obtížnosti dané pracovní pozice, také je využívaná jako druh stabilizace spokojenosti zaměstnance. Dopad zvýšení výše uvedeného druhu mzdy je na růst výkonosti zaměstnance neveliký a spíše krátkodobý. Proto se přistupuje k jiným strategiím napomáhajícím k motivování a zároveň zajištění spokojenosti zaměstnance, a to odměňováním podle osobních schopností, výkonovou složkou mzdy, mzdovými příplatky a zaměstnaneckými benefity (Urban, 2017, s. 116; Urban, 2011).

Odměňování dle osobních schopností se používá jako vyplácení způsobem nadtarifní složky základní mzdy, může se také jednat o zvýšenou mzdu v oblasti mzdového intervalu, ale i osobního ohodnocení. Podkladem pro odměňování na základě zaměstnancových schopností se využívá zpravidla dlouhodobější sledování jeho odvedené práce a splněním odpovídající kvalifikace. Pokud jsou zaměstnancem splněny nadstandartní podmínky pro získání odměny, nebývá pouze jednorázová, ale poskytovaná po delší období (Urban, 2017, s. 117).

Odměňování výkonovou složkou mzdy je myšlena úkolová nebo akordní mzda, jejichž výše je stanovena podle množství vyrobených kusů, operací apod., ale také je možné do výpočtu zahrnout čas a to tak, že je mzda vypočtena jako součin vyrobeného množství a dané mzdové částky za jeden kus. U výkonové složky mzdy se dále používají prémie a bonusy, odměny za vytvoření námětu pro zlepšení, zefektivnění například v úspoře nákladů a popřípadě procento na dosaženém zlepšení. Další formou odměny může být například podíl na zisku podniku a získání zaměstnaneckých akcií (Urban, 2017, s. 117).

Zaměstnanecké benefity jsou nástrojem odměňování poskytované podnikem nad rámec jeho zákonné povinnosti. Cílem poskytování benefitů je zintenzivnění vazby zaměstnance na podnik, budování dobrého jména podniku, udržení kvalitních pracovníků a úspora v oblasti daní a odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Mezi 5 nejčastěji nabízenými benefity jsou finanční prémie, příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění a přátelské pracovní prostředí (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 171–172; E15, 2022).

Obecně je možné rozdělit benefity dle své povahy do zdravotních, důchodových, poskytovaných na pracovišti, zaměřené na využití osobního volna, vzdělávacích, platových a finančních a benefity sloužící k vybavení pracovníka. Často je využíváno také možnosti volnočasových aktivit pro zaměstnance a jeho rodinu, což je zdrojem nejen pozitivního vlivu na motivaci v práci, ale také je napomáhající k udržení stability s prací a rodinou, méně využívané pracovní neschopnosti a větší spokojenosti, která je vlivem na efektivnost zaměstnance. Nejvhodnějším východiskem jsou benefity osvobozené od daně z příjmů na straně zaměstnance, současně osvobozené od daně z příjmů na straně zaměstnance, současně osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti, nezahrnované do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného zaměstnance a daňově účinné pro daň z příjmů zaměstnavatele (Macháček, 2021, s. 1–3).

Mzdové příplatky nad zákonný limit jsou považovány také jako forma benefitu, jsou vyjádřeny procentuální výší z průměrného hodinového výdělku nebo z výše minimální mzdy a řadí se mezi ně například příplatek za práci přesčas přesahující 25 % průměrného hodinového výdělku, dále příplatek za práci ve svátek vyšší než 100 %, příplatek za práci v noci převyšující 10 %, příplatky za práci ve ztíženém prostředí vyšší než 10 % z minimální mzdy, příplatek za práci o víkendů přesahující 10 % v soukromém sektoru a 25 % ve státním

sektoru z průměrného hodinového výdělku, příplatek za pracovní pohotovost převyšující 10 % z průměrného výdělku a tak dále (Mečířová, 2023).

Podle výpočtu Ivana Macháčka, kde je porovnávána výhodnost poskytování benefitů zaměstnavatelem oproti pouhého zvýšení mzdy za splnění předem daných podmínek případně na základě individuálního rozhodnutí zaměstnavatele v roce 2021 se došlo k závěru, že při vhodně zvoleném systému poskytování benefitů jsou výhodnější než zvýšení mzdy. Pokud je zaměstnavatelem poskytnuta jednorázová odměna 35 000 Kč zaměstnanci, tak po odečtení pojistného a daně dostane zaměstnanec z této odměny 25 900 Kč a zaměstnavatele po navýšení pojistného hrazeného zaměstnavatelem a odečtu daňově uznatelné části je tato odměna vycházející na 37 932 Kč (Macháček, 2021, s. 14–15).

V případě vyplacení benefitu 35 000 Kč jakožto jednorázového příspěvku na soukromé životní pojištění zaměstnance, je v případě zaměstnance tento příspěvek v plné výši osvobozený od daně z příjmů při splnění konkrétních podmínek ZDP a pokud se uvádí u zaměstnavatele v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu apod. poskytování tohoto příspěvku zaměstnanci, tak je celá výše příspěvku daňovým nákladem zaměstnavatele, takže po odečtení daně z příjmů právnických osob pro zaměstnavatele je tento příspěvek vycházející na 28 350 Kč, což je o 9 582 Kč méně, než v případě odměny (Macháček, 2021, s. 14–15).

Do forem nehmotných odměn, které jsou motivací pro zaměstnance, jsou zařazeny podle Armstronga a Taylora (2023) pracovní výzvy nabízející možnost osobního rozvoje a úspěchu prostřednictvím rozšíření pracovních rolí, větší odpovědnost a náročnost úkolů. Autonomie je dávající pocit kontroly a vlastnictví nad výsledky práce, dále je umožňující vykonávat různorodé úkoly a využívat široké spektrum dovedností. Zpětná vazba je jasným hodnocením výsledků práce. Zapadnutí do pracovního prostředí je umožňující vyjádřit vlastní hodnoty a přesvědčení. Příležitost pro osobní rozvoj je podporujícím pocitem naplnění a osobního růstu prostřednictvím smysluplnosti práce. Uznání je vyjadřující hodnotu a návratnost času vloženého do práce, ať už přímo nebo nepřímo (Armstrong a Taylor, 2023, s. 221).

Dále se řadí do typu nehmotné odměny kvalita vedení liniových manažerů a zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování. Správné vedení je zahrnující jasně stanovená očekávání, spravedlnost a ocenění dobrého výkonu je nástrojem pro vyvolání pocitu loajality k vykonávané práci. Zapojením zaměstnanců do pracovního prostředí, kde není kladen důraz na dosažení vyšších výsledků, ale na sdílení informací, učení se a podpory

osobní rovnováhy je základem pro udržení dlouhodobé energie a osobní motivace zaměstnance (Armstrong a Taylor, 2023, s. 221).

2.7 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců je proces vnitropodnikového a externího vzdělávání řízeného podnikem. Tento rozvojový proces je využíván k rozšiřování schopností, dovedností a zkušeností pro praktické aplikování zaměstnancem. Získané znalosti však nemusí být v přímém spojení s vykonávanou pracovní činností zaměstnance, jde spíše o pochopení dané problematiky komplexně. Proces rozvoje zaměstnance je zahájen při jeho adaptaci na danou pracovní činnost (Bartoňková, 2010, s. 16-17; Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 183).

Vzdělávání zaměstnanců je přímo spojené s činnostmi dané pracovní pozice. Výstupem je požadované rozšíření současných znalostí pracovníka o nové. Získané znalosti jsou nápomocné například při změnách spjatých s danou pracovní pozicí (Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 182).

Pro rozvoj zaměstnanců lze vytvořit a používat systém vzdělávání zaměstnanců. Tento systém je neustále se opakující cyklus, který je v souladu se zásadami podnikové politiky vzdělávání a zajišťování vhodných pracovníků, odborníků a vzdělávacích programů k dosahování daných cílů strategie vzdělávání. Do činností podnikového vzdělávání je možné zahrnout adaptaci, doškolení, přeškolení a rozvoj. Intenzita a rozsah vzdělávání zaměstnanců je závislá na podnikové politice vzdělávání (Koubek, 2015, s. 258–259).

Díky pravidelnému opakování je možné využít zkušeností z předchozího cyklu a tím neustále systém zlepšovat. Zlepšení je možné na základě průběžného hodnocení během vzdělávacího programu a při pozorování, zda je pracovník získané zkušenosti používající při práci (Bartoňková, 109–110; Dvořáková, 2012, s. 294–295).

Metody vzdělávání jsou využívány pro postup ke stanoveným podnikovým cílům vzdělávání. Výběr vhodné metodiky je závislý na kritériích, které jsou stanoveny individuálně podnikem. Hlavními kritérii pro volbu metody je definování požadavků na výstupy rozvoje, například jestli je dostačující pouze získání informací nebo i jejich praktická aplikace v dané situaci. Dále je důležité definovat způsob výuky, a také jestli bude probíhat individuálně nebo ve skupinách, do jakých etap je výuka participována, zda je vzdělání vyučujícího dostačující k výuce a podobně (Bartoňková, 2010, s. 150–152).

Trainee program je metoda využívaná především ve velkých podnicích například ve Škoda auto. Podstatou je přizpůsobení a rozvoj absolventů vysokých škol s ekonomickým a technickým zaměřením k firemnímu prostředí pro osvojování manažerských návyků do jednotlivých odborných oblastí podniku. Jedná se například o prostřídání mnoha pracovních pozic v podniku od výroby po spolupráci s obchodníky, odborné semináře, jazykové a počítačové kurzy. (Bartoňková, 2010, s. 158; Poláková, 2006).

Rotace práce je metoda založena na vyzkoušení si jednotlivých pracovních úkonů pracovníkem po celém podniku na určité období. Využívá se pro potenciální řídicí pracovníky, ale i pro řádové a výhodami je rozšíření zkušeností, lepší chápání chodu podniku jako celku a rozšíření flexibility. Mezi nevýhody se řadí špatný pracovní výkon při plnění daných úkolů, který se může objevit v jeho hodnocení (Duda, 2008, s. 118).

Flow metoda se používá pro zapojení každého zaměstnance v týmu do řešení reálných problémů pomocí jejich vlastních návrhů na rychlé a efektivní řešení. Tím je napomáháno v seberozvoji jednotlivců a dodání sebevědomí díky schopnosti vyřešení zadaného úkolu. Z práce jsou ihned vyplývající praktická řešení zadané problematiky. Při práci v kolektivu se zaměstnanci učí pracovat s potenciálem týmové práce, jejího praktického využití a je možné zvýšit důvěru mezi členy (Bartoňková, 2010, s. 158; Businessinfo.cz, 2010).

Prototyping metoda je používána pro nové nápady, praktické použití a následné zlepšení nebo zavrnutí zaměstnanci. Nápad jednotlivce se začne probírat v týmu a je vyvinuté úsilí pro nejjednodušší realizaci, pomocí které je testovaná schopnost vyřešit daný úkol snadněji než doposud. Nápad o nejlepší realizaci jsou volně diskutovány v týmu, díky čemuž je dopřána šance každému jednotlivci překonat stanovený problém a z vlastní tvorby je vznikající růst (Bartoňková, 2010, s. 158).

2.8 Propouštění zaměstnanců

Skončení pracovního poměru je trvalé a nastávající například v případech rezignace pracovníka, propouštění pracovníka, penzionování nebo úmrtí. Každý podnik se jednou za čas ocitne v situaci, kdy jsou vyžadované změny v různých oblastech, může se jednat například o změnu v dosavadním pracovním postupu, změnu zaměření podniku nebo změny týkající se interního uspořádání podniku. Důvodem může být například ekonomická recese nebo zavádění nových technologií. Vedení a provádění těchto změn je doprovázeno s chaosem, sníženou motivací a loajalitou pracovníků, proto je tento proces jeden z nejnáročnějších řídicích úkonů. Nejtěžší prováděné změny jsou spjaté s personálním

zeštíhlováním podniku. To je tvořeno zpravidla kombinací věcných a personálních zásahů a opatření (Urban, 2013, s. 131; Kociánová, 2010, s. 191; Lochmannová, 2016, s. 98).

Věcná opatření se provádějí v případech provozování činností, které jsou pro podnik zbytečné, nevýnosné nebo je lze provádět jednodušeji. V důsledku těchto opatření se stávají daní zaměstnanci nadbytečnými. V první řadě se provádí redukce pracovníků dlouhodobě neprokazujících známky produktivity. Dále je uskutečňována redukce vedoucích pracovních pozic, které se stávají nepotřebnými v momentě zeštíhlení podřízených pracovníků a jsou považovány obecně za 30-50 % nákladnější než pozice řadových pracovníků. Možné je také zaměření na zjednodušení pracovních činností, popřípadě redukcí přebytečných zaměstnanců (Urban, 2013, s. 131–132).

První metoda by měla být používána průběžně a jedná se o propouštění výkonově slabších a pracovní nevytížených zaměstnanců. Do průběžného propouštění se zpravidla nepouští, pokud nemusí, a to z důvodu soucitu, obavy konfliktu a pocitu nedostatečného množství podkladů pro toto rozhodnutí. Za poměrně nekonfliktní metodu redukce zaměstnaneckých pozic se považuje nenajímání nových zaměstnanců na pracovní místa uvolněná přirozeně jako například odchodem do penze a podobně a pracovní náplň bude rozprostřena mezi stávajícími zaměstnanci (Urban, 2013, s. 134).

Dále je možné za vhodných podmínek a při souhlasu zaměstnanců splňující kritéria možného předčasného odchodu do důchodu nabídnout peněžní odstupné za jejich dobrovolný odchod. Tím je možné plošně redukovat určitou skupinu zaměstnanců, ale nevýhodou je nerozlišování mezi výkonnými a méně výkonnými zaměstnanci (Urban, 2013, s. 135). Na podobném principu je založena metoda redukce pracovních míst na základě dohody rozvazující pracovní poměr za finanční odstupné nebo použití jiné kompenzace na základě domluvy. Problematičnost této metody je spočívající v tom, že dobrovolné odchody jsou zpravidla využívány schopnými a kreativními pracovníky marně se snažící v minulosti o prosazení se (Kociánová, 2010, s. 193).

Metoda LIFO je používána jako propouštění nejprve zaměstnanců pracujících nejkratší dobu v podniku. Základem této metody je myšlenka, že zaměstnanci pracující v podniku delší dobu jsou morálně cennější než nově příchozí. Výhodou této metody je objektivita při propouštění a zamezení diskriminace nebo subjektivní upřednostňování jednotlivců (Kociánová, 2010, s. 193; Altaxo, 2023).

3 Použité metody a charakteristika vybraného podniku

Použité metody v této bakalářské práci jsou dotazníkové šetření, analýza dokumentů, sběr informací, řízené rozhovory a případová studie. Všechny informace byly získány na základě rozhovorů s personální manažerkou, z vnitropodnikové evidence a interních dokumentů podniku a dotazníkového šetření. U informací získaných za více období je také v práci obsaženo porovnání vývoje mezi nimi.

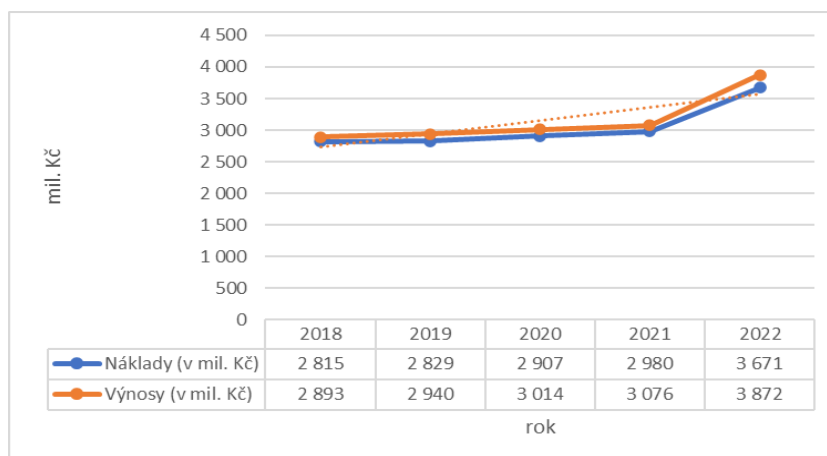
Pro kvalitativní výzkum jsou v této práci využité především informace poskytnuté personálním oddělením. Získání těchto informací je pomocí polostrukturovaného řízeného rozhovoru s personální manažerkou a z vnitropodnikových materiálů. Ta na základě svých zkušeností pomocí odhadů a vnitropodnikové evidence poskytla informace na otázky týkající se oblasti personálních činností v podniku. Některá data jsou získána na základě odhadu personální manažerky, protože nejsou vedena v žádné evidenci. Zdrojem získání kvantitativních dat je dotazníkové šetření, ve kterém je pro respondenty možný výběr z možností zaměřených na získání numerických dat a maticové otázky s předem připravenou škálou míry souhlasu s danými tvrzeními.

Pomocí obsahové analýzy vnitropodnikových dokumentů podniku jsou v práci zejména popsány postupy, požadavky a odpovědnost pro jednotlivé zaměstnance v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále jsou na základě této analýzy získány základní informace o podniku, jeho organizační struktuře a finančním stavu za vybraná období. Použitými dokumenty poskytnutými podnikem jsou zejména vnitropodniková směrnice zaměřující se na řízení lidských zdrojů, kolektivní smlouva, prémiový řád a mzdový předpis. Dalšími dokumenty jsou například vnitropodnikové formuláře pro jednotlivé personální činnosti.

3.1 Základní údaje

Akciová společnost Mlékárna Hlinsko, která byla oficiálně zapsána do obchodního rejstříku, který vede Krajský soud v Hradci Králové, konkrétně v oddílu B pod vložkou číslo 3061. Zápis proběhl dne 18. března roku 1993, má přidělené identifikační číslo 48169188 a sídlí na adrese Hlinsko – Kouty 53, PSČ 539 01 Hlinsko. Hlavní činností společnosti je provozování mlékárenství. Zdrojem informací je Výroční zpráva pro rok 2022. Společnost AGROFERT, a. s., má přímou kontrolu nad podnikem, přičemž vlastní 100% podíl základního kapitálu a veškeré akcie. Podnik je řízen jako součást koncernu AGROGERT.

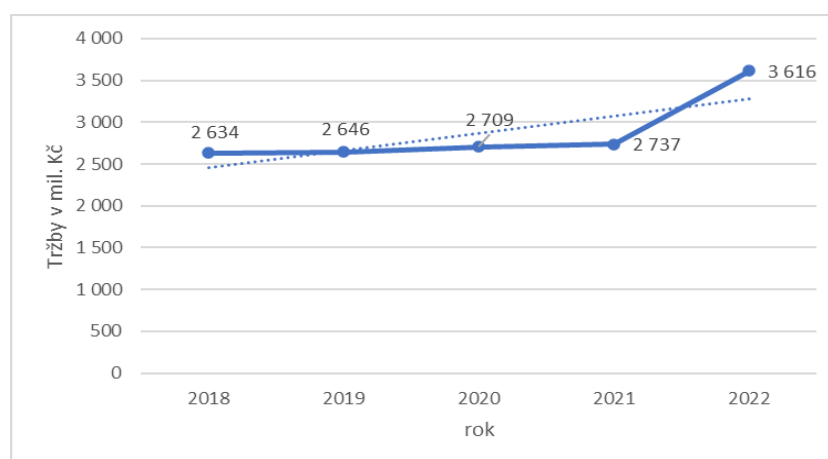
Podle vnitropodnikových materiálů – výročních zpráv za roky 2018–2022 je znázorněn na následujícím obrázku číslo 1 vývoj nákladů a výnosů v letech 2018–2022 v milionech korun. Pro rok 2023 není zatím výroční zpráva podniku dostupná. Z obrázku lze konstatovat, že podnik ve vybraných obdobích vždy vytvořil zisk. Výnosy se v roce 2022 oproti roku 2018 zvýšily o 33,84 % avšak i náklady se zvýšily o 30,41 %.



Obrázek 1: Vývoj nákladů a výnosů v letech 2018–2022

Zdroj: vlastní zpracování

Podle vnitropodnikových materiálů – Výroční zpráva za roky 2018–2022 je na následujícím obrázku číslo 2 zobrazen vývoj tržeb za výrobky, zboží a služby v milionech korun. Podle údajů v obrázku lze konstatovat, že tržby za výrobky, zboží a služby se za rok 2022 oproti roku 2018 zvýšily o 37,28 %.

