

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Hodnocení efektivnosti personální politiky
podniku**

**Efficiency evaluation of company personnel
policy**

Kopačková Barbora

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora KOPAČKOVÁ**
Osobní číslo: **K15N0086P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Charakterizujte podnik, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, analyzujte interní prostředí, dosažené výsledky a strategické záměry.
2. Proveďte analýzu procesů se zaměřením na lidský kapitál s ohledem na možnosti zajištění cílů firmy a potřeb personálního rozvoje.
3. Stanovte cíle vedoucí k rozvoji lidských zdrojů v podniku v souladu s jeho strategií.
4. Navrhněte postup a opatření k zajištění cílů rozvoje lidských zdrojů a personální politiky, zhodnoťte rizika navržených opatření.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 60-80
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

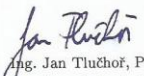
- **ARMSTRONG, Michael.** *Armstrong's handbook of strategic human resource management. 5th ed.* London, Philadelphia, New Delhi: KoganPage, 2011. 318s. ISBN 978-0-7494-6394-6.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů. 1. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **FOTR, Jiří et al.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd.* Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **ULRICH, David et al.** *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. 1. vyd.* Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v bibliografii.

V Plzni, dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala panu PhDr. Milanu Jermárovi, Ph.D., za jeho cenné odborné rady a připomínky, s jejichž pomocí byla tato diplomová práce vypracována.

Dále bych ráda poděkovala paní Ireně Valentinové a panu Ing. Petrovi Havlovi, za poskytnutí praktických informací o společnosti Dioss Nýřany a.s. a za umožnění zpracování dotazníkového šetření ve společnosti.

Obsah

Úvod	9
1 Charakteristika společnosti	10
1.1 Profil společnosti.....	10
1.2 Předmět podnikání společnosti	11
1.3 Historie společnosti	11
1.4 Současnost společnosti	12
1.5 Hospodářský vývoj společnosti	12
1.6 Vize	13
1.7 Strategické cíle společnosti.....	14
2 Diagnóza organizace.....	16
2.1 Vnější okolí podniku	16
2.1.1 Makroprostředí.....	16
2.1.2 Mezoprostředí	19
2.1.3 EFE Matice	22
2.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	23
2.2.1 Management	23
2.2.2 Struktura společnosti.....	23
2.2.3 Finanční analýza	26
2.3 Výroba, výzkum a vývoj	29
2.4 Informační systémy	29
2.5 Matice IFE	30
2.6 Matice IE	30
2.7 Cíle pro personální oblast	31

3	Trendy v oblasti personalistiky	33
4	Analýza personální politiky společnosti	35
4.1	Personální oddělení	35
4.2	Zaměstnanci společnosti.....	36
4.3	Plánování zaměstnanců	39
4.4	Získávání zaměstnanců.....	41
4.5	Vzdělávání zaměstnanců	45
4.6	Motivace	46
5	Dotazníkové šetření	50
5.1	Koncepce dotazníkového šetření	50
5.2	Výsledky dotazníkového šetření	51
5.2.1	Respondenti	51
5.3	Výsledky jednotlivých dotazovaných oblastí	54
5.3.1	Práce zaměstnance	54
5.3.2	Nadřazení pracovníci	57
5.3.3	Pracovní prostředí	60
5.3.4	Odměňování a motivace	65
5.4	Zhodnocení dotazníkového šetření	72
5.4.1	Spokojenost s pracovní náplní	72
5.4.2	Spokojenost zaměstnanců s nadřazeným pracovníkem	72
5.4.3	Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím	73
5.4.4	Spokojenost zaměstnanců s odměňováním a motivací	74
6	Návrhy opatření vedoucích ke zlepšení personálních procesů ve společnosti.....	76
6.1	Návrhy opatření pro zlepšení nábory zaměstnanců	76
6.1.1	Návrh využívání placených inzertních serverů při nábory zaměstnanců ..	76

6.2	Návrhy zlepšení v oblasti motivace a vzdělávání	80
6.3	Návrhy ke zlepšení v oblasti odměňování	83
6.4	Návrhy ke zlepšení v oblasti kariérního postupu	85
6.5	Zvýšení informovanosti zaměstnanců	87
7	Zhodnocení rizik navrhovaných opatření	89
7.1	Identifikace rizik	89
7.2	Posouzení velikosti a významnosti rizika.....	90
	Závěr.....	93
	Seznam tabulek	94
	Seznam obrázků	95
	Seznam použitých zkratk	97
	Seznam použité literatury	98
	Seznam příloh	101
	Abstrakt	111
	Abstract.....	112

Úvod

Význam personálních procesů ve společnostech v posledních letech stále více roste. Zatímco před dvaceti lety bývalo personální oddělení vnímáno spíše jako pomocná administrativní síla, v dnešní době se již stalo rovnocenným strategickým partnerem, který významně napomáhá rozvoji dané instituce. Stejně tak tomu je i u společnosti Dioss Nýřany a.s., jejíž personální politice se bude věnovat tato diplomová práce.