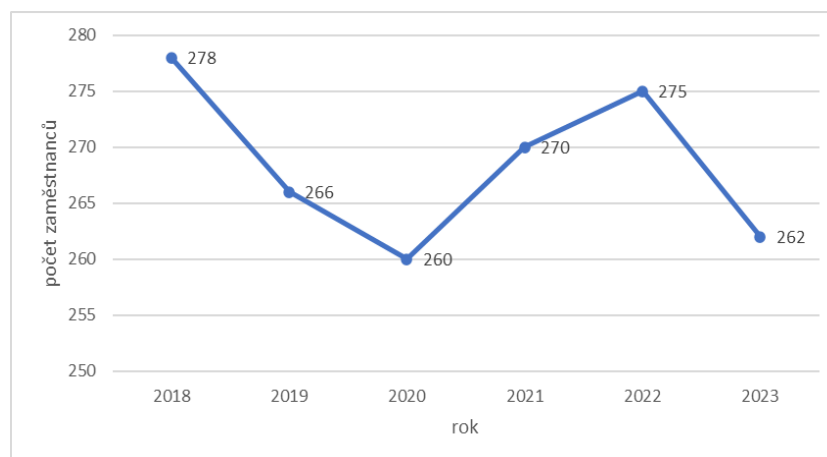


Obrázek 2: Tržby za prodané výrobky, zboží a služby v letech 2018–2022

Zdroj: vlastní zpracování

Podle vnitropodnikových materiálů – výročních zpráv a vnitropodnikové evidence za roky 2018–2023 je na následujícím obrázku číslo 3 znázorněn průměrný počet

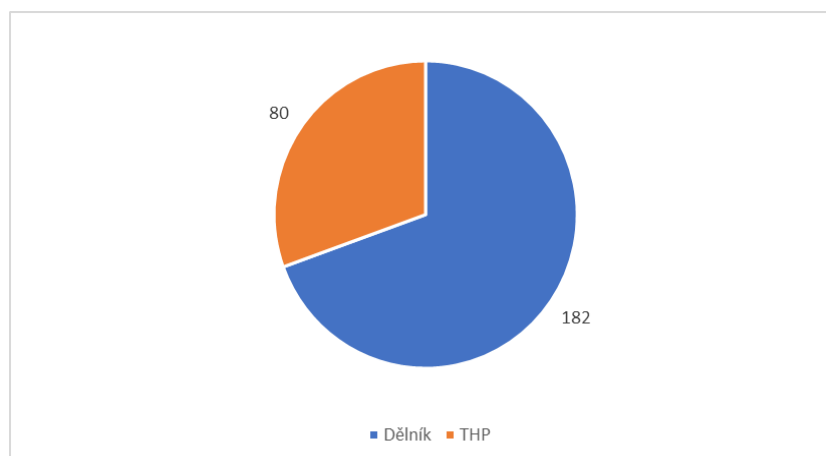
zaměstnanců v přepočteném stavu v daných obdobích. Pro rok 2023 byl počet zaměstnanců získán z vnitropodnikové evidence personálního oddělení. Stav zaměstnanců je proměnlivý podle stanoveného plánu výroby na dané období a podle obtížnosti výroby. Vlivem automatizace vybraných procesů se odhaduje na vybraných pracovních pozicích pokles zaměstnanců během následujících roků.



Obrázek 3: Průměrný počet zaměstnanců v letech 2018–2023

Zdroj: vlastní zpracování

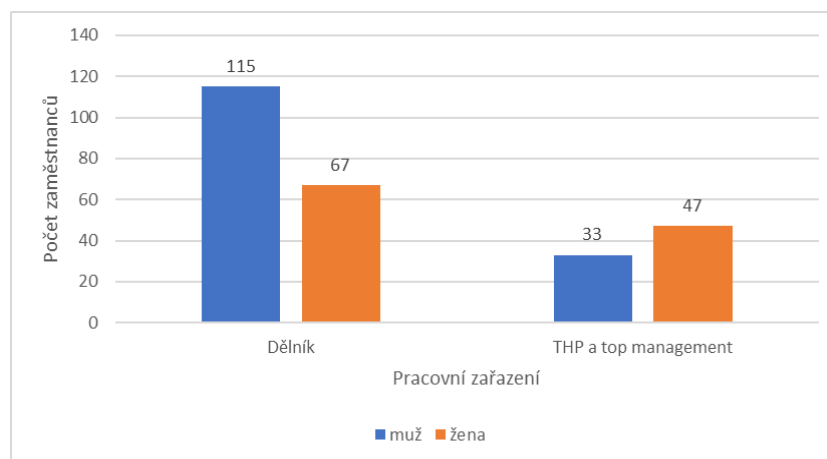
Na následujícím obrázku číslo 4 je podle vnitropodnikové evidence personálního oddělení zobrazeno rozdělení počtu zaměstnanců v roce 2023 na dělníky, technicko-hospodářské pracovníky. Z obrázku lze konstatovat, že 182 (69,47 %) zaměstnanců jsou dělníci a 80 (30,53 %) složení tvoří THP.



Obrázek 4: Rozdělení počtu zaměstnanců v roce 2023

Zdroj: vlastní zpracování

Na následujícím obrázku číslo 5 je podle vnitropodnikové evidence personálního oddělení pro rok 2023 znázorněno rozdělení počtu pracovníků podle pohlaví na muže a ženy a jejich pracovního zařazení rozděleného na dělníky a THP s top managementem. Z obrázku lze konstatovat, že v podniku v roce 2023 z celkového počtu zaměstnanců 262 pracovalo 148 (56,49 %) mužů a 111 (43,51 %) žen. Dále lze určit, že z celkového počtu všech dělníků bylo 115 (63,19 %) mužů a 67 (36,81) % žen a z celkového počtu THP a top managementu bylo 33 (41,25 %) mužů a 47 (58,75 %) žen.



Obrázek 5: Počet zaměstnanců podle pohlaví a pracovního zařazení v roce 2023

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Historie a produktové portfolio podniku

Podle vnitropodnikových materiálů sahá historie Mlékárny Hlinsko až do roku 1939, kdy vznikla a byla založena společností Nestlé sídlící ve Švýcarsku. Výběr území pro umístění mlékárny byl motivován neposkvřeností přírody a vysokou kvalitou mléka. Město Hlinsko leží na Českomoravské vrchovině a bylo vybráno pro svou nezasazenou přírodu, která připomíná alpské pastviny. Prvotní výroba v mlékárně byla zahájena v roce 1943 a během prvního roku zpracovala 2 miliony litrů syrového mléka do různých mléčných výrobků.

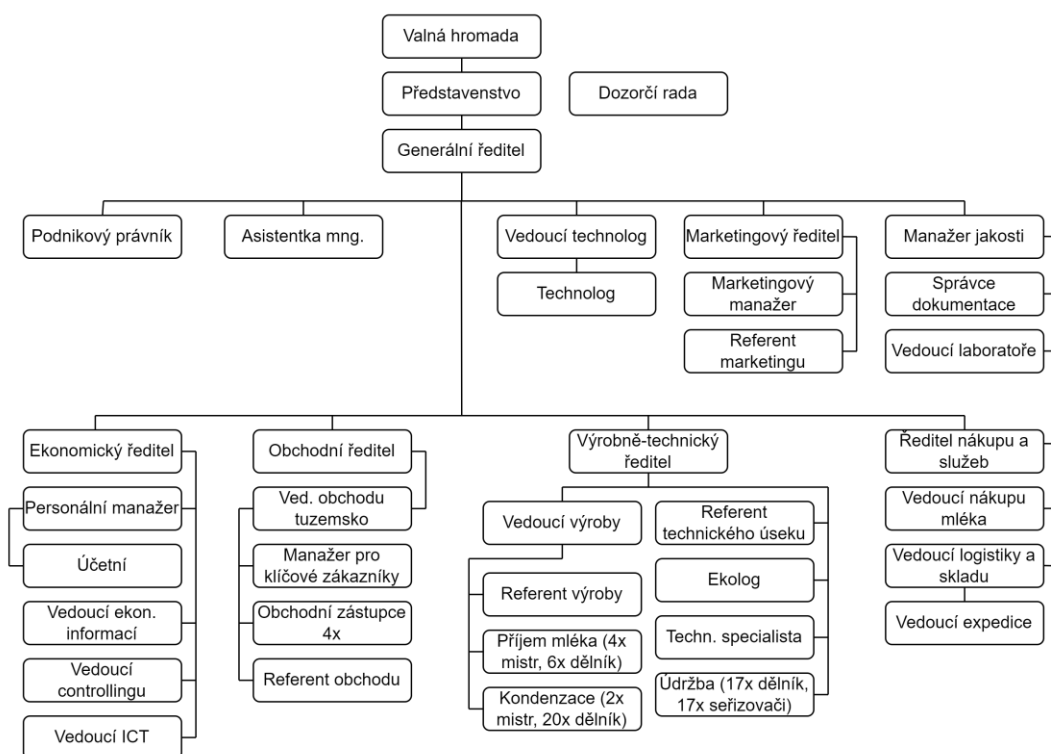
Dnes Mlékárna Hlinsko zpracovává přes 200 milionů litrů mléka za rok. V roce 1947 podnik zavedl výrobu sušeného mléka pro kojence a dosáhl postu vůdce ve výrobě dětské výživy. Tež začal vyvážet své výrobky do více než 25 zemí světa. V poválečném období byl jediným výrobcem sušeného mléka, sušeného podmáslí, másla a kondenzovaného mléka v tehdejší Československu.

Název Tatra byl přijat v roce 1964. Výrobní koncept byl postupně rozšířen o další produkty, včetně trvanlivého mléka, másla, smetan, zmrzlin, ledových tříští a tvarohů, které podnik začal prodávat v roce 2015. Mlékárna Hlinsko používá při výrobě jedinečnou technologii pro výrobu kondenzovaného slazeného mléka.

Mlékárna Hlinsko a. s. má široké portfolio výrobků. K prodeji nabízí mléko plnotučné a polotučné, máslo s 82 % obsahem tuku, tvarohy s různým obsahem tuku, smetany ke šlehání a zmrzliny. Podnik se pyšní nabídkou tradičních výrobků ze zahuštěného slazeného mléka a smetany. Mezi nejznámější patří například Piknik, Pikao a Salko.

3.3 Organizační struktura podniku

Na následujícím obrázku č. 6 Organizační struktura podniku je naznačena část liniové organizační struktury podniku. Z důvodu rozsáhlosti organizační struktury jsou zde uvedeny všechny podnikové útvary, ale jednotlivá podniková střediska a pracovní pozice s nimi spojené jsou jen naznačeny pro názornost. Zpravidla každé podnikové středisko má několik mistrů a dělníků. V podniku jsou zaměstnanci seskupeni do jednotlivých oddělení podle jejich funkce a jsou podřízeni svým přímým nadřízeným.



Obrázek 6: Organizační struktura podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů podniku

V rámci řízení lidských zdrojů v podniku nese každý jednotlivec určitou míru odpovědnosti podle svého místa v organizační struktuře. Jednotlivé odpovědnosti jsou popsány ve **vnitropodnikové směrnici OS-6/2-1Q**.

Generální ředitel má na starosti rozhodování o přijímání a propouštění zaměstnanců, stejně tak o vytváření nových pracovních pozic nebo jejich zrušení v rámci organizační struktury podniku. Dále je odpovědný za schvalování plánů pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a finančních rozpočtů na ně potřebných. Na starosti má také zajištění odborného vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků podniku.

Odborní ředitelé mají na starosti konání všech závěrečných pohovorů s novými zaměstnanci před ukončením jejich tříměsíční zkušební lhůty. Dále odpovídá za rozhodnutí, zda budou tito zaměstnanci po skončení zkušební lhůty definitivně přijati do podniku. Odpovídají za vyhodnocování výsledků výběrových řízení nových kandidátů na pracovní pozice. Za úkol také mají plánování a realizace interních školení pro vedoucí zaměstnance.

Personální manažer je odpovědný za vedení dokumentace a procesů souvisejících se získáváním, výběrem, zaškolováním, vzděláváním a ukončováním pracovního poměru zaměstnanců. Také odpovídá za proškolení nových zaměstnanců ohledně obecných principů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany (PO). Zajišťuje školení nových zaměstnanců v oblasti hygienických standardů v potravinářství a ověřuje jejich znalosti v této oblasti. Odpovídá za identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců. Vytváří roční plán školení zaměstnanců podniku a jeho finančního plánu ve spolupráci s generálním ředitelem, odbornými řediteli a vedoucími úseků podniku. Odpovídá také za hodnocení vzdělávání a udržuje kvalifikační dokumentaci zaměstnanců. Spolupracuje na zajišťování externích školení v oblastech BOZP a PO.

Manažer jakosti má za úkol realizovat zaškolení zaměstnanců ohledně politiky systému jakosti. Určuje cíle školení a nastavuje parametry systému jakosti. Odpovídá za zabezpečování externích školení a spoluprací s externími organizacemi například v oblasti zajišťování bezpečnosti výrobků. Pravidelně udržuje a aktualizuje záznamy o školení v oblasti systému jakosti a organizuje interní školení ve spolupráci s jednotlivými řediteli.

Vedoucí oddělení a vedoucí pracovníci mají za úkol podporovat odborný rozvoj svých podřízených a zajistit jejich školení tak, aby splňovalo stanovené kvalifikační požadavky. To zahrnuje jak vstupní, periodické, tak i ze zákona vyžadující školení. Odpovídají za provádění analýzy potřeb vzdělávání pro svá oddělení a předkládají požadavky

na školení. Tyto požadavky slouží jako podklad pro roční plán vzdělávání v podniku. Odpovídají za to, že jejich nadřízení mají platná oprávnění a povolení k vykonávání svých pracovních úkolů a dále dohlížejí na jejich účast na školeních. Spolupracují při výběru vhodných kandidátů do podniku.

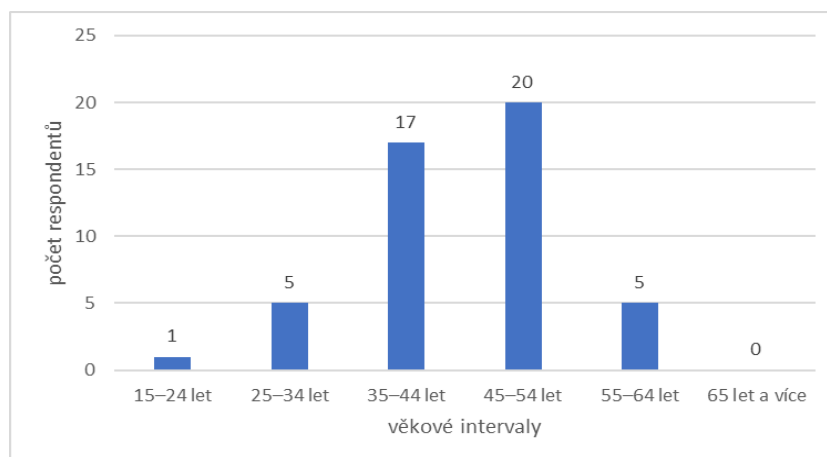
Zaměstnanci mají povinnost sdělit svému nadřízenému své potřeby a plány ohledně vlastního profesního rozvoje. Jejich úkolem je také účastnit se plánovaného školení a informovat nadřízeného o blížícím se termínu vypršení platnosti jejich pracovních oprávnění. Jsou odpovědní za využívání znalostí získaných během školení ve své práci a pravidelně informovat nadřízené o výsledcích externího školení a zároveň se podílejí na hodnocení těchto kurzů. Jejich další odpovědností je předložit personálnímu manažerovi osvědčení nebo certifikát o absolvování externího školení.

4 Analýza ŘLZ ve vybraném podniku

Cílem této kapitoly je představení vybraných personálních činností v podniku. Všechny informace byly získány z rozhovorů s personální manažerkou podniku, dotazníkového šetření, analýzy, sběru informací z poskytnutých vnitropodnikových materiálů a pozorování personálních činností v podniku. Řízení lidských zdrojů v podniku Mlékárna Hlinsko a. s. je popsáno ve vnitropodnikové směrnici OS-6/2-1Q Výcvik. Personální oddělení své činnosti dále přizpůsobuje a řídí se platnými zákony, nařízeními a vnitropodnikovými dokumenty, mezi ně patří například Kolektivní smlouva, Plán výroby, Mzdový předpis a Prémiový řád.

Struktura dotazníkového šetření je sestavena na zjištění pohledu zaměstnanců na vybrané personální činnosti. Dotazníkové šetření je složeno z uzavřených a polouzavřených otázek, které se zaměřují na zjištění spokojenosti a preferencí zaměstnanců sloužící k možnému zlepšení těchto činností v podniku. První část je zaměřena na získávání, výběr, adaptaci a odměňování zaměstnanců pomocí sestavených tvrzení v matici. Druhá část je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Na tuto personální činnost se v podniku používá jednoduchý krátký univerzální dotazník, ale po dohodě s personální manažerkou je dotazník pro tuto práci více zaměřený na rozšiřující otázky pro získání širšího pohledu zaměstnanců na stávající systém vzdělávání a tím jeho možné zlepšení. Poslední část se zaměřuje na identifikační údaje, jako je pohlaví a vykonávaná pracovní pozice. Dotazník se nachází v příloze A, shromážděny jsou odpovědi od 48 zaměstnanců z rozdaných 60 dotazníků. Odpovědi byli shromážděny od 12. února do 16. února a od 4. března do 6. března 2024 za asistence personálního oddělení. Dotazník byl šířený v tištěné podobě. Dotazník vyplnilo 26 mužů a 22 žen. Základním souborem je 262 zaměstnanců, ale z důvodu nemožnosti vstupu mezi zaměstnance ve výrobních úsecích a omezeného času personálním oddělením bylo osloveno 60 zaměstnanců.

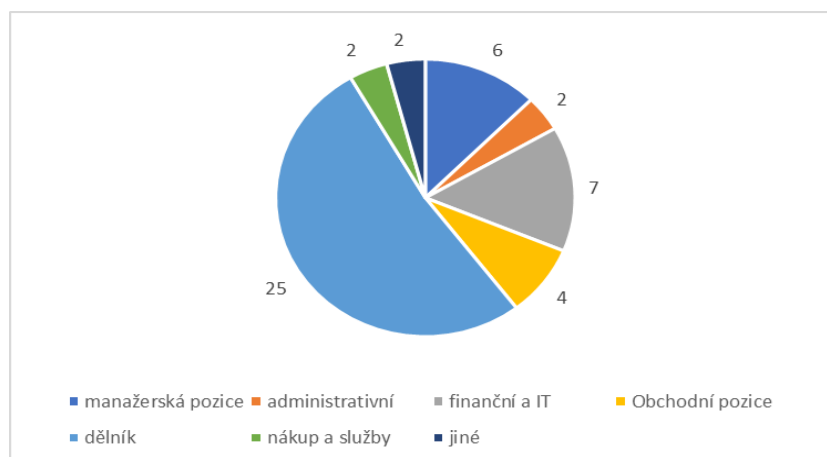
Na následujícím obrázku číslo 7 je znázorněn věk respondentů rozdělený do intervalů. Nejvíce respondentů bylo ve věku 45–54 leta tj. 20 (41,67 %), naopak nejméně respondentů bylo ve věku 15–24 let tj. 1 (2,08 %).



Obrázek 7: Rozdělení respondentů podle věku

Zdroj: vlastní zpracování

Na následujícím obrázku číslo 8 je zobrazeno rozdělení respondentů podle jejich pracovní pozice. Z obrázku lze konstatovat, že nejvíce respondentů jsou dělníci tj. 25 (52,08 %). 7 (14,58 %) respondentů jsou zaměstnanci v oblasti financí a IT, 4 (8,33 %) respondenti jsou zaměstnanci v obchodních pozicích. 6 (12,5 %) respondentů jsou zaměstnanci v manažerské pozici. Vždy 2 (4,17 %) respondenti pracují v administrativě, nákupu a službách nebo v jiné výše neuvedené skupině.



Obrázek 8: Rozdělení respondentů podle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování

4.1 Plánování a získávání zaměstnanců

Podle rozhovoru s personální manažerkou má plánování pracovníků v organizaci Mlékárna Hlinsko, a.s. zejména strategický charakter. Vychází se z Plánu výroby v horizontu 3 až 5 let. Plán výroby vytváří a schvaluje top management a dozorčí rada pro následující

období. Plán výroby obsahuje například plánovanou výrobní kapacitu, množství surovin, počet a kvalifikaci zaměstnanců a distribuci. Personální oddělení musí zajistit potřebný počet zaměstnanců s danou kvalifikací, aby bylo možné Plán výroby naplnit.

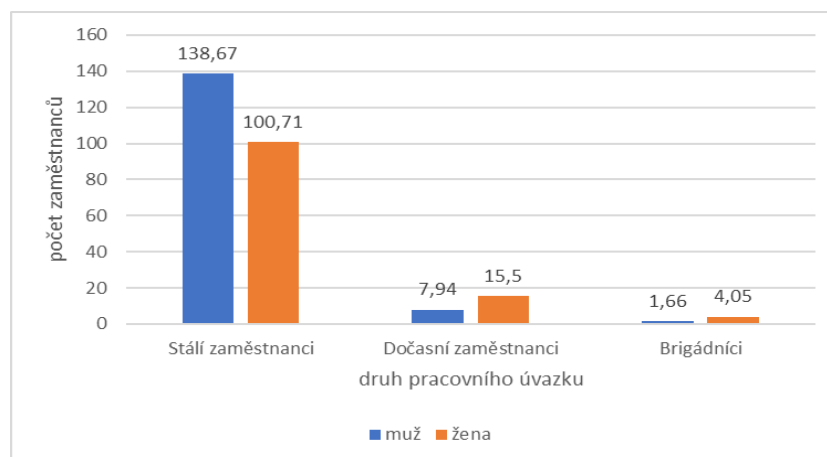
Do plánování zaměstnanců poslední roky vstupuje postupné rozšiřování automatizace. Například v podnikovém středisku Sušárna nahradila automatizace 2 stálé zaměstnance. Jednalo se o ulehčení fyzicky náročné práce strojem. Po vzájemné dohodě byli oba zaměstnanci převedeni na jiné pracovní pozice, které byly v dané době neobsazené. Dále automatizace zpracovávání pokladních dokladů připravila jednoho zaměstnance na pozici účetní o práci, takže s ním byl rozvázáán pracovní poměr.

Při plánování zaměstnanců spolupracuje personální oddělení s vedoucími pracovníky daných úseků, z důvodu specifikace požadavků na dané pracovní pozice. Tato potřeba je charakteristická podle personální manažerky například při plánování spuštění nové výrobní linky. Spolupráce s vedoucími pracovníky dále průběžně probíhá například evidencí zaměstnanců, kteří plánují během následujících tří let odchod do důchodu, evidence odchodů na mateřskou dovolenou a plánovanou dočasnou pracovní neschopností z důvodu lékařských zákroků. Personální oddělení se dokáže předem připravit na potřebu obsazení daných pracovních pozic jinými zaměstnanci díky této evidenci plánovaných odchodů. Podle personální manažerky jde o osvědčený a efektivní způsob připravení se na proces získávání pracovníků pro dosažení vytyčených podnikových cílů.

Operativní plánování v organizaci probíhá v případě nenadálých odchodů zaměstnanců z podniku, kdy je potřeba dané pracovní místo zaplnit jiným kvalifikovaným pracovníkem s požadovanými schopnostmi a znalostmi pro danou pracovní pozici. V takové situaci je důležité postupovat rychle a individuálně při získávání zaměstnance. Tento typ odchodů zaměstnanců je u stálých zaměstnanců ze zkušeností personálního oddělení výjimečný.

Podle vnitropodnikové evidence a odhadu personální manažerky personální oddělení do plánování zaměstnanců také zahrnuje v úvahu rozdělení zaměstnanců na stálé zaměstnance, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou, dočasné zaměstnance se smlouvou na dobu určitou a na zaměstnance s negarantovanými hodinami (brigádníky). U dočasných zaměstnanců se zaměřuje personální oddělení na datum skončení pracovního poměru, kvůli zohlednění odchodů z podniku pro plánování zaměstnanců na další období. U brigádníků se jedná většinou o nestabilní docházku do podniku. Na následujícím obrázku číslo 9 je

zobrazen počet zaměstnanců přepočtených na ekvivalent plného úvazku (FTE) rozdělených na stálé, dočasné a brigádníky v roce 2023. Počet jednotlivých přepočtených zaměstnanců je zároveň rozdělen na muže a ženy. U brigádníků pro rok 2023 to konkrétně znamená, že 32 brigádníků po přepočtení odvede práci za 5,71 zaměstnanců. Z obrázku lze konstatovat, že v roce 2023 v podniku pracovalo podle přepočtu na FTE 89,15 % stálých zaměstnanců, 8,73 % dočasných zaměstnanců a 5,71 % brigádníků.



Obrázek 9: Přepočet druhů pracovního úvazku na FTE v roce 2023

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů

Podle rozhovoru s personální manažerkou probíhá proces získávání z vnitřních i vnějších zdrojů. V případě vnitřních zdrojů se již několikrát stalo, že z dělnické pozice byl uchazeč povýšen na vedoucí pozici. Například ve středisku Balírna byla zaměstnankyně z pozice dělnice povýšena na pozici mistr. V získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů vidí personální oddělení výhodu, že daného zaměstnance zná, ví jakým způsobem pracuje a jedná. Další výhodou je zaměstnancova znalost chodu podniku a znalost úskalí pracovních činností v daném úseku. Dále zná své spolupracovníky a je zvyklý na provoz, při výrobě se jedná typicky o třísměnný provoz. Zaměstnanec je tak již zvyklý směnovat, což naznačuje jeho setrvání v podniku.

Na základě rozhovorů s personální manažerkou mezi využívané metody získávání pracovníků používá Mlékárna Hlinsko a.s. inzerci nabídek práce na svých webových stránkách, na sociálních sítích a na webových stránkách zaměřených pro tyto účely jako například Volná místa a Jobs.cz. V současné době zde nabízejí pracovní pozice Specialista/Specialistka pro vývoj a testování nových výrobků, Laborant/Laborantka a Manipulační pracovník/Operátor ve výrobě. Podnik v těchto nabídkách popisuje náplň práce, požadavky na uchazeče, možnou dobu nástupu, typ pracovního poměru, způsob

odměny a případné benefity, místo výkonu práce, možnost kariérního růstu a kontakt na personální oddělení.

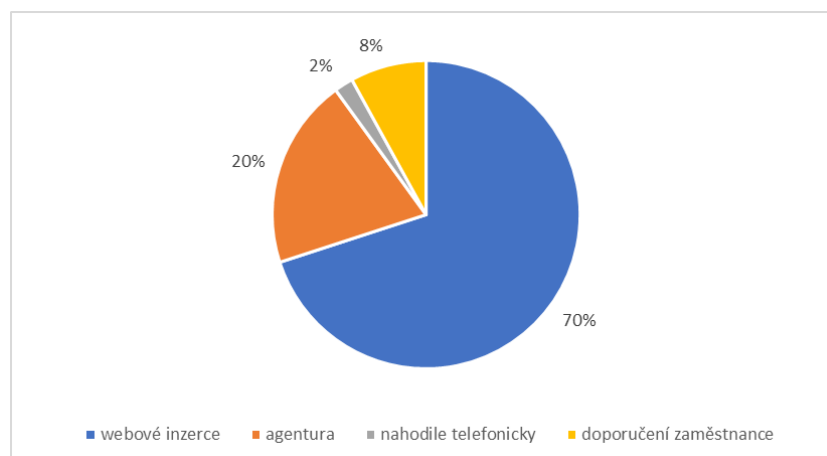
Metoda, kdy se uchazeči o práci hlásí telefonicky sami i bez uveřejněných nabídek v podniku funguje také, pokud se takto naslepo uchazeč trefí do pozice, kterou je v plánu obsadit, tak není problém si s ním domluvit pohovor a ověřit zda splňuje požadavky. Personální oddělení také spolupracuje s agenturou zabývající se hledáním potřebných uchazečů, se kterou je spokojené. Spolupracuje dále s úřadem práce, ale bohužel s ním nemá dobrou zkušenost.

Velká část uchazečů z úřadu práce je pro zaměstnání nevhodná z důvodu neochoty skutečně pracovat. Ti, kteří ukážou ochotu a podnik je zaměstná, tak nevydrží v podniku dlouho. Důvodem bývá zejména vysoká neomluvená absence a nedodržování pracovních podmínek. Podle personální manažerky za rok 2023 odstoupili z podniku 2 ze 4 přijatých uchazečů z úřadu práce ve zkušební době. Z hlediska administrativy je to komplikace, protože musí personální oddělení vždy podávat posudky zpět úřadu práce a v případě, kdy uchazeč v práci nezůstane jde pouze o zbytečnou práci navíc. Z tohoto důvodu personální oddělení nadále neplánuje využívat nabízení práce na úřadu práce.

Podnik volná pracovní místa uveřejňuje i na vnitropodnikových nástěnkách a na výplatních páskách, aby stávající zaměstnanci měli možnost doporučit a získat do podniku pracovníka z řad svých známých nebo rodiny. Podle rozhovoru s personální manažerkou v případě, že bude splňovat stanovené požadavky, personální oddělení uvítá takového uchazeče i z důvodu dobrého doporučení stávajícího zaměstnance, protože předpokládá, že by nedoporučil nevhodného člověka. S touto metodou má personální oddělení velmi dobrou zkušenost, protože se zpravidla jedná o schopné a loajální pracovníky.

Pokud se ukáže kandidát jako vhodný a rozhodne se pro podnik pracovat, obdrží zaměstnanec, který ho doporučil slíbenou odměnu. Odměna je ve výši jednoho průměrného měsíčního výdělku zaměstnance. Podle personálního oddělení nebývá časté, že by stávající zaměstnanci někoho doporučili. Zaměstnanec má také možnost se na volné pracovní místo přihlásit sám. Podle rozhovoru s personální manažerkou probíhá zveřejňování inzerce souběžně na podnikových vývěskách, výplatních páskách, internetu a personálních agenturách.

Na následujícím obrázku číslo 10 je zobrazena efektivita jednotlivých metod inzercí nabídek práce vedoucích k přijetí do podniku v procentuálním zastoupení. Jedná se o odhad personální manažerky na základě jejích zkušeností. Z obrázku lze konstatovat, že neúčinnější metoda získávání zaměstnanců je prostřednictvím inzercí na webových portálech a ve spolupráci s agenturou.



Obrázek 10: Efektivnost metod získávání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s personální manažerkou

Podle vnitropodnikové směrnice OS-6/2-1Q je personální oddělení spolu s generálním ředitelem odpovědné za získávání nových zaměstnanců. Žádost o obsazení pracovního místa podává příslušný odborný ředitel nebo vedoucí pracovník pomocí předpřipraveného formuláře, který specifikuje podnikové středisko, pracovní funkci, přímého nadřízeného, počet mu podřízených a mzda nebo tarifní třída. Dále je zde uveden den nástupu a požadavky na zaměstnance, například jde o vzdělání a délku praxe v oboru. Vyplňuje se zde, o jaký typ pracovního poměru se jedná a v závěru je prostor pro jméno podavatele žádosti, podpis a datum. Tento formulář poté předá na personální oddělení. V tomto formuláři je dále prostor pro vyjádření daného oblastního ředitele a generálního ředitele s jejich podpisem.

Veškeré změny týkající se jakékoli pracovní pozice jako například změny zařazení pracovní pozice, přesuny do jiného pracovního prostředí a všechny další změny v organizační struktuře technicko-hospodářských pracovníků řídí personální oddělení ve spolupráci s generálním ředitelem. Personální manažer má na starosti zajistit vyjádření generálního ředitele na daný požadavek.

Požadavky na dané pracovní místo jsou popsány v kartě pracovního místa, což je interně pojmenováno jako Mapa funkcí. Tuto mapu funkcí vytváří personální oddělení v těsné

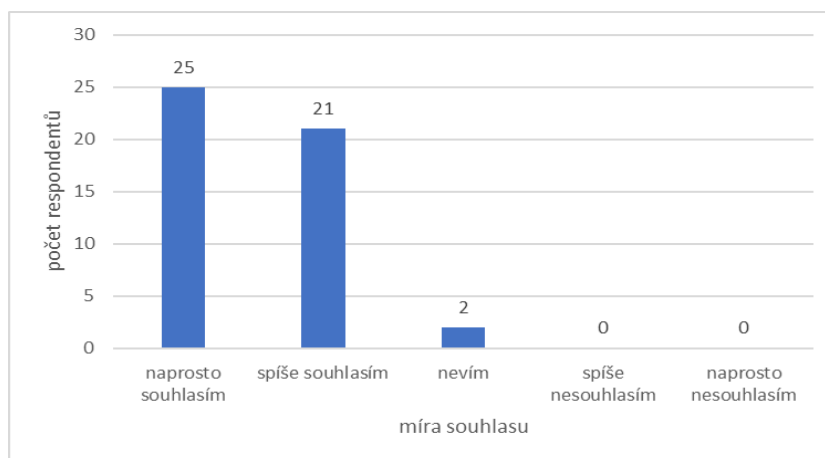
spolupráci s jednotlivými vedoucími pracovníky na určitých pracovních pozicích, kteří mají ze své každodenní praxe přesně vytyčené požadavky na své jednotlivé podřízené. Má podobu tabulky, kde je nejdříve interním číslováním označené o jaké skupinové zařazení se jedná, dále je zde alternativní a nový název konkrétní funkce, klíčové odpovědnosti, kde jsou pohromadě vypsány požadavky ke každé funkci. Zaznamenává se sem vzdělání a praxe v oboru, požadované jazykové znalosti, IT znalosti a dovednosti a ostatní specifické požadavky pro dané pracovní místo jako jsou konkrétní absolvované zkoušky, znalosti a certifikáty. Podle personální manažerky v posledních letech na pozici dělník stačí, aby byl uchazeč vyučen, ale není podmínka být vyučen v potravinářském oboru, protože podnik v případě potřeby zaškolí takového zaměstnance v čem je nutné.

Například pro funkci reklamační pracovník jsou požadavky podle dokumentu Mapa funkcí schopnost vedení administrativy spojené s reklamacemi, stížnostmi a neshodami, vyřizování reklamací odběratelů a stížností konečných spotřebitelů a komunikace s nimi. Dále má takový pracovník zvládat provádění fyzické kontroly neshodných nebo reklamovaných výrobků včetně vyhodnocování příčin ve spolupráci s odpovědným technickým a výrobním úsekem a provádění souvisejících kontrolních činností. Požadované je také vedení skladové evidence neshodných výrobků a reklamací, vystavování reklamačních protokolů a záznamů o neshodě, jejich kompletnost v centrální evidenci neshod.

Pro tuto funkci je vyžadováno vyhodnocovat reklamace, neshody a stížnosti. Veškerou kontrolu je nutné provádět za současně platných pravidel. Na starosti také má dlouhodobou sledovatelnost výrobků a pravidelný odběr vzorků podle jednotlivých druhů a jejich předkládání měsíčních vyhodnocení v rámci analýzy dat, provádění interních auditů systému jakosti včetně vypracovávání zpráv a doporučení ke zlepšení a plnění úkolů zadaných nadřízeným. Požadavek na dosažené vzdělání je minimálně střední odborné a požadovaná doba praxe v oboru jsou 4 roky. Požadovaná je znalost jednoho dalšího jazyka a mezi dalšími požadavky je uživatelská znalost počítače, Microsoft Office a dalších firemních aplikací.

Na následujícím obrázku číslo 11 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Jednalo se o vyjádření míry souhlasu s tvrzením: „**Byl jsem jasně informován(a) o jednotlivých požadavcích na moji pracovní pozici.**“ Z obrázku je možné určit, že 25 (52,08 %) dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že s tímto tvrzením naprosto souhlasí, 21 (43,75 %) dotazovaných zaměstnanců s tvrzením spíše souhlasí a 2 (4,17 %)

dotazovaní zaměstnanci si nejsou souhlasem jistí. Žádný dotazovaný zaměstnanec nevedl, že by byl v rozporu s daným tvrzením.



Obrázek 11: Dotazníkové šetření – Byl jsem jasně informován(a) o jednotlivých požadavcích na moji pracovní pozici

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Výběr zaměstnanců

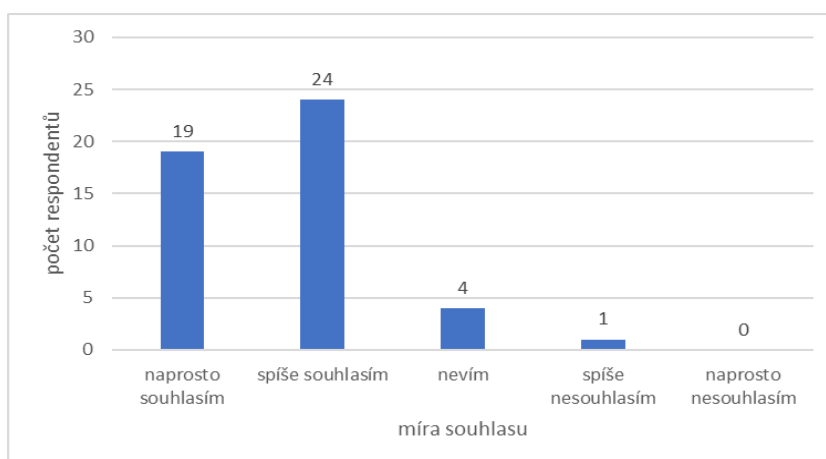
Výběr nového zaměstnance do podniku podle vnitropodnikové směrnice OS-6/2-1Q následuje přesné postupy. Proces je zahájen schválením požadavku na obsazení pracovní pozice generálním ředitelem. Personální manažerka následně přebírá iniciativu a zahajuje proces získávání a poté výběru vhodného pracovníka. Při získání vhodných uchazečů je zahájen výběr nového zaměstnance. Personální oddělení komunikuje s uchazeči, domlouvá pracovní pohovory a aktivně se podílí na výběrovém řízení.

V těsné spolupráci s vedoucím pracovníkem, který inicioval požadavek na obsazení pracovního místa, personální manažerka analyzuje a rozhoduje o tom, zda je uchazeč vhodný pro danou pracovní pozici. Konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče do podniku náleží generálnímu nebo odbornému řediteli. Na základě rozhovoru s personální manažerkou se v podniku pro výběr využívá metoda porovnání a zhodnocení životopisů zaslaných uchazeči. Tento postup zahrnuje pečlivé zkoumání splnění specifických požadavků. V rámci pracovního pohovoru jsou vyhodnoceny informace z uchazečova životopisu a personální manažerka zjišťuje jeho ambice a iniciativu pracovat. Dále jsou v této fázi podrobněji specifikovány pracovní podmínky, odměny za práci, nabízené benefity a možnosti účasti v rozvojových a vzdělávacích programech.

Je kladen velký důraz personální manažerkou na interaktivní charakter rozhovoru, kde má uchazeč příležitost prezentovat své ambice a odpovídat na konkrétní otázky týkající

se pracovního prostředí a podmínek. Rovněž je mu poskytnutý prostor pro otázky a diskusi, což umožňuje vyjasnění jakýchkoli nejasností a poskytuje komplexní pohled na to, zda je uchazeč ideálním kandidátem pro danou pracovní pozici. Výběr uchazeče na pozici vrcholového managementu má podle personální manažerky na starost personální oddělení holdingu ve spolupráci s generálním ředitelem. Takové výběrové řízení je zpravidla 3 kolové.

Na následujícím obrázku číslo 12 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Jednalo se o vyjádření míry souhlasu s tvrzením: **„Při pohovoru jsem měl(a) možnost informovat o svých dovednostech.“** Z obrázku lze určit, že 19 (39,58 %) dotazovaných zaměstnanců s tvrzením naprosto souhlasí, 24 (50 %) spíše souhlasí, 4 (8,33 %) si nejsou jistí a 1 (2,08 %) spíše nesouhlasí.



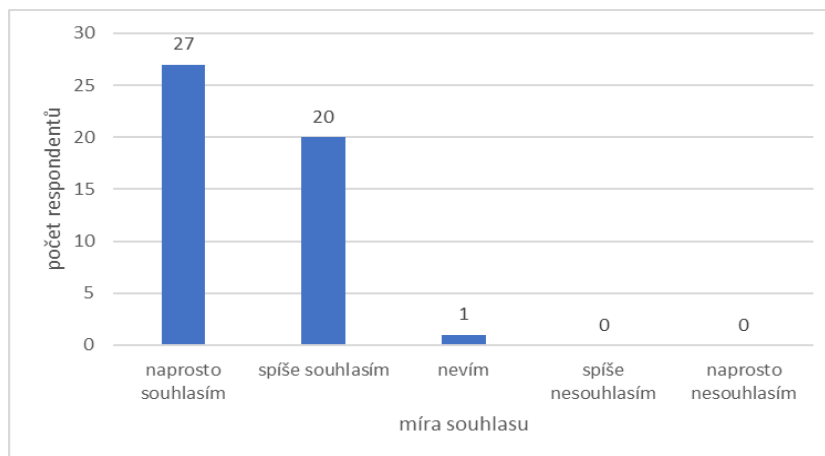
Obrázek 12: Dotazníkové šetření – Při pohovoru jsem měl(a) možnost informovat o svých dovednostech

Zdroj: Vlastní zpracování

Personální oddělení se snaží obratem informovat uchazeče o jejich výsledku ve výběrovém řízení, podle personální manažerky jde zpravidla do jednoho týdne. Nejsou ověřovány uvedené reference z předchozích zaměstnání v životopise, protože si je ověří sami během stanovené zkušební doby u řadových zaměstnanců tři měsíční a u vedoucích pracovníků šesti měsíční. Po uplynutí této doby personální oddělení na základě rozhovorů s přímými nadřízenými tohoto pracovníka rozhodne, zda je schopen efektivně vykonávat požadovanou práci a podle toho je vyhotovena nová pracovní smlouva.

Na následujícím obrázku číslo 13 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Jednalo se o vyjádření míry souhlasu s tvrzením: **„Proces výběru považuji za transparentní a férový.“** Z obrázku lze určit, že 27 (56,25 %) dotazovaných

zaměstnanců s tvrzením naprosto souhlasí, 20 (41,67 %) spíše souhlasí a 1 (2,08 %) si není jistý.