V první kapitole diplomové práce bude představena tato strojírenská společnost s dlouholetou tradicí sídlící nedaleko města Nýřany. V následující kapitole bude provedena analýza externího a interního prostředí, která bude v závěru kapitoly zhodnocena za pomoci IE matice. V třetí části této práce budou popsány současné trendy v personální oblasti, na které navazuje analýza personálních procesů ve společnosti Dioss Nýřany a.s. V další části práce proběhne dotazníkové šetření, v rámci kterého budou mít všichni zaměstnanci společnosti možnost zhodnotit personální procesy ve společnosti. V závěru práce budou navržena opatření vedoucí ke zlepšení personálních procesů ve společnosti a vyčísleny jejich ekonomické dopady. V poslední kapitole této diplomové práce budou zhodnoceny rizikové faktory působící na navržená opatření.

Cíl diplomové práce:

Tato diplomová práce si klade za cíl zhodnotit efektivnost personální politiky společnosti Dioss Nýřany a.s. a navrhnout dílčí opatření, která povedou ke zvýšení efektivnosti personálních procesů v této společnosti při respektování strategických cílů podniku.

Použitá metodika:

Při tvorbě této diplomové práce bude využita odborná literatura, internetové zdroje, rozhovory s panem generálním ředitelem společnosti a paní vedoucí personálního úseku, analýza dokumentů a dotazníkové šetření ve společnosti.

1 Charakteristika společnosti

V této kapitole, je představena společnost Dioss Nýřany a.s. (dále jen Dioss Nýřany). Tato česká společnost s bohatou historií sídlí nedaleko města Nýřany, zhruba 10 km od Plzně a zabývá se především lehkým strojírenským průmyslem a výrobou klimatizačních jednotek do rychlovlaků. V první části této práce je popsán profil společnosti a předmět podnikání, stručně nastíněna historie společnosti i její současný vývoj a zmíněny hospodářské výsledky společnosti v posledních několika letech. V závěru kapitoly je uvedena vize a strategické cíle, které vedou k jejímu naplnění.

Obrázek 1: Logo společnosti Dioss Nýřany a. s.



Zdroj: Dioss 2017

1.1 Profil společnosti

Datum zápisu do OR:	30. dubna 2000
Spisová značka:	B 852 vedená u Krajského soudu v Plzni
Obchodní firma:	DIOSS NÝŘANY a.s.
Sídlo:	Na Tesle 1238, 330 23 Nýřany
Identifikační číslo:	25244451
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	230 000 000 Kč
<u>Statutární orgán</u>	
Předseda představenstva:	Vladimír Blažek
Člen představenstva:	Eva Pečená
Člen představenstva:	Tomáš Aulík (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2017)

1.2 Předmět podnikání společnosti

Předmět podnikání společnosti Dioss Nýřany a.s. je dle výpisu z obchodního rejstříku vymezen těmito činnostmi: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2017)

- provozování železniční dráhy - vlečky "Vlečka DIOSS Nýřany"
- silniční motorová doprava
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- obráběčství
- galvanizérství, smaltérství
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- malířství, lakýrnictví, natěračství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- zámečnictví, nástrojářství

1.3 Historie společnosti

První historické zmínky o společnosti pochází již z roku 1872, kdy byl v místech současného areálu společnosti zprovozněn důl na těžbu černého uhlí. Během první světové války zde byl v roce 1917 společností Škoda zřízen muniční závod. Pod názvem Škoda společnost působila až do roku 1953, kdy se závod oddělil a stal se hlavním výrobním závodem podniku TESLA Karlín Praha. Závod v Nýřanech se od tohoto roku nazýval TESLA Nýřany.

Od roku 1957 se v podniku začaly vyrábět elektrotechnické výrobky, na počátku se jednalo o výrobu ohradníků pro ohrazení pastvin a cívkové soupravy pro rozhlasové přijímače. Od roku 1960 se podnik věnoval převážně výrobě telekomunikačního materiálu.

Pod názvem Dioss Nýřany s.r.o. společnost působila od roku 1991, v tomto roce společnost začala cílit své aktivity i na západní trhy. V rámci výroby telekomunikačních materiálů začala společnost v roce 1997 spolupracovat na výrobě baterií se společností SANYO. Tato spolupráce trvala 13 let.

Od roku 1999 začala společnost vyrábět klimatizační skříně pro rychlovlaky. O rok později se změnila právní forma organizace na akciovou společnost, v tomto roce

společnost začala stavět novou strojírnou a od roku 2002 začala vyrábět díly do kompresorů. V roce 2005 byla vystavěna nová hala určená pro montáž vrtaček.

1.4 Současnost společnosti

V současné době se společnost soustředí převážně na výrobu skříní pro klimatizace do kolejových vozidel a autobusů z hliníkového plechu a nerez, dále na kapotáže kompresorů z oceli s povrchovou úpravou práškovou barvou a díly pro zemní stroje. Na 73 hektarovém pozemku společnosti se nachází dva hlavní provozy, první z nich se nazývá Faiveley a druhý Dioss.