Obrázek 13: Dotazníkové šetření – Proces výběru považuji za transparentní a férový

Zdroj: Vlastní zpracování

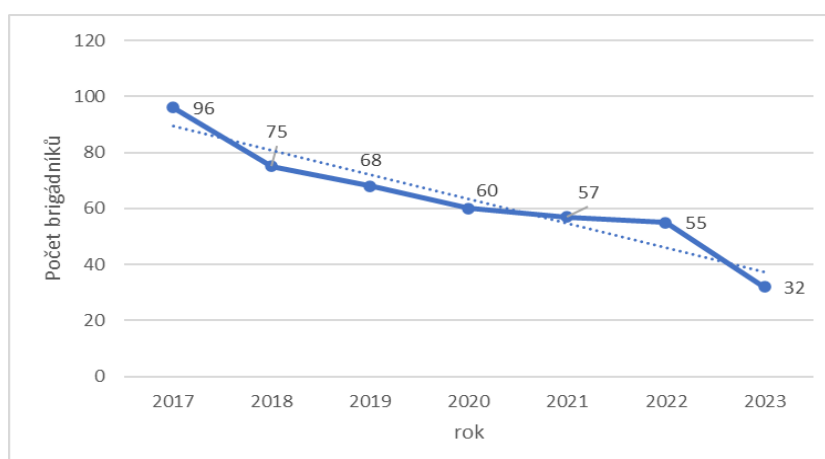
Podnik se snaží vyjít vstříc při obsazování zpravidla administrativních pozic individuálním požadavkům uchazečům, pokud to daná pozice dovoluje. V praxi podle rozhovoru s personální manažerkou jsou často obsazeny například matkami na mateřské dovolené, které mají zájem o přivýdělek a jsou nejvhodnějšími kandidátkami. Pokud to náplň práce dovoluje, tak je možné sjednat i zkrácenou pracovní dobu na 6 hodin. V podniku je stanovena pro THP a manažerské pozice pružná pracovní doba, ale s podmínkou, že od 9 do 14 hodin musí být na svém pracovišti. Podnik v současné době nenabízí homeoffice. Dělnické pozice i například jejich mistři mají pevně stanovenou pracovní dobu, která je rozdělena u vybraných provozů do 3 směn. Ranní směna je od 6 do 14 hodin, odpolední směna je od 14 do 22 hodin a noční směna je od 22 hodin do 6 hodin.

Podle informací uvedených v kolektivní smlouvě podniku schválených odborovou organizací jsou vnitřním předpisem všechny provozy sjednoceny a mají stanovenou pracovní dobu na 37,5 hodin za týden. Vybrané provozy jsou spuštěny kontinuálně v menším počtu zaměstnanců, což zahrnuje i víkendy a svátky. Na základě rozhovoru s personální manažerkou je hlavním důvodem k obtížnému výběru uchazečů, kteří by zůstali v podniku déle, než jen ve zkušební době kontinuální výroba. Podnik kvůli zpracování mléka nemůže v současnosti omezit směnnost, vybrané provozy fungují v omezeném počtu zaměstnanců i v noci. Obtížnost výběru vhodných uchazečů spočívá v jejich neochotě směnovat, protože jde o velký zásah do jejich osobního života. Někteří uchazeči se mají zájem dohodnout

o setrvání v podniku pouze v případě pouze například ranních směn, ale personální oddělení takové dohody odmítá, aby pro všechny zaměstnance platily stejné podmínky.

Personální oddělení zaměstnává zejména v létě brigádníky. Podle personální manažerky jde především o studenty, kteří si chtějí přivydělat. Nejvíce dohod s nimi uzavírá od května do července. Část brigádníků pracuje v podniku i během celého roku, což zahrnuje především seniory a matky na mateřské dovolené. Potřeba brigádníků vychází z plánu výroby, protože například při výrobě mléčných dezertů je potřeba více pracovníků, než standartně. Brigádníci ale také vykrývají stálé zaměstnance při jejich čerpání dovolené. Vlivem automatizace vybraných procesů se v průběhu posledních let snížila potřeba výběru brigádníků, protože odpadá potřeba manuální práce. Specifické požadavky na brigádníky stanoveny nejsou, počítá se s tím, že jde převážně o studenty, kteří ještě nemají dosažený další stupeň vzdělání, než základní, a tak jsou většinou obsazeni na pracovní pozice spojené s manuální prací, kterou jim vysvětlí jejich přímý nadřízený. V případě potřeby ale není problém je zaškolit, aby mohli provádět náročnější práci, jako například na pozici laboranta.

Na následujícím obrázku číslo 14 je zobrazen počet brigádníků v letech 2017 až 2023. Z obrázku je možné konstatovat, že oproti roku 2017 nastal pokles brigádníků pro rok 2023 o 64 (66,67 %). Podle vnitropodnikové evidence za poslední dva roky je průměrně 12 brigádníků stálých v průběhu celého roku, jinak zbylá část jsou brigádníci pro letní sezónu. Konkrétně pro rok 2023 je uvedeno, že 13 brigádníků je stálých a 19 pouze v létě. Na základě odhadu personální manažerky se 50 % letních brigádníků uchází další rok o práci v podniku znovu. Někteří jednotlivci z nich pak mají zájem o uzavření hlavního pracovního poměru.



Obrázek 14: Počet brigádníků v letech 2017–2023

Zdroj: vlastní zpracování podle vnitropodnikové evidence a odhadu personální manažerky

S nejvhodnějším uchazečem je zajištěno personálním oddělením před nástupem nového zaměstnance vyplnění osobního dotazníku, posudku o zdravotním stavu, pořízení zdravotního průkazu pracovníka v potravinářství včetně vstupní lékařské prohlídky a hygienických požadavků na pracovníka v potravinářském průmyslu. V případě, že se jedná o noční směnu je podle zákona vyžadovaná lékařská prohlídka zajištěná podnikem. Personální manažerka má za úkol podle vnitropodnikové směrnice OS-6/2-1Q novému zaměstnanci představit podnik, jeho výrobky, služby, tradici podniku, informování o pracovních povinnostech, pracovní době, mzdových podmínkách, výplatním termínu a benefitech. Dále personální manažerka sděluje o možnostech stravování a lékařského ošetření. V den nástupu do podniku personální manažerka zkontroluje na personálním oddělení znalosti z hygienických požadavků na pracovníka a je zaměstnancem podepsána pracovní smlouva.

Osobní dotazník má formu dvoustranného formuláře podle vnitropodnikové směrnice OS-6/2-1Q, ve kterém nový zaměstnanec uvádí informace pod jemu přiděleným osobním číslem, názvem útvaru a oddělení do kterého je zařazen. Uvádí zde datum narození, místo a okres, rodné číslo a státní občanství trvalé nebo případně přechodné. Je zde prostor pro adresu trvalého bydliště, uvedení telefonního čísla, vypsání jména, data narození a povolání manžela nebo manželky a vyživovaných osob. Další část dotazníku je zaměřena na vzdělání, kde je prostor pro dokončené vzdělání a případné vyučení, název škol, roky ukončení, počet tříd nebo semestrů u jednotlivých škol, druh závěrečné zkoušky a název oboru. Dále je možné uvést i absolvované kurzy, jazykové znalosti a ostatní znalosti a dovednosti, případně řidičský průkaz.

Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti je uveden ve vnitropodnikové směrnici OS-6/2-1Q. V první části se nachází identifikační informace o zaměstnanci a ve druhé části lékař vybere možnost, zda je zaměstnanec schopen bez omezení pracovat v riziku hluku dané kategorie. Dále lékař vybere možnost, zda je zaměstnanec zdravotně způsobilý, zdravotně způsobilý s podmínkou, zdravotně nezpůsobilý nebo dlouhodobě zdravotně nezpůsobilý vykonávat práci. Dokument musí obsahovat razítko a podpis lékaře, podpis zaměstnavatele a zaměstnance.

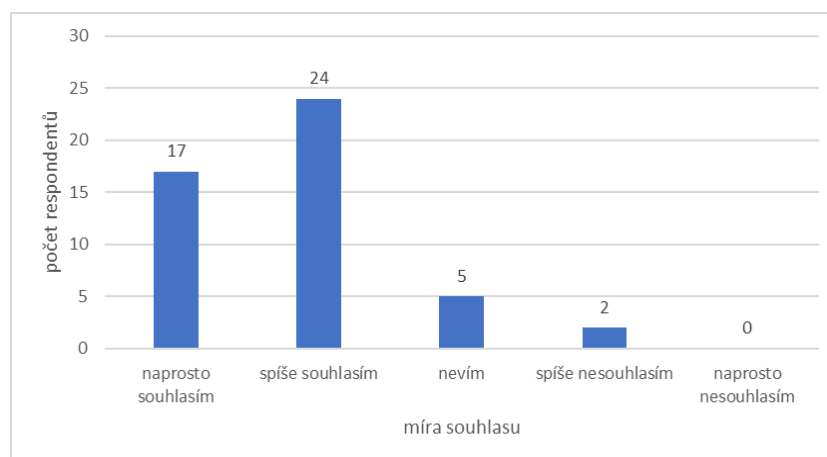
Hygienické požadavky na pracovníka v potravinářském průmyslu je dokument, který personální oddělení dává podle vnitropodnikové směrnice OS-6/2-1Q k dispozici novému zaměstnanci pro zajištění bezpečného chodu provozu v podniku, a také z důvodu testování ze znalostí obsažených v tomto dokumentu personálním oddělením. Dokument je rozdělen

do 8 částí. První část tohoto dokumentu se věnuje otázkám zdravotního stavu a zdravotního uvědomění zaměstnanců, přičemž zdůrazňuje nezbytnost konzultace s lékařem pro získání zdravotního posudku. Zvláštní důraz je kladen na okamžité nahlášení případů infekčních onemocnění příslušnému nadřízenému a konzultaci s lékařem. Druhá část dokumentu se soustředí na problematiku mikrobiálních infekcí, s důrazem na vyhodnocení zdravotní bezpečnosti při práci s živočišnými surovinami, které je svěřeno veterinární službě.

Třetí část dokumentu řeší rizika spojená s chemickými látkami v potravinách, kde je kladen důraz na striktní dodržování správných technologických postupů. Ve čtvrté části jsou uvedeny požadavky na provozní hygienu, včetně pečlivě předepsaných pravidel pro čištění výrobních zařízení. Pátá část zdůrazňuje ochranu potravin a zakazuje vstup cizím osobám do výrobních prostor bez doprovodu pověřeného zaměstnance. V šesté části je podrobně popsáno postupování v případě, že nežádoucí předmět vnikne do výrobního zařízení. Sedmá část se věnuje osobní hygieně zaměstnanců, včetně používání ochranných pomůcek, udržování čistého pracovního oděvu a dalších podobných aspektů. Poslední část dokumentu klade důraz na požadavky kladené na vedoucí pracovníky společnosti, včetně neustálé kontroly a dodržování vysokých standardů hygienické péče v celém podniku. Tímto způsobem se podnik snaží poskytnout komplexní rámec pro udržení zdraví a bezpečnosti v pracovním prostředí.

Podle vnitropodnikové směrnice OS-6/2-1Q personální manažerka má za úkol s nejhodnějším uchazečem projít detailně předpřipravenou pracovní smlouvu. Seznámit ho se všemi detaily této smlouvy a uchazeč má možnost pokládat dotazy a ještě konzultovat nějaké své specifické požadavky. V pracovní smlouvě je specifikováno pracovní místo, jaký druh práce se na něm vykonává, kdo určuje o náplni práce jsou zde popsány práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele. Pokud obě strany dojdou ke shodě, tak personální oddělení smlouvu předloží uchazeči, který ji podepíše v den nástupu do zaměstnání. Nesmí chybět také datum uzavření smlouvy a datum platné účinnosti. Je zde také uvedeno, zda se pracovní poměr sjednává na dobu určitou nebo neurčitou. Na základě rozhovoru s personální manažerkou personální oddělení sjednává pracovní smlouvu zpravidla na dobu určitou a na konci uplynutí této doby se zaměstnancem uzavře pracovní smlouvu na dobu neurčitou, pokud nenastaly události, které by bránily prodloužení pracovní smlouvy se zaměstnancem.

Na následujícím obrázku číslo 15 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Jednalo se o vyjádření míry souhlasu s tvrzením: „**Komunikaci s personálním oddělením při mém přijetí do podniku považuji za efektivní.**“ Z obrázku lze určit, že 17 (35,42 %) dotazovaných zaměstnanců s tvrzením naprosto souhlasí, 24 (50 %) spíše souhlasí, 5 (10,42 %) si není jistých a 2 (4,17 %) spíše nesouhlasí.



Obrázek 15: Dotazníkové šetření – Komunikaci s personálním oddělením při mém přijetí do podniku považuji za efektivní

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Adaptační a péče o zaměstnance

Podle směrnice OS-6/2-1Q v den nástupu do práce navštíví uchazeč personální oddělení, kde personální manažerka posuzuje jeho znalosti v oblasti hygienických požadavků na pracovišti. Tento test je součástí směrnice. Pokud prokáže, že tyto požadavky ovládá, obdrží od personální manažerky předem vypracovanou pracovní smlouvu a po podpisu obou stran se stává novým zaměstnancem podniku. Test znalostí se dále eviduje pro dané podnikové středisko kam daný zaměstnanec patří a podle odhadu personální manažerky se v roce 2023 podařilo 99 % zaměstnancům úspěšně zvládnout testy na první pokus, což znamená 100% správné vyplnění testů. Testy musí úspěšně složit i dodavatelé, což jsou například externí přepravci mléka, protože na převážení mléka jsou přesně stanovená pravidla, aby nedošlo k jeho znehodnocení.

Ověření znalostí hygienických požadavků na pracovníka je dokumentem pro písemné testování zaměstnance z potřebných znalostí nezbytných pro práci v potravinářství podle vnitropodnikové směrnice OS-6/2-1Q. Do testu zaměstnanec doplní své jméno, příjmení a datum, dále je test složen z otázek a tvrzení, pro které je na výběr jedna z uzavřených odpovědí. Test je rozdělen do čtyř částí s celkovým počtem 31 otázek. První oblastí jsou

požadavky na zdravotní stav a zdravotní uvědomění zaměstnanců, druhá oblast se zaměřuje na znalosti v mikrobiálních nákazách, třetí část je zaměřena na požadavky na provozní hygienu a čtvrtá oblast na požadavky na osobní hygienu a jednání zaměstnanců.

Na konci testu se opět vyplní datum, zaměstnanec se zde podepíše, poznamená se kdo test vyhodnotil a kdy, což může být pouze personalistka nebo vedoucí střediska a vybere se jedna ze čtyř možných situací. První je, že zaměstnanec prospěl se 100% úspěšností. Druhou je, že zaměstnanec prospěl podmíněně, což je s 90–99% úspěšností, kde se klade důraz na opakování proškolení. Třetí situace je prostor pro potvrzení kdy a kým došlo k opakovanému proškolení a čtvrtou situací je, že zaměstnanec v testu znalostí neprošel, protože měl 89% nebo menší úspěšnost, v takovém případě se musí znovu proškolit a opakovat test.

V den nástupu personální manažerka školí o trestní odpovědnosti právnických osob (TOPO). Cílem je podle rozhovoru s personální manažerkou snížení rizika podnikové odpovědnosti a současně podporovat etické chování a odpovědný podnikatelský přístup. Je vypracován v souladu s platnými právními předpisy a obsahuje pravidla a postupy pro snížení rizika odpovědnosti. Dále jsou zde například uvedené osoby odpovědné za zavedení a dohled nad dodržováním těchto pravidel a jakým způsobem lze nahlásit podezření z činnosti, která by byla v rozporu s tímto dokumentem. Personální manažerka dále v den nástupu školí nového zaměstnance také o Programu Compliance. Jedná se o strategii, kterou podnik vypracoval k zajištění souladu svých procesů s platnými normami a předpisy. To zahrnuje znalost a striktní dodržování všech aktuálně platných předpisů a vypracování interních pravidel s postupy pro zajištění plného dodržování všech těchto pravidel. Program Compliance klade důraz na informovanost zaměstnanců o všech pravidlech a předpisech prostřednictvím školení, což výrazně snižuje riziko nedodržování pravidel z důvodu nedostatečné informovanosti.

Podle rozhovoru s personální manažerkou platí stejná pravidla proškolení v den nástupu i pro brigádníky. Ti také musí projít testováním z hygienických znalostí. Zpravidla to není problém, úspěšnost je srovnatelná s ostatními zaměstnanci podniku. Další školení jsou individuální podle potřeby pro danou pracovní pozici, ale v podniku je běžné, že pokud je brigádník považován za výkonného a schopného od svého nadřízeného, tak může zastávat i náročnější práci, na kterou je potřeba zvláštní školení. Například podnik v minulosti platil školení, aby mohl brigádník využívat ve skladu vysokozdvíhací vozík.

Personální manažerka podle vnitropodnikové směrnice OS-6/2-1Q vytváří zaměstnanci kvalifikační kartu, kterou průběžně vyplňuje vedoucí daného střediska, do kterého patří zaměstnanec a když ji vyplní celou, tak ji vrátí zpět na personální oddělení. Kvalifikační karta obsahuje identifikační údaje zaměstnance jako jméno, datum narození a rodné číslo. Dále obsahuje popis pracovního zařazení, datum odkdy je na tuto pracovní pozici přiřazený a je zde vytvořený prostor pro věcný popis hlavních vykonávaných činností nebo v čem spočívá náplň vykonávané práce.

Dále se do kvalifikační karty doplňují kvalifikační požadavky na danou pracovní pozici jakožto vzdělání, praxi, dovednosti, odbornosti, znalost cizích jazyků, současný stav a míru splnění požadavků zaměstnance k danému dni. V závěru se zde zapisuje doplnění nebo zvýšení požadované kvalifikace pro splnění standartních podmínek nezbytných pro vykonávanou práci. Za vypracování kvalifikační karty jsou odpovědní vedoucí pracovníci, za případnou aktualizaci údajů v dokumentu odpovídá personální manažerka.

Vedoucí daného střediska seznamuje nového zaměstnance s provozem mlékárny a ukazuje mu, jakým způsobem vypadá provoz čistého a nečistého provozu. Dále zaměstnanec podstupuje vstupní školení, které provádí bezpečnostní technik. Školení provádí z oblasti všeobecných zásad ochrany zdraví a bezpečnosti práce a požární ochrany. Tento dokument popisuje důležitost zaměstnanců porozumět principům bezpečnostních a hygienických předpisů pro minimalizování úrazů na pracovišti.

Podle vnitropodnikové směrnice OS-6/2-1Q je dokument složený ze 17 zásad, které se vztahují na chování na pracovišti, přesunech v podniku, důležitost umět se zeptat vedoucího v případě pochybností. Nechybí zde také zásady týkající se udržování pořádku na svém pracovním místě, zákazu konzumace alkoholu na pracovišti, kouření, používání vlastních elektrospotřebičů, zákazu zbytečného vyrušování spolupracovníků z jejich práce, nutnost hlášení vedoucímu neprodleně každý úraz a jak postupovat v případě vzniku požáru. Na závěr zaměstnanec stvrzuje podpisem a svým identifikačním číslem, že byl seznámen s těmito zásadami a zavazuje se k jejich dodržování. Vedoucí střediska je povinen dát zaměstnanci tuto písemnou instruktáž, aby ji měl kdykoli k dispozici a je dále povinen provést zápis do dokumentu Prohlášení o seznámení se s pracovně právními normami.

Vedoucí střediska má povinnost proškolit zaměstnance o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) do 3 měsíců od jeho nástupu do zaměstnání a poté jednou ročně. Vedoucí středisek jsou o BOZP školení jednou za 2 roky externím podnikem. Znalosti v oblasti BOZP

jsou testovány vedoucím střediska a bezpečnostním technikem. Testy jsou k dispozici pro zaměstnance ve sdílených složkách.

Manažer jakosti provádí školení novému zaměstnanci o systému řízení jakosti podle vnitropodnikové směrnice OS-6/2-1Q. Dále je toto školení prováděno jednou ročně pověřeným pracovníkem, který provede zápis do dokumentu Prohlášení o seznámení se s pracovními normami. Manažer jakosti provádí zápis do dokumentu Vstupní školení o jakosti. Dokument obsahuje identifikační údaje školitele, zaměstnance a datum školení. Dále je zde rozepsán program školení, který zahrnuje záměry a cíle politiky jakosti, příručku pro zabezpečování jakosti ve společnosti a daném středisku, hygienický a provozní řád podniku, technologické a pracovní postupy. Zaměstnanec se na závěr do dokumentu podepíše, čímž stvrzuje, že byl v této oblasti proškolen a zavazuje se k dodržování nastavených pravidel, se kterými byl seznámen.

Zaměstnance, kteří při své práci přijdou do styku s chemikáliemi, proškoluje ekolog o správném používání chemických látek a jakým způsobem se v podniku třídí odpad. Toto školení se provádí jednou ročně vedoucím příslušného střediska. Školení probíhá na základě informací z dokumentu Zásady práce s chemickými látkami. Dokument obsahuje informace o správném skladování, jak pracovat s návodem dané chemické látky a jakými prostředky se před nimi chránit. Školení se dále provádí jednou ročně vedoucím střediska. Jsou kontrolovány znalosti z této oblasti formou testu, který vyhodnocuje ekolog a při úspěšném splnění testovacích podmínek vystaví doklad o způsobilosti zaměstnance používat chemické látky při práci a výsledek zapíše do Prohlášení o seznámení se s pracovními normami. Tyto informace jsou uvedeny ve vnitropodnikové směrnici OS-6/2-1Q.

Pro některé pracovní pozice školí metrolog nového zaměstnance z oblasti metrologie. Školení probíhá dále jednou ročně vedoucím střediska, který má k dispozici metrologický řád, kterým je povinen se řídit. Zápis o proškolení se provádí do dokumentu Prohlášení o seznámení se s pracovními normami. Metrolog hodnotí formou testu znalosti zaměstnance a vyhodnocuje výsledky.

Vedoucí střediska má za úkol do tří měsíců od nástupu nového zaměstnance ho proškolit z pracovních postupů, technologických postupů, kontrolních bodů, řádů skladů a organizačních směrnic. Dále proškoluje o Systému analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů, což je systém pro předcházení rizikům ohrožujících kvalitu potravin. Dále se tyto oblasti proškolují jednou ročně ve spolupráci personalistka s ekologem a ověřují

znalosti zaměstnance formou testu. Test může vyhodnotit metrolog, ekolog, bezpečnostní technik nebo vedoucí daného střediska. Tyto informace jsou uvedeny ve vnitropodnikové směrnici OS-6/2-1Q.

Některé pracovní pozice požadující ke své práci používání vysokozdvizného vozíku. Zaškolení pro používání vysokozdvizného vozíku provádí bezpečnostní technik. Dále má za úkol získání bezpečnostního oprávnění pro zaměstnance používat tento vozík. Oprávnění je možné získat nejdříve po třech měsících a musí se jednou ročně obhajovat. Bezpečnostní technik má dále za úkol jednou ročně proškolit požární hlídky.

Při příchodu nový zaměstnanec obdrží od personálního oddělení seznam všech školení, která musí absolvovat v průběhu zkušební doby a která se opakují periodicky jednou za rok. Tato školení jsou detailně popsána v dokumentu Prohlášení o seznámení se s pracovními normami. Po dokončení těchto školení dostane zaměstnanec odpovídající test z oblastí pracovních postupů, technologických postupů, metrologie, chemikálií a dalších relevantních témat. Hodnocení tohoto testu provede odborník v oboru, jako je metrolog, ekolog nebo bezpečnostní technik. Tyto informace jsou uvedeny ve vnitropodnikové směrnici OS-6/2-1Q.

V případě, že zaměstnanec úspěšně absolvuje test s bodovým hodnocením v rozmezí 90–99 %, jde o podmíněný prospěch. V takové situaci má vedoucí střediska podle směrnice Os-6/2-1Q povinnost znovu proškolit zaměstnance a potvrdit tento postup podpisem v dokumentu Prohlášení o seznámení se s pracovními normami. Tímto způsobem se zajistí, že zaměstnanci jsou si nejen vědomí o nezbytných postupech a normách, ale také že jsou schopni je efektivně aplikovat při své práci.

V situaci, kdy zaměstnanec nedosáhne podmíněného hodnocení, tedy dosáhl v testech méně, než 90 %, tak musí projít opětovným školením a absolvovat znovu příslušný test. Hodnotící systém pro tuto zkoušku zůstává identický s původním hodnocením. Existuje však výjimka z bodového hodnocení pro ty testy, které obsahují kontrolní otázky z kritických kontrolních bodů, na něž je nutné odpovědět vždy se 100% správností. V případě, že zaměstnanec nesplní tento požadavek, musí okamžitě absolvovat dodatečné školení a podstoupit opakování testu. Tímto způsobem je zajištěno, že zaměstnanec má komplexní znalost nejen základních postupů, ale také kritických aspektů práce, které jsou zásadní pro bezpečnost a úspěch při dané práci.

Před nástupem do zaměstnání je povinností příslušného vedoucího pracovníka zajistit, aby byly pro dané pracoviště přiděleny nezbytné osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP). Skladník odpovědný za správu materiálně technických zásob následně provede odborné školení nového zaměstnance týkající se zásad poskytování OOPP v souladu s relevantními směrnicemi. Informace získané během školení budou pečlivě zdokumentovány na výdejce, včetně podpisu skladníka, který zaškolení provádí. Tímto způsobem se zajistí, že nový zaměstnanec bude od začátku mít plné povědomí o používání nezbytných ochranných prostředků v souladu s podnikovými směrnicemi a postupy. Tyto informace jsou uvedeny ve vnitropodnikové směrnici OS-6/2-1Q.

Vedoucí střediska má na starosti zajistit pravidelné školení stávajících zaměstnanců v souladu s plánem výcviku a nového zaměstnance během prvních tří měsíců od jejich nástupu do zaměstnání. Současně je odpovědností vedoucího střediska vypracovat hodnocení nového zaměstnance a před uplynutím zkušební doby jej předložit na personální oddělení. Toto hodnocení obsahuje seznam absolvovaných školení, který je zakotven v dokumentu Prohlášení o seznámení se s pracovními normami. Hodnocení poté potvrdí svým podpisem vedoucí daného střediska.

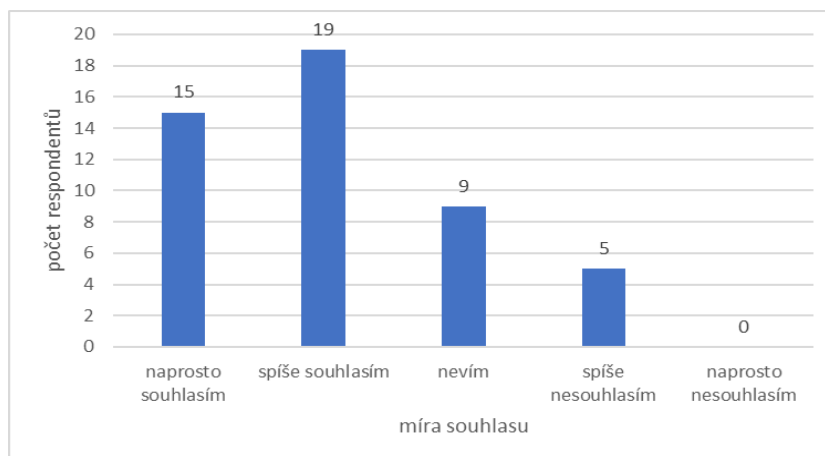
Před ukončením zkušební doby proběhne podle směrnice OS-6/2-1Q celkové hodnocení nově přijatých zaměstnanců za účasti jejich přímého nadřízeného, personální manažerky a odborného ředitele. Zaměstnanci při něm předloží seznam absolvovaných školení, který předem vypracoval s personální manažerka. Tímto způsobem se zajišťuje průběžné a systematické sledování odborného růstu zaměstnanců a hodnocení jejich schopností v souladu s podnikovými standardy.

Podle rozhovoru s personální manažerkou vnímá podnik jako důležité osvojení si pracovních procesů a přizpůsobení se firemní kultuře zaměstnancem. Proto je užitečné poskytnout novému zaměstnanci dodatečnou podporu, zejména pokud je zaměstnancova pozice náročná nebo je potřeba pro efektivní výkon práce důkladné zaškolení. Personální manažerka po dohodě s vedoucím střediska přidělí novému zaměstnanci člověka na dozor pro plynulejší adaptaci do podniku. Zásadně se jedná o již zkušeného zaměstnance, který je schopný poskytovat užitečné rady, zodpovídat otázky a věnovat se potřebám nového kolegy v rámci jeho zkušební doby.

Na základě rozhovoru s personální manažerkou se ve spolupráci s vedoucím střediska nového zaměstnance snaží, aby byl vybrán zkušený zaměstnanec, který má velmi dobré

porozumění k podnikovým procesům a firemní kultuře, protože nejde pouze o přiblížení novému zaměstnanci specifika dané práce, ale také podnítit jeho profesní růst v podniku a zapojit ho do kolektivu kolegů podniku. Tato pomoc se promítne i do jeho mzdy formou odměny, což je motivací k jeho iniciativě splnit takový úkol efektivně. Personální oddělení je velmi flexibilní ohledně poskytnutého času odborného dozoru. Pokud nový zaměstnanec potřebuje více času na osvojení si pracovních procesů, nebo se cítí, že by mohl mít prospěch z dalších školení nebo konzultací, tak je mu takový prostor poskytnut. Snahou personálního oddělení není vytvářet zbytečně velký tlak na nově přijatého zaměstnance, ale zajistit mu dostatečnou podporu pro jeho úspěšný začátek kariéry v podniku.

Na následujícím obrázku číslo 16 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Jednalo se o vyjádření míry souhlasu s tvrzením: „**Po přijetí jsem se cítil dostatečně podporován od svých kolegů a nadřízených.**“ Z obrázku je možné konstatovat, že 15 (31,25 %) dotazovaných zaměstnanců s tvrzením naprosto souhlasí, 19 (39,58 %) spíše souhlasí, 9 (18,75 %) si není jistých a 5 (10,42 %) spíše nesouhlasí.



Obrázek 16: Dotazníkové šetření – Po přijetí jsem se cítil podporován od kolegů a nadřízených

Zdroj: Vlastní zpracování

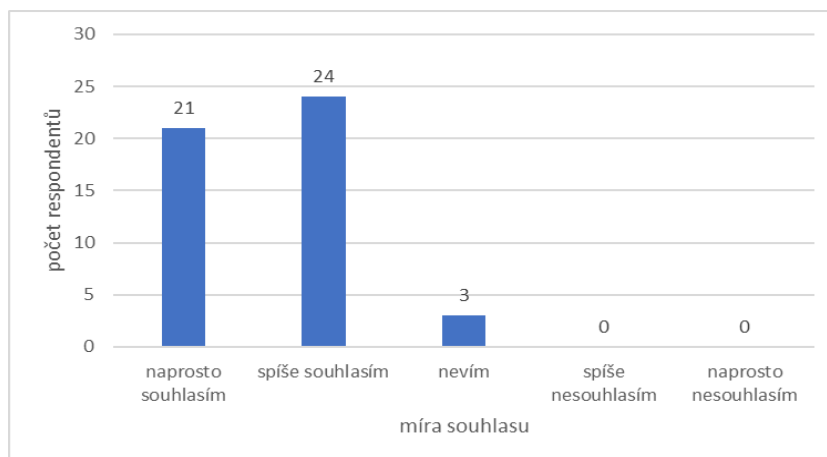
Podle rozhovoru s personální manažerkou každý týden obchodní oddělení předává do výroby plán, na jehož základě dělají mistři jednotlivých středisek rozpis směn. Mezi tato střediska patří například Máslárna, Kondenzace, Balárna a Paletizace. Podle dohody s odborovou organizací jsou mistři středisek povinni seznámit své podřízené s rozvrhem pracovní doby zaměstnance alespoň 4 dny předem. Zaměstnanci mají nárok podle vnitropodnikového předpisu po 4,5 odpracovaných hodinách na 30 minutovou pauzu

a vnitropodnikovým předpisem jsou dále stanoveny bezpečnostní přestávky pro vybrané činnosti.

Zaměstnanci ve výrobě se na konci své pracovní doby podle rozhovoru s personální manažerkou vystřídají na svém pracovním místě za zaměstnance příchozí na zahájení následující směny, protože výrobní zařízení jsou spuštěná nepřetržitě. Úklid pracoviště a výrobních zařízeních probíhá vždy po dokončení série výrobního cyklu. Zaměstnanci až poté provádí na výrobních zařízeních čištění, hygienu a sanitaci. Pouze středisko Máslárna má vymezený čas před koncem každé směny zpravidla 3 hodiny, kdy zaměstnanci provádí čištění výrobního stroje a toto středisko je v provozu pouze na ranní a odpolední směnu.

Podnik využívá elektronické označení docházky zaměstnanců. Každý zaměstnanec má přidělenou čipovou kartu. Čtecí zařízení jsou na jednotlivých pracovištích, kde si zaměstnanci označují příchody a odchody.

Na následujícím obrázku číslo 17 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Jednalo se o vyjádření míry souhlasu s tvrzením: „**Po přijetí jsem měl k dispozici všechny informace nezbytné pro výkon mojí práce.**“ Z obrázku je možné konstatovat, že 21 (43,75 %) dotazovaných zaměstnanců s tvrzením naprosto souhlasí, 24 (50 %) spíše souhlasí a 3 (6,25 %) si nejsou jistí.



Obrázek 17: Dotazníkové šetření – Po přijetí jsem měl k dispozici všechny informace nezbytné pro výkon mojí práce

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2023 odešli v průběhu zkušební doby 3 zaměstnanci z 18 nově přijatých na hlavní pracovní poměr. Podle rozhoru s personální manažerkou byl hlavní důvod nedodržování pracovních povinností, zejména vysoká absence na pracovišti, nedodržování

pracovních pokynů vedoucím a nedodržování bezpečnostních pravidel. Vysoká absence u nově přijatých zaměstnanců je důsledkem zejména neochoty zaměstnanců pracovat na více směn.

4.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

V podniku Mlékárna Hlinsko a. s. v současné době neprobíhá systematické hodnocení zaměstnanců prostřednictvím formálního hodnotícího systému. Namísto toho je využíván individuální přístup k hodnocení, kde vedoucí zaměstnanců provádí hodnocení na osobním pohovoru během zkušební doby. Toto hodnocení je zaměřeno především na pracovní výkon a může hrát roli i při rozhodování o přerozdělení odměn v rámci střediska.

Zaměstnanci mají možnost se při tomto hodnocení vyjádřit a diskutovat se svým vedoucím o daných skutečnostech, které vedly k jeho rozhodnutí. Některé pracovní pozice mají svůj individuální přístup k hodnocení. Například u marketingového ředitele jsou definovány konkrétní cíle, které jsou poté vyhodnocovány podle stupně jejich splnění. Zaměstnanci jsou průběžně hodnoceni na osobních pohovorech s jejich vedoucím například v případě, kdy jejich práce dlouhodobě a opakovaně nesplňuje dané požadavky, anebo naopak když zaměstnanec dlouhodobě odvádí nadstandartní výkony. Tyto případy nebývají časté podle personální manažerky.

Vedení podniku se snaží na základě rozhovoru s personální manažerkou minimálně dvakrát ročně neformálně setkat se zaměstnanci. Takové setkání probíhá v zasedacích prostorách podniku nebo je připravené venkovní posezení. Na těchto setkáních je připraveno občerstvení pro zaměstnance, v minulosti setkání probíhala také například formou grilování. Při tomto setkání mají zaměstnanci možnost neformálně konverzovat se všemi členy podniku a vedení podniku zde zpravidla informuje všechny zaměstnance o výsledku hospodaření předchozího roku.

V případě jakýkoliv problémů mohou zaměstnanci podle personální manažerky oslovit například své vedoucí pracovníky, personální oddělení a odborné ředitele. Každá připomínka je prozkoumána a daný vedoucí zaměstnanec poté informuje svého podřízeného o případném postupu nápravy nebo zdůvodnění, proč daná problematika funguje daným způsobem. V podniku je také umístěna schránka důvěry, kam mohou zaměstnanci vložit jakoukoli připomínku, pokud si chtějí zachovat anonymitu. Personální oddělení tuto schránku jednou týdně kontroluje a vyhodnocuje, případně předá připomínku řediteli daného střediska. Například v minulosti se tato schránka využívala, když měla řada zaměstnanců připomínky

na kvalitu dodavatele stravování, personální oddělení na tomto základě vyhovělo zaměstnancům a vybralo jiného dodavatele. V minulosti také si často zaměstnanci stěžovali na nepohodlnost přidělené pracovní obuvi, tak personální oddělení zvolilo jiného dodavatele obuvi.

V podniku Mlékárna Hlinsko a. s. je vytvořen systém odměňování zaměstnanců, který se řídí zákonnými předpisy a vnitropodnikovými předpisy, kterými jsou Mzdový předpis, Prémiový řád a dále je upraven platnou kolektivní smlouvou. Vnitropodnikové předpisy týkající se odměňování jsou vydány až po odsouhlasení odborovou organizací. Podle personální manažerky mzda je v podniku vyplácena pozadu za měsíční období a vyplácí se v termínu výplaty mzdy, což je 14. den. Dále se preferuje bezhotovostní vyplácení mzdy. V případě, že tento výplatní den připadá na víkendové dny, tak je zaveden flexibilní přístup k posunutí data výplaty mzdy na nejbližší pracovní den, který následuje po víkendu.

Mzda technicko-hospodářských pracovníků se skládá ze základní měsíční fixní mzdy a pohyblivé složky mzdy, která se stanovuje na základě předem stanovených kritérií. Mzda dělníků je složena ze smluvní hodinové sazby a pohyblivé složky mzdy, na kterou mohou při splnění daných kritérií dosáhnout. Odměňování obou skupin zaměstnanců je stanoveno na základě smluvní dohody. Způsob odměňování je takto rozdělený pro efektivní přístup zaměstnanců k jejich práci. Podnik se dále řídí aktuálními právními normami, jako například zákonem č. 262/2006 Sb. a nařízením vlády č. 396/2023 Sb., které upravují výši minimální mzdy pro rok 2024. V souladu s těmito právními předpisy byla stanovena minimální hodinová mzda ve výši 112,50 Kč.

Při procesu vyplácení mezd se Mlékárna Hlinsko a. s. opírá o Prémiový řád, který přesně specifikuje podmínky a postup pro udělování prémiových odměn. Pro technicko-hospodářské pracovníky je výše prémie stanovena na základě různých ukazatelů, mezi něž patří například výše režijních nákladů a počet reklamací za dané období. V případě nepřekročení daného limitu jim tak náleží prémie. V případě dělníků je rozhodujícím faktorem pro dosažení prémie kvalita výroby. Pokud dané výrobní středisko nepřekročí stanovený limit pro nekvalitní výrobky v daném období, pracovníci tohoto střediska mají nárok na prémie. Tento limit se vztahuje pouze na nekvalitní výrobu, kterou mohou zaměstnanci vlastní vůlí ovlivnit.

Na základě rozhovoru s personální manažerkou má možnost vybraná kategorie zaměstnanců dosáhnout prémie na základě splnění individuálních kritérií pro cílovou prémie.

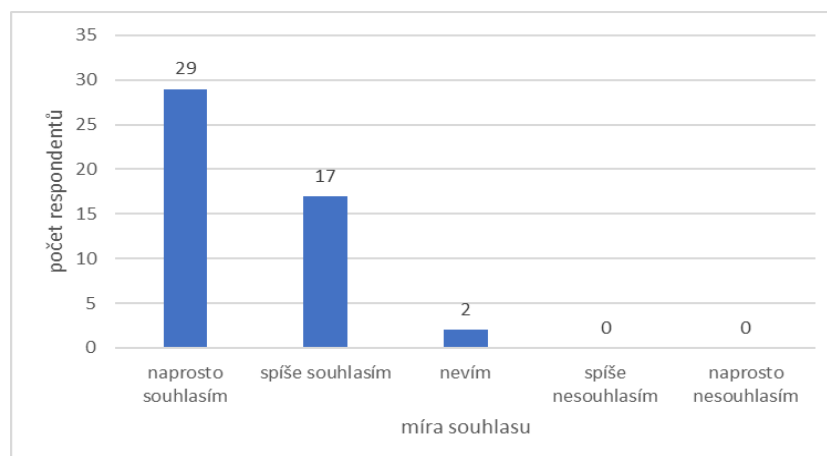
Například pro obchodní zástupce a manažera pro klíčové zákazníky jsou hlavním ukazatelem servisní úroveň měsíce, pohledávky po lhůtě splatnosti, tržby za prodej definovaných výrobků v rámci obchodních pravidel, hospodářský výsledek podniku a individuální měsíční cíle.

Pokud se podniku daří a dosahuje vytyčených výsledků, tak může nastat situace, kdy se rozhoduje o vyplacení mimořádných prémie. Rozhodnutí ohledně mimořádných prémie jsou předložena k posouzení představenstvu podniku. Tyto prémie jsou obvykle stanoveny pro jednotlivá střediska v absolutní částce a mají fixní hranici pro jednotlivé zaměstnance. O 50 % mimořádné prémie zaměstnanců rozhoduje v daném středisku jejich vedoucí. Ten navrhne rozdělení této části mezi své podřízené podle svého uvážení a je povinen zdůvodnit navrhovanou výši pro každého zaměstnance. Návrh poté předá odbornému řediteli, který má za úkol vyjádřit svůj názor a případně poskytnout doporučení či připomínky k návrhu. Pokud odborný ředitel schválí navržené rozdělení prémie, tak odešle tento schválený návrh na personální oddělení. Na personálním oddělení mají za úkol předat návrh mzdové účetní.

Pro zaměstnance existuje možnost konzultovat výši své prémie s vedoucím svého střediska, který měl částečný podíl na rozhodování o výši odměny. Vedoucí pracovník má povinnost detailně vysvětlit zaměstnanci na základě jakých kritérií a faktorů rozhodoval o výši prémie a co konkrétně ovlivnilo toto rozhodnutí. Podle personální manažerky jsou nejčastějším důvodem pro snížení prémie zaměstnancům udělená napomenutí, porušení kázně, nedodržování stanoveného oblékání a nedodržování pracovního postupu.

Mlékárna Hlinsko a. s. nabízí svým zaměstnancům různé typy benefitů, které jsou zaměřeny na podporu produktivity, zdraví a pohody zaměstnanců. Na základě rozhovoru s personální manažerkou jsou benefity v podniku jsou navrženy tak, aby poskytovaly zaměstnancům podporu a motivaci ke splnění výrobních cílů a zároveň podporovaly jejich osobní růst a profesní rozvoj. Benefity jsou poskytovány na základě interních dokumentů a podle uzavřené kolektivní smlouvy s odbory.

Na následujícím obrázku číslo 18 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Jednalo se o vyjádření míry souhlasu s tvrzením: „**Mám dostatek informací o možnostech odměňování a benefitů.**“ Z obrázku je možné konstatovat, že 29 (60,42 %) dotazovaných zaměstnanců s tvrzením naprosto souhlasí, 17 (35,42 %) spíše souhlasí a 2 (4,17 %) si nejsou jistí.



Obrázek 18: Dotazníkové šetření – Mám dostatek informací o možnostech odměňování a benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik přispívá zaměstnancům 2 000 korun měsíčně na penzijní nebo životní pojištění, podle jejich výběru. Zaměstnancům je tento příspěvek vyplácen od prvního měsíce, kdy nastoupili do zaměstnání. Dále podnik přispívá jednorázovou odměnou při významném životním jubileu zaměstnanců. Pokud jsou v podniku zaměstnaní alespoň 5 let, tak jim při dovršení věku 50 let podnik přispěje odměnou 3 100 korun, při dovršení 60. a 65. roku podnik přispívá částkou 5 000 korun. Podnik vyplácí jednorázovou odměnu při odchodu zaměstnanců do důchodu, podmínkou je první ukončení pracovního poměru a alespoň 5 odpracovaných let v podniku. Tato odměna se vztahuje i například pro odchod do invalidního důchodu. Výše odměny je 5 000 korun.

Zaměstnancům náleží příspěvek v hodnotě maximálně 600 korun na nákup výrobků v podnikové prodejně jednou za čtvrt roku. Ceny výrobků v této prodejně jsou srovnatelné s cenami prodejními. Zaměstnanci mohou příspěvek využít jednorázově, nebo rozdělit na dva nákupy po 300 korunách. Vybrané skupině zaměstnanců například ředitelům a obchodním zástupcům podnik poskytuje služební vozidlo i pro soukromé účely. Uzavírá se Dohoda o svěřeni osobního služebního motorového vozidla do používání ke služebním i soukromým účelům. Dále je vybrané skupině zaměstnanců poskytnutý benefit formou využívání služebních telefonů i pro soukromé účely.

Na základě rozhovoru s personální manažerkou je zaměstnancům podnikem zajištěno jednotné stravování externím dodavatelem hotových jídel. Toto stravování je zajištěno v podnikové jídelně. Každý zaměstnanec má na stravování nárok a za každé využití mu je ze mzdy sraženo 25 korun. Zbylou část ceny obědu hradí podnik. Zaměstnanci vidí

na mzdovém listu kolikrát v předchozím měsíci stravování využili. Pokud stravování v podniku nevyužívají, tak jim však není doplácela žádná částka jako příspěvek na stravování. Podnik stanovil podmínku, že zaměstnanci musí odpracovat alespoň 3 hodiny na dané směně, aby měli nárok na půlhodinovou pauzu sloužící ke stravování a odpočinku.

Podnik v rámci benefitů poskytuje zaměstnancům příplatky vyšší, než jak stanovuje zákon. Podle personální manažerky za práci o víkendu je poskytován příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku. Za práci ve státní svátek je zaměstnancům poskytován příplatek ve výši 150 % průměrného hodinového výdělku. Za práci v noci je zaměstnancům poskytován příplatek ve výši 15 % průměrného hodinového výdělku. Za odpolední směny se zaměstnancům vyplácí příplatek vyjádřený absolutní částkou připočtené k jejich hodinové mzdové sazbě, což oceňuje jejich ochotu pracovat v odpoledních hodinách. Pokud dojde k absenci vedoucího směny z jakéhokoliv důvodu na pracovišti, je vybraný zaměstnanec pověřen k zastupování této pracovní pozice a za tuto iniciativu mu náleží příplatek vyjádřený absolutní částkou k jeho hodinové mzdové sazbě.

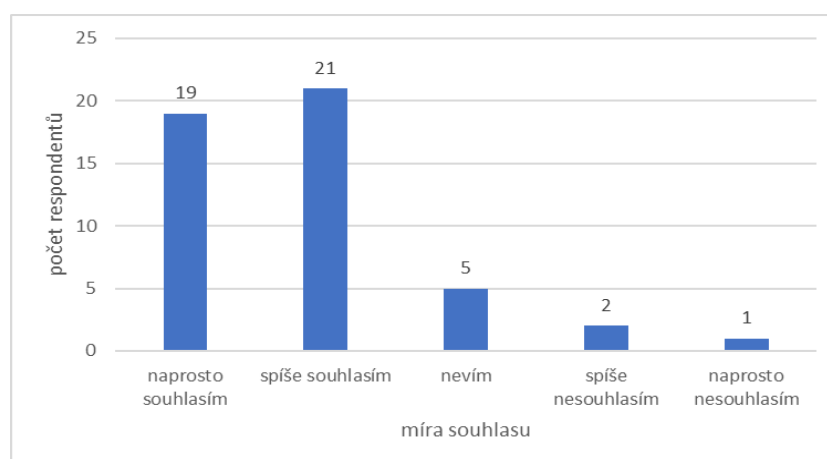
Podnik dále motivuje zaměstnance k rozšiřování svých dovedností a kompetencí tím, že jim poskytuje výkonnostní příplatek. Ve střediscích například přípravy tekutého produktu, kondenzace a sušárna náleží zaměstnanci, který se zaučuje nebo je ve zkušební době náleží příplatek ve výši 10 korun za každou odpracovanou hodinu. Pokud zaměstnanec samostatně vykonává alespoň 3 činnosti na těchto střediscích, tak mu náleží příplatek ve výši 20 korun za každou odpracovanou hodinu. V případě, že zaměstnanec zvládne sám vykonávat alespoň 6 činností na těchto střediscích, tak mu náleží příplatek ve výši 30 korun za každou odpracovanou hodinu. O nároku na výkonnostní příplatek rozhoduje vedoucí výroby. Mlékárna rovněž poskytuje zaměstnancům příplatky za zvýšené vynaložení fyzické aktivity. Například za nakládku náleží zaměstnanci příplatek 30 korun k hodinové mzdové sazbě.

V rámci podpory kulturních a sportovních aktivit zaměstnanců podnik nabízí různé příspěvky a vstupenky. Výše příspěvku se každý rok liší na základě stanovené výše rozpočtu benefitů na zaměstnance. Příspěvek je formou nepeněžního plnění. Podnik nakupuje například vstupenky na představení do Východočeského divadla Pardubice a vstupenky do Aquaparku. Dále podnik zajišťuje formou nepeněžního plnění poukazy na masáže ve zdravotnickém zařízení. Podnik také motivuje zaměstnance k bezplatnému darování krve a krevní plazmy jednorázovou odměnou. Odměna závisí na počtu bezplatných darování. Zaměstnancům se informace o čerpání těchto benefitů objevuje na mzdovém listu.

Pokud zaměstnanec přijde s návrhem na zlepšení jakékoliv činnosti při výrobě, která by měla následek například urychlení nebo zjednodušení výroby a procesů s ní spojených, tak má nárok na jednorázovou odměnu. Návrh předkládá vedoucí daného zaměstnanci ekonomickému řediteli a generálnímu řediteli. Pokud je návrh realizovatelný, tak zaměstnance odmění podle stanoveného návrhu.

Benefity se v podniku zaměřují také na nemateriální výhody, mezi které patří podle personální manažerky podpora příjemného pracovního prostředí. Zaměstnanci mají možnost osobního růstu a rozvoje v pracovním prostředí, které jim poskytuje určitou míru autonomie při rozhodování, čímž získávají pocit kontroly nad svou prací. Dále se jedná o příležitostech k rozvoji a vzdělávání, která je vnímána jako investice do budoucnosti zaměstnanců v podniku a podpora jejich profesního růstu. Podnik se snaží o vytváření příjemného pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci mají cítit vítáni, respektováni a oceňováni za svou práci. Budování týmové atmosféry napomáhá ke spolupráci mezi zaměstnanci a jejich vedoucími.

Na následujícím obrázku číslo 19 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Jednalo se o vyjádření míry souhlasu s tvrzením: **„Jsem spokojený(á) s dostupným výběrem benefitů.“** Z obrázku je možné konstatovat, že 19 (39,58 %) dotazovaných zaměstnanců s tvrzením naprosto souhlasí, 21 (43,75 %) spíše souhlasí, 5 (10,42 %) si není jistých, 2 (4,17 %) spíše nesouhlasí a 1 (2,08 %) naprosto nesouhlasí.



Obrázek 19: Dotazníkové šetření – Jsem spokojený(á) s dostupným výběrem benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Na základě rozhovoru s personální manažerkou vzdělávání v podniku probíhá nejčastěji formou školení, která jsou pečlivě plánovaná na základě předem stanovených podnikových cílů. Podle stanovených cílů vytváří personální oddělení interní dokument pro daný rok, který se jmenuje Plán výcviku. Personální manažerka je odpovědná za zajišťování těchto školení pro všechna podniková střediska. V případě, že vedoucí pracovníci rozpoznají potřebu posílení znalostí svých týmů v určité oblasti, pošlou žádost o školení personální manažerce. Ta zpravidla vyhoví této opodstatněné potřebě a postará se o zajištění příslušného školení. V takových situacích je přístupováno individuálně potřebám zaměstnanců. Například v minulosti bylo zajištěno laborantkám školení o používání MS Excel, aby nepoužívali poznámkové bloky, které jejich práci komplikovaly. Podle odhadu personální manažerky se průměrně na vzdělávání vynaloží ročně téměř 1 milion korun.

Školení zaměstnanců v podniku probíhá interně i externě. Interního školení se hlavně využívá při přijetí nového zaměstnance během zkušební doby a je vedeno zkušeným zaměstnancem, který má dostatečné znalosti a dovednosti v dané oblasti. Externí školení je zajišťováno externími specialisty, kteří nejsou zaměstnanci podniku, ale mají odborné znalosti potřebné k provádění konkrétních školení. Například u pozice seřizovače externí školení zahrnuje instruktáž ohledně oprav a údržby příslušného zařízení, kterou vede specialista přímo od výrobce tohoto zařízení. Podle typu školení se využívá v podniku zasedací místnost, nebo školení probíhá přímo na daném pracovišti za provozu. Personální oddělení si vede evidenci školitelů rozdělenou podle příslušných oblastí a zkušeností s nimi. Podle odhadu personální manažerky se v podniku provádí 50 % školení interně.

Na základě rozhovoru s personální manažerkou se podnik zabývá otázkami následnictví. Každý vedoucí zaměstnanec se snaží odhalit talentovaného podřízeného, který je schopen v případě jeho absence, nebo případného odchodu ze zaměstnání, zastoupit danou vedoucí pozici. Například před odchodem do důchodu se vedoucí střediska Balírna domluvil se svým podřízeným, který dlouhodobě zvládal skvěle svoji práci, a po vzájemné shodě ho zaškolil, aby se mohl stát vedoucím on. Personální oddělení si vede evidenci jmen těchto následovníků pro každou vedoucí pozici. Ne vždy je možné najít vhodného následovníka uvnitř podniku, v takovém případě se řeší externí následovníci.

Podnik ve spolupráci s Pardubickým krajem a dalšími mlékárnami vytvořil v roce 2016 střední odborné učiliště v oboru mlékárenství v Hlinsku. Podle personální manažerky

jde o záměr získat nové pracovníky do podniku. Teoretické vzdělávání studentů probíhá v prostorách gymnázia. Studenti mají týdně odhadem 30 hodin praxe v podniku. Je možné studovat i déle pro prohlubování znalostí v oboru, poté jsou absolventi kompetentní zastávat odpovědnější pracovní pozice. Cílem je seznámit studenty se všemi podnikovými středisky a s jednotlivými pracovními úkony na nich. Podnik studenty motivuje různými formami stipendií a jejich praxe v podniku mají proplacené. V prvním školním roce byli 3 studenti. V roce 2023 ze 7 studentů 3 nastoupili na hlavní pracovní poměr do podniku a 2 studenti se rozhodli pokračovat dále ve studiu. Studenti mohou nastoupit i do jiných mlékáren, než přímo v Hlinsku.

Na základě rozhovorů s personální manažerkou podnik vždy za dané období vzdělával zaměstnance, kteří nemají potřebné vzdělání v oboru, kvůli sjednocení úrovně znalostí se zaměstnanci, kteří vzdělání v oboru mají. Vzdělávání probíhalo ve spolupráci s potravinářskou školou v Kroměříži. Projekt se nazývá Mlékárenská akademie a slouží ke vzdělávání zaměstnanců, kteří jsou mimo obor mlékař. Učitelé z potravinářské školy vzdělávali tyto zaměstnance, aby měli alespoň základní znalosti v potravinářském oboru zaměřeném na mlékárenství. Personální manažerka vytvářela ve spolupráci s učiteli závěrečné testy. Podnik motivoval zaměstnance 500–1000 korunovou odměnou za naučení se pro úspěšné složení těchto testů. V současnosti se z důvodu velké fluktuace zaměstnanců podniku nevyplatí Mlékárenskou akademii opakovat.

Podle vnitropodnikového dokumentu OS-6/2-1Q pro vzdělávání zaměstnanců podnik zavedl Systém výcviku pracovníků, který slouží k systematickému zdokonalování jejich dovedností a kvalifikace. Tento systém je navržen tak, aby efektivně naplňoval požadavky specifické pro každou pracovní pozici a umožňoval postupné prohlubování odborných znalostí a dovedností. Systém se skládá ze 6 částí, a to ze zjišťování potřeb výcviku, plánu výcviku, zabezpečování výcviku, evidence a hodnocení výcviku, interního školení zaměstnanců a proškolení zaměstnanců při změně dokumentace.

První fáze Systému výcviku pracovníků začíná identifikací potřeb vzdělávání vzhledem k aktuálním pracovním pozicím zaměstnanců. Personální manažerka před koncem roku komunikuje s odbornými řediteli a vedoucími pracovníky, kteří jsou vyzváni k předložení návrhů na vzdělávání zaměstnanců a jsou zároveň odpovědní za tyto požadavky v Plánu výcviku. Požadavek na zajištění výcviku je formálním dokumentem vnitropodnikové komunikace, který slouží k navrhování potřebného školení pro zaměstnance. Vedoucí do něho

doplňuje jméno a příjmení zaměstnance, pro kterého žádá o školení, jeho pracovní funkci, popsání konkrétního školení, o které žádá, místo konání a termín. Dále obsahuje prostor pro zdůvodnění požadavku na dané školení pro zaměstnance, odhadované náklady a podpis osoby, která požadavek vytvářela.

Další fází v Systému výcviku pracovníků je tvorba plánu výcviku. Na základě požadavků na vzdělávání personální manažerka připravuje návrh na plán výcviku pro zaměstnance podniku. Tento dokument specifikuje rok, pro který je plán vytvořen a seznamuje s názvy a délkou plánovaných školení, stejně tak i s účastníky těchto školení vypsanych jmenovitě. Dále poskytuje odhadované náklady rozdělené na náklady samotného školení a na režijní náklady. Navíc zahrnuje údaje o plánovaném datu a zajišťovateli školení, spolu s termínem konání. Na závěr dokumentu je místo pro podpis personální manažerky a data vypracování. Tento návrh je pak předložen generálnímu řediteli, který jeho platnost potvrzuje svým podpisem a datem.

V následující fázi Systému výcviku pracovníků se personální manažerka aktivně věnuje zajištění výcviku. Je její odpovědností zajistit, aby schválený plán výcviku byl úspěšně realizován prostřednictvím nabídek školení, které jsou zasílány. Personální manažerka pečlivě sleduje harmonogram plnění jednotlivých školení a zaznamenává data jejich konání, stejně jako provedená hodnocení účastníků.

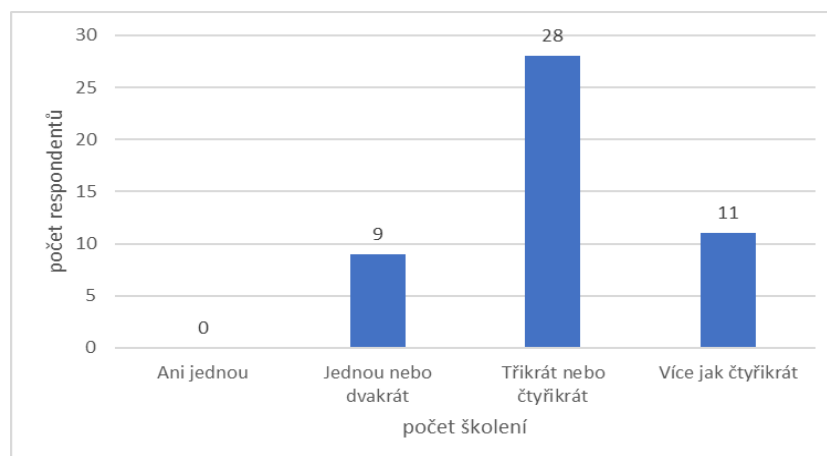
Další fází v Systému výcviku pracovníků je evidence a hodnocení absolvovaných výcvikových aktivit. Personální manažerka udržuje podrobné záznamy o jednotlivých kurzech a školeních, z nichž jsou informace zaznamenávány do kvalifikační karty každého zaměstnance. Pokud je součástí školení zkouška, test nebo získání oprávnění k činnostem, tak jsou tyto dokumenty uchovávány v osobní kartě zaměstnance na personálním oddělení. Po absolvování externích školení má každý zaměstnanec za úkol vyplnit formulář Hodnocení výcviku, který následně předá svému přímému nadřízenému. Tento nadřízený poté prověří, zda byly splněny úkoly stanovené během školení, poté schválí vyplněný formulář a předá jej na personální oddělení. Do dokumentu se uvádí jméno, příjmení a pracovní pozice zaměstnance. Zaměstnanec poté vybírá jednu z nabízených možností ohledně hodnocení obsahu výcviku, zda předčil, splnil, splnil méně, než očekával nebo nesplnil vůbec jeho očekávání. Dále má zaměstnanec možnost doporučit či nedoporučit daný kurz. Další část dokumentu umožňuje zaměstnanci uvést klíčové poznatky, které získal a které mu budou

užitečné v jeho práci. Zaměstnanec pak dokument stvrzuje svým podpisem. Na základě odhadu personální manažerky je 95 % zaměstnanců spokojeno s výběrem školení.

Následující fáze Systému výcviku pracovníků se zaměřuje na interní školení, které se konají pravidelně jednou ročně v rámci podniku a mají za cíl informovat zaměstnance o změnách. Školiteli jsou členové vedení podniku, autoři interních směrnic, vedoucí oddělení, interní auditoři a externí odborní školitelé. Školení se zaměřuje například na směrnice systému jakosti, pracovní, technologické a kontrolní postupy a na pracovní řád. Z každého školení se pořizuje záznam obsahující seznam účastníků. Za organizaci školení jsou odpovědní generální ředitel a personální manažerka, kteří spolupracují s odbornými řediteli, vedoucími oddělení, ekologem, metrologem a bezpečnostním technikem.

Poslední část Systému výcviku pracovníků je zaměřena na nutnost provedení školení v případě, že dochází ke změně dokumentace. Pokud je vydán nový dokument, jako jsou například pracovní postupy, technologické postupy, kontrolní činnosti nebo jakékoli jejich změny, tak správce dokumentace vytiskne tento dokument a připojí k němu formulář Potvrzení o seznámení s dokumentem systému jakosti a jeho změnami. Formulář má prostor pro vyplnění jmen, příjmení a data seznámení s dokumentem pro všechny zainteresované osoby. Příslušný vedoucí pracovník pak zajišťuje, že odpovědní zaměstnanci jsou seznámeni s těmito změnami nebo novým dokumentem a stvrzují své seznámení podpisem.

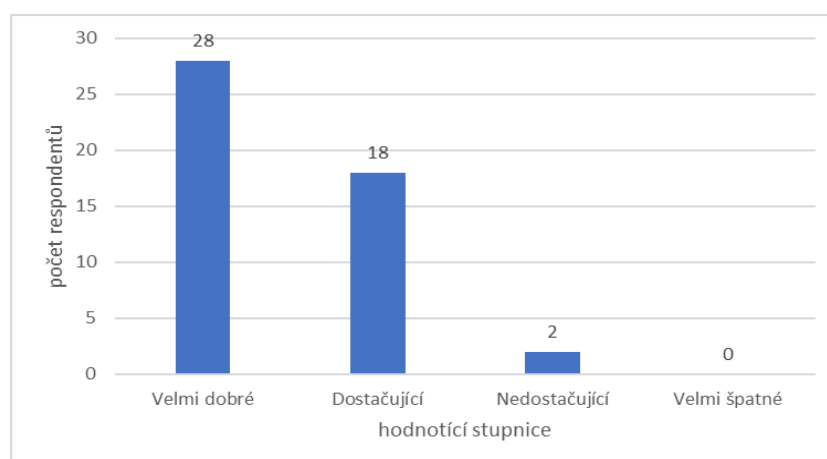
Na následujícím obrázku číslo 20 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Na otázku „**Kolikrát jste v posledním roce absolvoval(a) školení nebo kurzy organizované podnikem?**“ bylo možné vybrat jednu ze 4 intervalových odpovědí. Z obrázku je možné konstatovat, že 9 (18,75 %) dotazovaných zaměstnanců se účastnilo jednoho nebo dvou školení, 28 (58,33 %) dotazovaných zaměstnanců se účastnilo tří nebo čtyř školení a 11 (22,92 %) dotazovaných zaměstnanců se účastnilo pěti školení nebo více. Každý dotazovaný zaměstnanec se účastnil alespoň jednou nějakého školení.



Obrázek 20: Dotazníkové šetření – Kolikrát jste v posledním roce absolvoval(a) školení nebo kurzy organizované podnikem?

Zdroj: vlastní zpracování

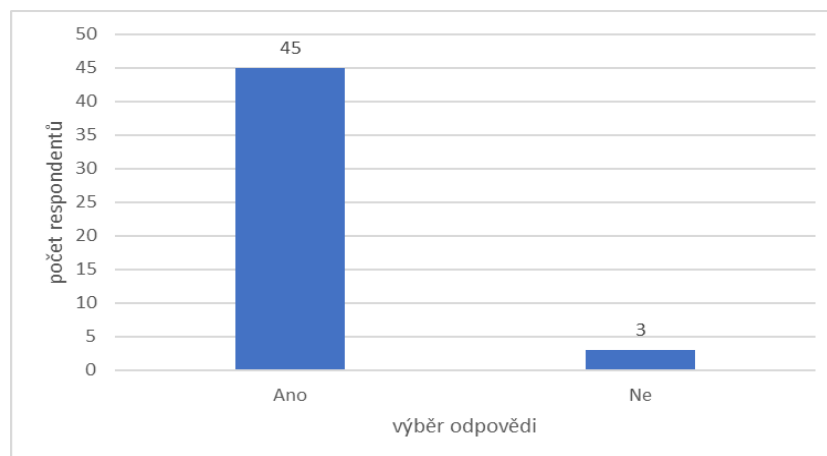
Na následujícím obrázku číslo 21 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Na otázku „**Jak byste hodnotil(a) informovanost o dostupných školeních a vzdělávacích programech v podniku?**“ bylo možné vybrat ze 4 možností hodnocení. Z obrázku lze určit, že 28 (58,33 %) dotazovaných zaměstnanců hodnotí informovanost jako velmi dobrou, 18 (37,50 %) dotazovaných zaměstnanců hodnotí informovanost jako dostačující a 2 (4,17 %) dotazovaní zaměstnanci hodnotí informovanost jako nedostačující. Ani jeden dotazovaný zaměstnanec neuvedl, že by považoval informovanost za velmi špatnou.



Obrázek 21: Dotazníkové šetření – Jak byste hodnotil(a) informovanost o dostupných školeních a vzdělávacích programech v podniku?

Zdroj: vlastní zpracování

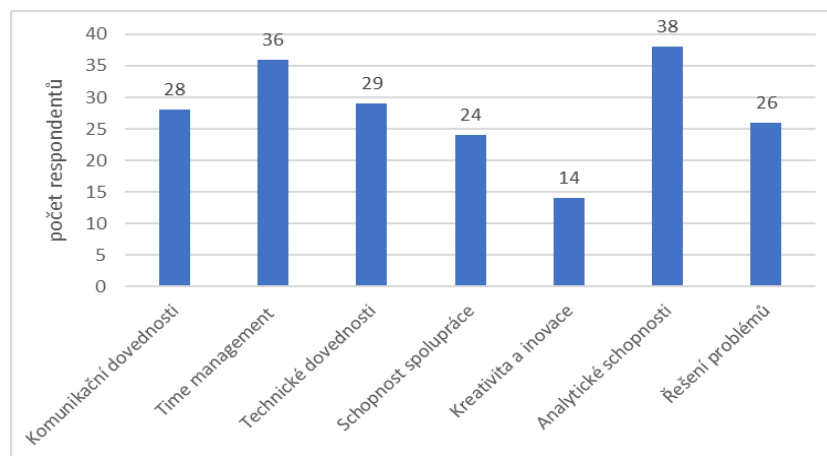
Na následujícím obrázku číslo 22 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Na otázku „**Máte pocit, že školení, která jste absolvoval(a), přispěla k Vašemu profesnímu růstu?**“ 45 (93,75 %) dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že ano a 3 (6,25 %) dotazovaní zaměstnanci odpověděli, že ne.



Obrázek 22: Dotazníkové šetření – Máte pocit, že školení, která jste absolvoval(a), přispěla k Vašemu profesnímu růstu?

Zdroj: vlastní zpracování

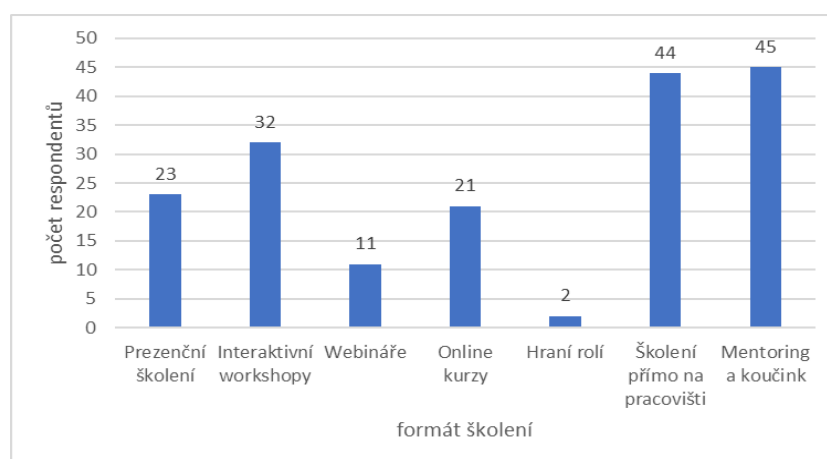
Na následujícím obrázku číslo 23 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Na otázku „**Jaké dovednosti považujete za nejdůležitější pro Vaši pracovní pozici?**“ bylo možné vybrat jednu nebo více uvedených možností. Nejvíce zvolenou dovedností (79,17 %) byly analytické schopnosti, které zahrnují zhodnocení informací a situací a vyvození z nich závěru. Jako další důležité dovednosti dotazovaní zaměstnanci vybrali time management (organizování času pro efektivnější práci – 75 %), technické dovednosti (v oblasti IT, chodu výrobních strojů – 60,42 %), komunikační dovednosti (58,33 %), řešení problémů (54,17 %), schopnost týmové spolupráce (50 %) a kreativita a inovační myšlení (29,17 %).



Obrázek 23: Dotazníkové šetření – Jaké dovednosti považujete za nejdůležitější pro Vaši pracovní pozici?

Zdroj: vlastní zpracování

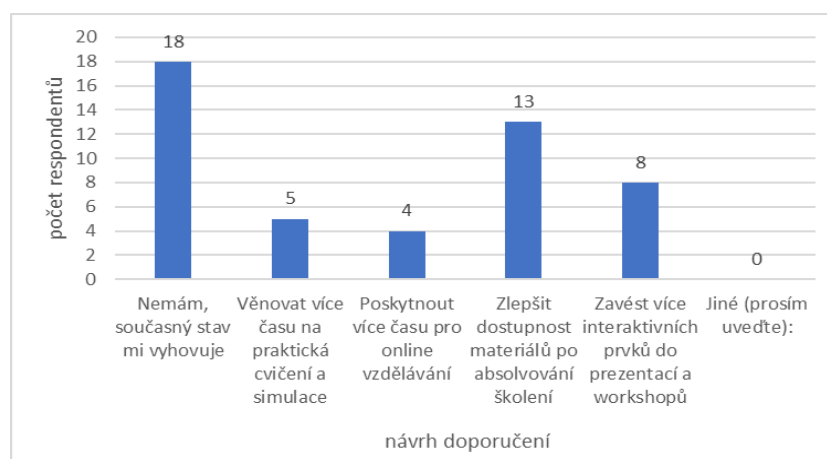
Na následujícím obrázku číslo 24 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Na otázku „**Jaký formát školení Vám nejvíce vyhovuje?**“ bylo možné vybrat více odpovědí. Nejvíce vybranou odpovědí je mentoring a koučink (vedení a podpora od zkušenějšího jednotlivce – 93,75 %). Další vybrané formáty školení vybrali dotazovaní zaměstnanci školení přímo na pracovišti (prostřednictvím praktické zkušenosti během plnění pracovních úkolů – 91,67 %), interaktivní workshopy (praktické úkoly s aktivním zapojením – 66,67 %), prezenční školení (prezentace informací lektorem – 47,92 %), online kurzy (online dostupná videa, články, testy – 43,75 %), webináře (živý přenos videa nebo prezentace bez nutnosti fyzické účasti na pracovišti – 22,92 %) a hraní rolí (simulace situací a jejich praktické řešení – 4,17 %).



Obrázek 24: Dotazníkové šetření – Jaký formát školení Vám nejvíce vyhovuje?

Zdroj: vlastní zpracování

Na následujícím obrázku číslo 25 je znázorněn výčet odpovědí 48 zaměstnanců z dotazníkového šetření. Na otázku „**Máte nějaké návrhy nebo doporučení pro vylepšení prováděných školení?**“ bylo možné zvolit jednu ze 6 možností, přičemž do jedné možnosti bylo možné dopsat vlastní návrh. Z obrázku lze konstatovat, že 18 (37,50 %) dotazovaných zaměstnanců vyhovuje současný stav školení, 13 (27,08 %) dotazovaných zaměstnanců by rádo mělo více k dispozici materiály ze školení, 8 (16,67 %) dotazovaných zaměstnanců by uvítalo zavedení více interaktivních prvků do prováděných školení, 5 (10,42 %) dotazovaných zaměstnanců by uvítalo věnovat více času na praktická cvičení, 4 (8,33 %) dotazovaných zaměstnanců by raději provádělo školení online a žádný z dotazovaných zaměstnanců neuvedl jiný důvod, než z uvedených možností.



Obrázek 25: Dotazníkové šetření – Máte nějaké návrhy nebo doporučení pro vylepšení prováděných školení?

Zdroj: vlastní zpracování

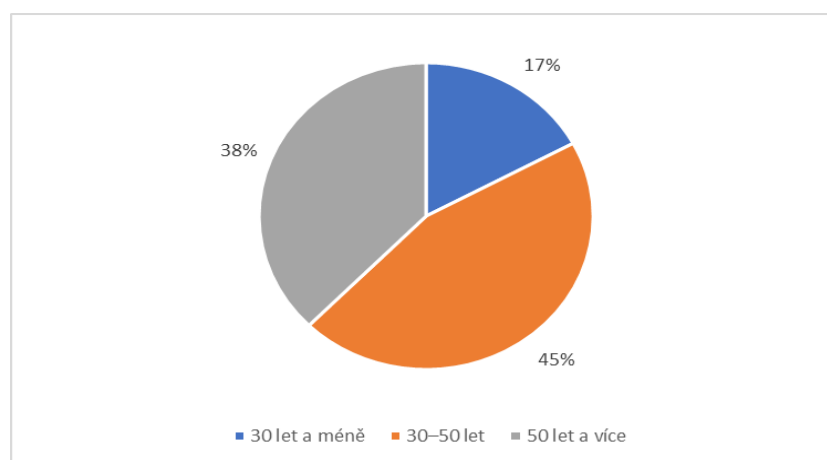
4.6 Propouštění zaměstnanců

Na základě rozhovoru s personální manažerkou dochází k propouštění ze strany podniku zřídka. Během posledních let podnik rozšiřuje automatizované procesy a tím například byl nucen propustit pro nadbytečnost v roce 2023 jednu účetní. Dále podnik automatizuje procesy, které jsou fyzicky náročné pro zaměstnance, ale snaží se udržet si je nadále v podniku. Například po vzájemné dohodě v roce 2023 dva zaměstnance přeřadil na jiné pracovní pozice, které byly v dané době volné. Automatizace a s tím spojené organizační změny postupují v podniku pomalu. Nicméně automatizace v podniku má velký vliv na pokles potřeby brigádníků. Počet brigádníků ve vybraných obdobích je zaznamenán na grafu číslo 11. Další důvod poklesu potřeby brigádníků je stanovený plán výroby pro daný rok.

V případě nedodržování stanovených pravidel je zaměstnanci personálním oddělením zaslán vytykáací dopis, jako upozornění a apel na změnu dosavadního chování na pracovišti. V případě, že zaměstnanec dále nedodrží pravidla, jsou mu takto ještě dvakrát zaslán vytykáací dopis personálním oddělením a po třetím vytykáací dopise dá zaměstnanci výpověď. Tyto situace jsou v podniku ojedinělé, ale podle personální manažerky se v těchto případech jedná zejména o konzumaci alkoholu v práci, nedodržování pracovního postupu a vysoké neodůvodněné absence. Při porušení hrubé kázně zaměstnance personální oddělení zpravidla jedná ihned výpovědí.

Nově přijatí zaměstnanci často odcházejí z podniku během zkušební doby hlavně kvůli neochotě směnovat. Podle personální manažerky stálí zaměstnanci, kteří jsou na směnování zvyklí a pracují v podniku řadu let zpravidla neopouštějí podnik. Podnik se i přesto potýká s problémem vyšší fluktuace. V roce 2023 byla fluktuace zaměstnanců 9 %, více lidí odešlo z podniku, než bylo přijato. V roce 2022 bylo do podniku evidováno 37 nástupů a 31 výstupů, pro rok 2021 bylo evidováno 32 nástupů a 27 výstupů.

Podle personální manažerky bylo 50 % ukončení pracovních poměrů v podniku kvůli odchodu do důchodu v roce 2023. Odchody do důchodu jsou velkým problémem do budoucna pro podnik. Na následujícím obrázku číslo 26 je zobrazeno složení zaměstnanců v procentech podle věku na základě vnitropodnikové evidence za rok 2023. Z obrázku lze konstatovat, že v průběhu příštích odhadem 10 let odejde do důchodu 38 % zaměstnanců. Podle personální manažerky může být důvodem dřívějších odchodů z podniku zdravotní komplikace zaměstnanců.



Obrázek 26: Rozdělení zaměstnanců podle věku

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vnitropodnikové evidence

5 Celkové zhodnocení a návrhy doporučení pro úpravu činností ŘLZ

Cílem této kapitoly je vyvození závěrů a případných doporučení pro řízení lidských zdrojů v podniku Mlékárna Hlinsko a. s. na základě informací uvedených v předchozí kapitole o současné personální strategii podniku a podle nastudovaných teoretických znalostí pro vybrané podnikové personální činnosti.

Plánování zaměstnanců je v podniku dobře zajištěno díky plánům v horizontu 3 až 5 let. Díky tomu je personální oddělení schopné se dopředu připravit na potřebu zaměstnanců podle daných období, která je kolísavá vzhledem k plánu výroby. Tato kolísavost ale může být problémem z důvodu obtížného získávání schopných pracovníků. V situaci, kdy stačí podniku nižší počet pro další období, tak personální oddělení například neprodlužuje pracovní poměr na dobu určitou nebo nepřijímá brigádníky. V dalším období ale může být potřeba vyšší z důvodu například složitějších výrobních procesů, čímž vzhledem k obtížnosti získávání nových zaměstnanců a předchozího rozvázání poměru se zaměstnanci a brigádníky může nastat problém nedostatku pracovní síly pro další období.

Podnik postupně nahrazuje potřebu zaměstnanců automatizací. To může být do budoucna velkou výhodou z důvodu obtížného získávání zaměstnanců. Automatizace by mohla ještě více snížit potřebu zaměstnanců například na noční a odpolední směně. Tím by se lépe získávali zaměstnanci, protože v současnosti jedním z hlavních důvodů nezájmu v podniku pracovat je dvou nebo třísměnný provoz. V současnosti není totiž možné výrobu provozovat například v 1 směně z důvodu nutnosti rychlého zpracování mléka.

Metody získávání zaměstnanců jsou podnikovou personální strategií využívány efektivně. Nabídky práce jsou inzerovány na různých webových stránkách, je využívána spolupráce s personálními agenturami, současní zaměstnanci jsou informováni o volných pracovních pozicích, aby měli možnost se sami ucházet nebo doporučit někoho známého. Personální oddělení je nejvíce spokojeno s novým zaměstnancem, kterého doporučí současný zaměstnanec, takže jako motivaci pro doporučování uchazečů nabízí štědrá odměnu, což je dobře nastaveno. Celkový systém získávání je dobře vytvořený, protože vedoucí pracovník si sám definuje požadavky na volné pracovní místo, personální manažerka podle požadavků získává vhodného zaměstnance a to celé musí být schváleno generálním ředitelem a oblastním ředitelem daného útvaru. Nevýhodou může být velká časová prodleva mezi podáním požadavku a jeho schválením mezi těmito manažery. Řešením by mohlo být stanovení

maximální lhůty pro vyjádření se k požadavku a tím urychlit celý proces. Lhůta by mohla být například maximálně 5 pracovních dní od data podání požadavku, což by podpořilo urychlení procesu při nutnosti obsazení pracovní pozice novým zaměstnancem.

Podle dotazníkového šetření téměř 96 % dotazovaných zaměstnanců souhlasí s jasnou informovaností o jednotlivých pracovních požadavcích při jejich ucházení se o zaměstnání. Z této informace lze usoudit, že komunikace mezi personálním oddělením a uchazeči je na velmi dobré úrovni. Systém výběru zaměstnanců je také na dobré úrovni díky přesnému vymezení jednotlivých odpovědností v tomto procesu. Také je dobré, že o přijetí zaměstnance nerozhoduje pouze personální oddělení, ale oblastní nebo generální ředitel. Tím se zajišťuje, že se výběr provede spravedlivě a personální oddělení nemůže nikoho prosazovat na úkor ostatních kandidátů. Maximálně týdenní lhůta pro informování kandidátů o jejich situaci při výběru je optimálně nastavená, protože dodává pocit zodpovědného přístupu a vážení si všech uchazečů. Nastavená volná pracovní doba s pouze stanovenou pevnou pracovní dobou pro THP je standartní pro současné trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Podle dotazníkového šetření mělo téměř 90 % dotazovaných zaměstnanců pocit, že byl vytvořen prostor personálním oddělením pro informování a představení svých dovedností. Z tohoto je možné usoudit, že personální oddělení odvádí dobrou práci při pracovních pohovorech. Dále téměř 98 % dotazovaných zaměstnanců považuje svůj proces výběru do podniku za transparentní a férový, z čehož je možné tvrdit, že personální oddělení je při výběru objektivní.

Ve vnitropodnikové směrnici jsou popsány přesně odpovědnosti v procesu výběru zaměstnance, díky čemuž personální oddělení postupuje přesně podle personální strategie podniku. Podrobné seznámení nejvhodnějšího kandidáta s pracovní smlouvou, vykonávanou prací a odměňováním je velmi dobré pro jasné stanovení podmínek a předejití tak nedorozuměním při přijetí zaměstnance. Tento závěr podporuje téměř 86 % dotazovaných zaměstnanců, kteří považují komunikaci s personálním oddělením při jejich přijetí do podniku za efektivní. 11 % zaměstnanců si tím není jistá a 4 % s tím nesouhlasí, takže by řešením mohlo být při přijímání nového zaměstnance se zaměřit také na jeho spokojenost s personálním oddělením pomocí například dotazníku, podle kterého by personální oddělení identifikovalo nedostatky a mohlo tak předejít nespokojenosti do budoucna.

Ve vnitropodnikové směrnici je přesně stanovený postup zahájení adaptace zaměstnance, což je velmi dobře, protože noví zaměstnanci jsou povinni ovládat znalosti

v oblasti jejich pracovní pozice pro úspěšné složení testů. Dále personální manažerka je povinna proškolit nové zaměstnance o trestní odpovědnosti právnických osob pro snížení vzniku rizika škody zaměstnancem a také je povinna školit o Programu Compliance, což zahrnuje seznámení zaměstnance s platnými podnikovými nařízeními. Díky tomu se zajišťuje, že zaměstnanec nemůže nevědomě udělat škodu při své práci z důvodu nedostatečné informovanosti.

Jednotné přistupování k adaptaci brigádníků a zaměstnanců je velmi zodpovědné. Potřeba dostatečné informovanosti z důvodu prevence rizik škody se také vztahuje na brigádníky, i když v podniku nemusejí být na dlouhou dobu. Na druhou stranu může být neefektivní adaptovat velké množství brigádníků s vědomím, že další rok nebudou potřeba kvůli automatizaci nebo personálnímu plánování. Zejména u sezónních brigádníků je vynaložené úsilí adaptace personálním oddělením velké s nejistou vidinou, zda se tato námaha vyplatí do budoucna a zda vůbec budou brigádníci do práce chodit v danou sezónu. To může odrazovat od pečlivého přístupu adaptace k brigádníkům.

Díky vnitropodnikové směrnicí jsou přesně stanoveny lhůty, do kterých jsou jednotliví vedoucí zaměstnanci povinni proškolit nové zaměstnance v daných oblastech. Zpravidla tato školení doprovází složení testu znalostí zaměstnanců a výsledek je zapsán do individuálního dokumentu zaměstnance, ve kterém jsou obsažena všechna absolvovaná školení a výsledky testů. Tento přístup je velmi efektivní, protože je možné u každého zaměstnance přehledně zkontrolovat, jaká školení absolvoval, s jakým výsledkem testu znalostí a zároveň napomáhá k dodržování personální strategie podniku. Úspěšné složení testů je také ukazatelem správného přístupu školení vedoucím pracovníkem. Závěrečné zhodnocení absolvovaných školení nových zaměstnanců přímým nadřízeným, odborným ředitelem a personální manažerkou je sloužící k spravedlivému rozhodnutí o setrvání nových zaměstnanců i po skončení zkušební doby.

Podle dotazníkového šetření si 19 % dotazovaných zaměstnanců není jistých, zda byli po přijetí dostatečně podporováni od svých kolegů a nadřízených a 10 % respondentů si myslí, že spíše nebyli. Řešením by mohlo být, aby se personální manažerka pravidelně setkávala s nově přijetým zaměstnancem i s jeho přímým nadřízeným a konzultovala s nimi, jakým způsobem se jim daří při práci a dohlížení. Například v průběhu prvního roku od data nástupu zaměstnance by se personální manažerka mohla vždy jednou za dva měsíce setkávat s nově přijatými zaměstnanci i jejich nadřízenými a v případě vzniku nějakých problémů

i individuálně častěji. Tím by noví zaměstnanci získali prostor pro sdělení případných nedostatků a personální oddělení by mělo takto možnost zaměřit se na konkrétní nedostatky a napravit je. Na druhou stranu se tyto respondenti mohli setkat a poradit se s personální manažerkou o jejich současné situaci, nebo mohli využít schránku důvěry k zachování anonymity. Podle výsledků dotazníku viz výše je spíše patrné, že mohlo jít o těžší začlenění se do pracovního kolektivu.

Velkou nevýhodou je absence systematického hodnocení zaměstnanců v podniku. Návrh hodnotícího formuláře pro pozici dělník se nachází v příloze B. Jedná se o jednoduchý hodnotící formulář. Pro jednotlivé pozice by se lišil drobnými hodnotícími faktory podle typu pracovní pozice. Formulář by mohl obsahovat stupnici pro jednotlivá tvrzení, jako například splnění zadaných úkolů včas, dodržování stanovených pravidel a podporování dobrých vztahů na pracovišti. Tento formulář by vyplňoval přímý nadřízený zaměstnancům jednou za určené období, které by mohlo být měsíc, případně delší období, na které jsou stanoveny cíle, které je nutné splnit. Měsíční hodnocení by mohlo vstupovat i do systému odměňování a vyplácení prémie každého zaměstnance, případně při delším období na které jsou stanoveny individuální cíle jednotlivých středisek by hodnocení mohlo mít vliv na vyplácení mimořádných odměn. Dále by se s každým individuálním hodnocením seznámili personální manažerka a vedoucí daného útvaru.

Díky individuální konzultaci hodnotitele s hodnoceným zaměstnancem by zaměstnanci měli možnost dozvědět se o svých přednostech a nedostacích při práci, což by jim mohlo být nápomocné pro zlepšování další odvedené práce. Dále by bylo všem zaměstnancům naprosto jasné, jaké všechny pracovní úkony musí provádět, tím by se zamezilo nedorozuměním, kdy jeden zaměstnanec přehazuje odpovědnost za práci na jiného zaměstnance. Spokojenější zaměstnanci jsou podle literatury více motivováni k dobrému odvádění své práce.

System odměňování je vypracován dobře. Příplatky a odměny pro zvýšení motivace a ochoty zaměstnanců pracovat jsou dobrým nástrojem. System benefitů je pestrý, což je také velmi dobré, aby si mohl vybrat každý zaměstnanec. Téměř 96 % dotazovaných respondentů uvedlo, že mají dostatek informací o možnostech odměňování a benefitů, což dokazuje efektivní informovanost v této personální činnosti. Téměř 84 % dotazovaných zaměstnanců je spokojených s dostupným výběrem benefitů, téměř 7 % respondentů je nespokojených s výběrem a 10 % si tím není jistých. Řešením by mohlo být udělat jednou ročně dotazník

na možné benefity a v něm prostor pro vlastní návrhy zaměstnanců a případné připomínky. Nově nabízeným benefitem by mohlo být například více dnů dovolené a příspěvek na stravování pro ty, kteří nevyužívají zajištěné stravování podnikem.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v podniku na vysoké úrovni. Jde o efektivní spolupráci mezi personálním oddělením, jednotlivými odbornými řediteli a generálním ředitelem. Všichni se musí řídit vytvořeným Systémem výcviku pracovníků, který napomáhá k dodržování podnikové personální strategie. Pozitivní je přístup k vzdělávání pracovníků v činnostech, které jim moc nejdou. Vedoucí mohou podat návrh na školení v dané oblasti pro daného zaměstnance a personální oddělení je zpravidla pro schválení. Nedostačující může být Hodnotící formulář, kteří vyplňují zaměstnanci po každém školení na kvalitu školení. Návrh rozšířeného hodnotícího formuláře po absolvovaném školení se nachází v příloze C. Z tohoto důvodu je také dotazník v této práci více zaměřen na vzdělávání a rozvoj pro konkrétnější získání informací od jednotlivých zaměstnanců a také může sloužit jako návrh pro rozšíření stávajícího formuláře.

Téměř 96 % dotazovaných zaměstnanců hodnotí informovanost o dostupných školení v podniku jako dostačující. 93 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že jim absolvovaná školení přispěla k profesnímu růstu. Tyto výsledky dokazují, že výběr školitelů je správný a komunikace o školeních personálním oddělením a přímými nadřízenými je na dobré úrovni. Podle dotazovaných zaměstnanců je téměř 37 % spokojeno se současným stavem školení, téměř 27 % by mělo rádo více podkladů k absolvovanému školení, 16 % by rádo začlenilo více interaktivních prvků do školení, 10 % by se raději věnovalo více praktickým cvičením a 8 % by raději absolvovalo školení online. Řešením by mohlo být konzultace s jednotlivými školiteli o možnosti upravení jejich školení tímto směrem, aby například bylo školení více zaměřeno na praktická cvičení a interaktivnost.

V podniku velmi dobře fungují kontrolní mechanismy. Každé rozhodnutí musí být schváleno vedením podniku, případně i personální manažerkou, takže nemůže docházet k nespravedlivému jednání se zaměstnanci. Například rozhodnutí o přerozdělení části mimořádné odměny vedoucím střediska musí být schváleno dále odborným ředitelem daného útvaru a personální manažerkou. Zaručení spravedlivého přístupu k zaměstnancům je dobré pro zvýšení jejich motivace k práci a spokojenosti. Napomáhá to také k udržení dobré pověsti podniku zvenku.

Personální oddělení je v podniku velmi vytížené. Za účelem udržení efektivně odváděné práce a personální strategie by bylo potřebné ho rozšířit o jednu pracovní sílu navíc. Řešením by ale mohlo být zavedení automatizace některých personálních procesů, které zabírají zbytečně velké množství času. Například vytvořit informační systém na zadávání požadavků na vzdělávání, kde by bylo na jednom místě od všech vedoucích pracovníků shromážděny formuláře. Dále by tento systém mohl fungovat například i pro upomínání vedoucích pracovníků o potřebě zaškolit své podřízené v jednotlivých oblastech, aby toto hlídání nemusela obstarávat personální manažerka. Zvýšení elektronizace a automatizování opakujících se procesů by také vedlo ke snížení spotřeby papíru v podniku.

Hlavní návrhy na úpravu personální strategie jsou tedy v oblasti hodnocení zaměstnanců, kde kvůli absenci systému hodnocení zaměstnanců tato činnost není prováděna dostatečně efektivně. Dále v oblasti adaptace a péče, kde by bylo dobré v adaptačním procesu se více zaměřit, jakým způsobem je zaměstnanec přijat do kolektivu a jak si osvojil práci. A pro zachování efektivně odváděné práce personálního oddělení na základě personální strategie podniku by bylo dobré některé činnosti automatizovat, případně oddělení rozšířit o dalšího zaměstnance.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo navrhnout doporučení pro dílčí úpravy strategie řízení lidských zdrojů a personálních činností vybraného podniku na základě analýzy jeho vnitřního prostředí a současné personální strategie. Pro splnění tohoto cíle byla práce rozdělena do 5 kapitol.

První dvě kapitoly se zabývaly definováním základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů a na vybrané personální činnosti podle odborné literatury. Třetí kapitola byla zaměřená na představení vybraného podniku a popsané metody, kterými se zpracovávala praktická část práce. Čtvrtá kapitola se zabývala analýzou personálních činností v podniku podle současné personální strategie a vyhodnocením dotazníkového šetření. V páté kapitole jsou zhodnoceny výsledky analýzy a jsou zde popsány návrhy a doporučení na zlepšení nedostatků.

Největším nedostatkem v podniku je absence systému hodnocení zaměstnanců. V kapitole 5 je doporučení, jakým způsobem by tento systém mohl v podniku být zaveden. Dále je v příloze vytvořen návrh na formulář hodnocení zaměstnanců konkrétně pro pracovní pozici dělník. Dalším nedostatkem je příliš strohý formulář pro hodnocení absolvovaného školení. V příloze je proto vytvořen návrh na nový formulář, kde jsou více podrobné otázky týkající se školení a je zde i prostor pro jakékoliv připomínky a návrhy na zlepšení školení budoucích.

Pro zajištění efektivnějšího vzdělávání je dále z větší části zaměřen dotazník. Nad rámec návrhu hodnocení absolvovaného školení účastníky školení jsou dotazníkové otázky více zaměřeny na strukturu školení, přístupy školitelů a používané metody. Tato část dotazníku je návrhem pro zjištění postojů zaměstnanců ke školením celkově, takže personální oddělení se může tímto dotazníkem inspirovat pro rozšíření stávajícího hodnotícího formuláře absolvovaných školení. Všechna doporučení jsou určena pro zefektivnění současné personální strategie podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

- ALTAXO, 2019. Snižování počtu pracovníků a jeho metody. In: *Altaxo.cz* [online] © 2019. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/propousteni-zamestnancu/snizovani-poctu-pracovniku-a-jeho-metody>. [cit. 2023-10-30].
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2023. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16. vydání. Londýn: Kogan Page. ISBN 978-1-3986-0663-0.
- ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: [strategický přístup ke vzdělávání pracovníků]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BUSINESSINFO, 2010. Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání. In: *Businessinfo.cz* [online]. ©2010. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani/2/>. [cit. 2023-10-30].
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- E15, 2022. Zaměstnanecké benefity a daně. Co je dobré vědět? In: *e15.cz* [online] ©2022. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/zamestnanecke-benefity-a-dane-co-je-dobre-vedet-1395525>. [cit. 2023-10-10].
- ENCYKLOPEDIIE BOZP, 2019. Řízení lidských zdrojů. In: *ebozp.vubp.cz* [online] ©2019. Dostupné z: https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php?title=%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_lidsk%C3%BDch_zdroj%C5%AF. [cit. 2023-10-20].
- EVERESTA, 2019. Personální strategie. In: *everesta.cz* [online] 2019. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/personalni-strategie>. [cit. 2023-10-30].
- FURMAN, Ben a AHOLA, Tapani, 2017. *Nikdy není pozdě na spokojený tým: model dvojité hvězdy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1256-0.
- FUTURA AM, 2023. Doporučení firmám, jak hledat zaměstnance. In: *futuraam.cz* [online] b. r. Dostupné z: <http://www.futuraam.cz/rada-1.htm>. [cit. 2023-10-25].

- GRUBER, Jan; KYRIANOVÁ, Hana a FONVILLE, Alexandra, 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5263-1.
- HAVELKOVÁ, Ema, 2021. Jak správně uchopit hodnocení zaměstnanců? In: *money.cz* [online]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/jak-spravne-uchopit-hodnoceni-zamestnancu/>. [cit. 2023-10-15].
- HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LAMARCO, Nicole, 2019. What Are HRM Strategies? In: *chron.com* [online] 2019. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/hrm-strategies-59260.html>. [cit. 2023-10-30].
- LISÁ, Elena, 2019. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1472-4.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.
- MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-193-3.
- MEČÍŘOVÁ, Lucie, 2023. 11 příplatků, na které můžete mít v práci nárok. In: *finance.cz* [online] ©2023. Dostupné z: <https://www.finance.cz/525034-priplatky-za-praci/>. [cit. 2023-10-27].
- MLÉKÁRNA HLINSKO A. S., 2023. Výcvik OS-6/2-1Q (interní dokumentace).
- NOVÁK, Adam, 2016. Získávání zaměstnanců. In: *chcipracovat.info* [online] 2016. Dostupné z: <https://chcipracovat.info/ziskavat-zamestnance-z-trhu-prace-z-vlastnich-rad/>. [cit. 2023-10-25].
- PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

- POLÁKOVÁ, Ivana, 2006. Trainee program. In: *ekonom.cz* [online] ©2006. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-18886290-trainee-program>. [cit. 2023-10-28].
- POSPÍŠILOVÁ, Alena, 2021. Ziskávání a výběr pracovníků. In: *podnikas.cz* [online] 2021. Dostupné z: <https://www.podnikas.cz/ziskavani-vyber-pracovniku/>. [cit. 2023-10-25].
- ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-046-7.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- URBAN, Jan, 2011. Devět zásad výkonového odměňování. In: *money.cz* [online] ©2011. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/jak-spravne-uchopit-hodnoceni-zamestnancu/>. [cit. 2023-10-15].
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Jan, 2005. Průběh a nástroje adaptačního procesu. In: *pamprofi.cz*. [online] 2005. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/prubeh-a-nastroje-adaptacniho-procesu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EkDtsc89k8aVTeshU74LbbU/>. [cit. 2023-10-02].
- ÚŘAD PRÁCE ČR, 2023. Zveřejnění nabídky práce v databázi evropského portálu EURES. In: *uradprace.cz* [online] b. r. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/zverejneni-nabidky-prace>. [cit. 2023-10-15].

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Návrh formuláře pro hodnocení zaměstnanců

Příloha C: Návrh formuláře pro hodnocení absolvovaného školení

PŘÍLOHA A: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Jan Pražák a momentálně pracuji na své bakalářské práci, která se zabývá personálními činnostmi ve Vašem podniku **Mlékárna Hlinsko a. s.** Chtěl bych Vás poprosit o **vyplnění krátkého dotazníku**, který mi pomůže lépe porozumět personálním činnostem ve Vašem podniku. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění zabere 5 minut. V případě jakýchkoli dotazů mě neváhejte kontaktovat na e-mailové adrese st66303@upce.cz.

1. Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o personálních činnostech v podniku? (označte číslem 1 až 5 na linku za každým tvrzením míru Vašeho souhlasu; 1 – naprosto souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nevím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – naprosto nesouhlasím)

- Byl jsem jasně informován(a) o jednotlivých požadavcích na moji pracovní pozici. ____
- Při pohovoru jsem měl(a) možnost informovat o svých dovednostech. ____
- Proces výběru považuji za transparentní a férový. ____
- Komunikaci s personálním oddělením při mém přijetí do podniku považuji za efektivní. ____
- Po přijetí jsem se cítil dostatečně podporován od svých kolegů a nadřízených. ____
- Po přijetí jsem měl k dispozici všechny informace nezbytné pro výkon mojí práce. ____
- Mám dostatek informací o možnostech odměňování a benefitů. ____
- Jsem spokojený(á) s dostupným výběrem benefitů. ____

2. Kolikrát jste v posledním roce absolvoval(a) školení nebo kurzy organizované podnikem?

- Ani jednou
- Jednou nebo dvakrát
- Třikrát nebo čtyřikrát
- Více jak čtyřikrát

3. Jak byste hodnotil(a) informovanost o dostupných školeních a vzdělávacích programech v podniku?

- Velmi dobré
- Dostačující
- Nedostačující
- Velmi špatné

4. Máte pocit, že školení, která jste absolvoval(a), přispěla k Vašemu profesnímu růstu?

- Ano
- Ne

5. Jaké dovednosti považujete za nejdůležitější pro Vaši pracovní pozici? Lze vybrat více odpovědí.

- Komunikační dovednosti
- Time management (organizování času pro efektivní práci)
- Technické dovednosti (v oblasti IT, chodu výrobních strojů apod.)
- Schopnost týmové spolupráce
- Kreativita a inovativní myšlení
- Analytické schopnosti (zhodnocení informací a situací a vyvození z nich závěru)
- Řešení problémů

6. Jaký formát školení Vám nejvíce vyhovuje? Lze vybrat více odpovědí.

- Prezenční školení (prezentace informací lektorem)
- Interaktivní workshopy (praktické úkoly s aktivním zapojením)
- Webináře (živý přenos videa nebo prezentace bez nutnosti fyzické účasti na pracovišti)
- Online kurzy (online dostupná videa, články, testy)
- Hraní rolí (simulace situací a jejich praktické řešení)
- Školení přímo na pracovišti (prostřednictvím praktické zkušenosti během plnění pracovních úkolů)
- Mentoring a koučink (vedení a podpora od zkušenějšího jednotlivce)

7. Máte nějaké návrhy nebo doporučení pro vylepšení prováděných školení?

- Nemám, současný systém mi vyhovuje
- Věnovat více času na praktická cvičení a simulace
- Poskytnout více času pro online vzdělávání
- Zlepšit dostupnost materiálů po absolvovaném školení
- Zavést více interaktivních prvků do prezentací a workshopů
- Jiné (prosím uveďte):

8. Jaký je druh Vaší pozice podle vykonávané práce?

- Manažerská pozice (mistr, vedoucí, ředitel)
- Administrativní pozice (asistent, referent apod.)
- Finanční, účetní a IT pozice
- Obchodní pozice (obchodní zástupce apod.)
- Výrobní a technická pozice (operátor ve výrobě, seřizovač apod.)
- Nákup a služby (skladník, laborant apod.)
- Jiné

9. Jaký je Váš věk?

- 15–24 let
- 25–34 let
- 35–44 let
- 45–54 let
- 55–64 let
- 65 let a více

10. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž
- Jiné

Děkuji Vám za spolupráci a čas věnovaný pro vyplnění dotazníku.

PŘÍLOHA B: Návrh formuláře pro hodnocení zaměstnanců

Formulář pro hodnocení zaměstnance				
Jméno a příjmení zaměstnance				
Pracovní pozice	Dělník			
Podnikový útvar/středisko				
Hodnocené období				
Jméno a příjmení hodnotitele				
Stupnice hodnocení:	1 – Výborné (nadprůměrné), 2 – Dobré (bez výhrad), 3 – Dostačující (s drobnými výhradami), 4 – Nedostačující (velmi špatné, s výhradami).			
Hodnocená kritéria:	Hodnotící stupnice (označte křížkem)			
	1	2	3	4
Pracovní výkon				
Dodržování pracovního postupu				
Kvalita a přesnost práce				
Dodržování časového limitu				
Bezpečnost práce				
Dodržování bezpečnostních pravidel				
Dodržování pokynů nadřízených				
Opatrné zacházení s pracovními nástroji				

Spolupráce				
Schopnost efektivně spolupracovat s kolegy v týmu				
Ochota pomoci kolegům v týmu				
Komunikace s nadřízenými				
Profesní rozvoj				
Ochota zlepšovat svůj výkon, vzdělávat se				
Účast na školeních a vzdělávacích programech				
Schopnost aplikace nových znalostí a dovedností				
Vyjádření a výhrady hodnotitele				
Vyjádření hodnoceného zaměstnance				
Společně dohodnuté cíle pro zlepšení pracovního výkonu				
Seznámení s hodnotícím formulářem	Podpis	Datum		
Hodnotitel				
Hodnocený zaměstnanec				
Vedoucí podnikového útvaru				
Personální manažer				

PŘÍLOHA C: Návrh formuláře pro hodnocení absolvovaného školení

Hodnocení absolvovaného školení		
Název školení		
Datum konání školení		
Jméno a příjmení		
Funkce		
Podnikový útvar/středisko		
Hodnocení školení	Označte křížkem Vaši odpověď	
	Ano	Ne
Bylo školení důležité pro mé pracovní povinnosti?		
Poskytlo školení užitečné informace a dovednosti?		
Bylo školení jasné a srozumitelné?		
Vyhovoval Vám formát a délka školení?		
Byla atmosféra a prostředí během školení příjemná?		
Měl/a jste možnost aktivně se zapojit do diskuse a cvičení?		
Myslíte, že nové znalosti a dovednosti získané na školení Vám pomohou při práci?		
Doporučil(a) byste toto školení ostatním kolegům?		
Napište nejdůležitější poznatky, které použijete při své práci:		

Napište další náměty nebo připomínky ke zlepšení budoucích školení:		
Seznámení s hodnotícím formulářem	Podpis	Datum
Hodnotící zaměstnanec		
Vedoucí útvaru		
Personální manažer		