Provoz Faiveley se zabývá kompletací klimatizačních jednotek do rychlovlaků pro společnosti Faiveley transport a.s. Na tomto provozu poskytuje společnost Dioss na základě smlouvy pracovníky a společnost Faiveley zajišťuje obchodní činnost.

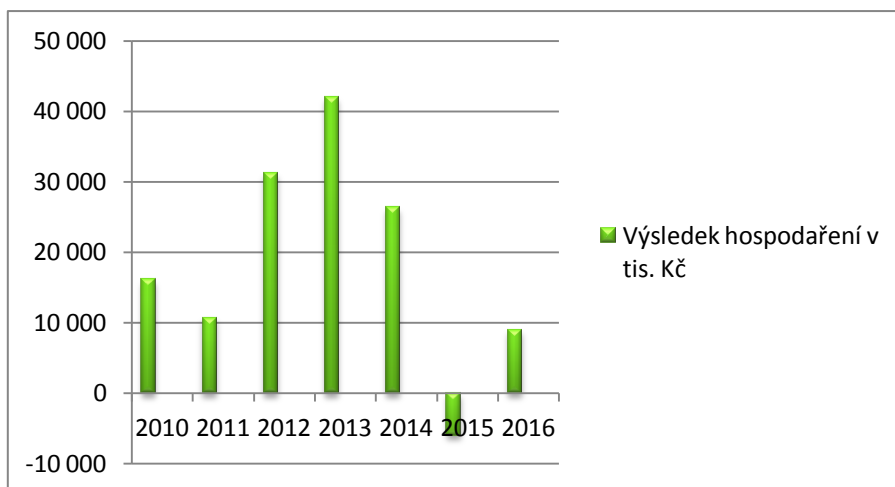
Provoz Dioss se dále člení na šest výrobních středisek, konkrétně se jedná o střediska:

- Středisko 511, které se zabývá ohýbáním, vysekáváním a svařováním plechů z oceli.
- Středisko 514, které slouží jako prášková lakovna.
- Středisko 516 vyrábí výměníky do konvektomatů, jedná se o výrobu pro potravinářskou společnost Rational.
- Středisko 517 se zabývá výrobou a montáží izolací.
- Středisko 518 se zabývá vysekáváním, ohýbáním a svěřováním z hliníkových a nerezových plechů.
- Středisko 521 je nástrojárnou pro třískové obrábění, jeho vybavení tvoří hlavně soustruhy a frézky.

1.5 Hospodářský vývoj společnosti

Následující obrázek zobrazuje vývoj hospodaření společnosti Dioss Nýřany a.s. v posledních sedmi letech. Z obrázku je patrné, že po hospodářské krizi v letech 2010 a 2011 se společnosti začalo v letech 2012 až 2014 hospodářsky více dařit. V roce 2015 ovšem došlo ke ztrátě z důvodu rozsáhlejších investic společnosti do nového výrobního zařízení. V roce 2016 společnost dosáhla již opět zisku a dle strategických plánů, společnost počítá v dalších letech s kontinuálním nárůstem zisku.

Obrázek 2: Vývoj hospodaření společnosti Dioss Nýřany a. s. v letech 2010 až 2016



Zdroj: interní data společnosti, 2017

1.6 Vize

Obsahem vize jsou skutečnosti, které napomáhají podniku určovat cíle a postupy, vedoucí k dosažení těchto cílů. Vize podniku by měla mít požadovanou šířku a hloubku a měla by odrážet požadavky jednotlivých stakeholderů. Vize by měla motivovat a měl by z ní být patrný vztah a zodpovědnost vůči zákazníkům, zaměstnancům, ale i celé společnosti. (Šulák, Vacík, 2005)

Na vizi jako takovou lze nahlížet z mnoha různých pohledů, které dohromady poskládají komplexní vizi. Hlavními komponentami vize by měli být zákazníci daného strategického záměru, produkt, trh a jeho případné segmenty, technologické přednosti produktu, strategický záměr společnosti do budoucna, filozofické hodnoty (víra, postoje, cíle), konkurenční pozice a sociální koncepce společnosti. (Šulák, Vacík, 2005)

Vizi společnosti Dioss Nýřany je i do budoucna stavět na silných morálních hodnotách české společnosti, která chce i nadále usilovat o to, aby pomocí moderních technologií a vlastního know-how dodávala zákazníkům na B2B trhu špičkové výrobky, servis a služby, a tím napomáhala rozvoji strojírenské tradice v České republice. Společnost se chce dále rozvíjet na trhu a zlepšovat své postavení, díky moderním technologiím, vybavení, ale i dobře zvoleným zaměstnancům.

1.7 Strategické cíle společnosti

Strategické cíle jsou hlavní podstatou strategie, kterou chce podnik v následujících letech zastávat. Do jaké míry dosáhne společnost naplnění strategických cílů, lze považovat za jedno z nejdůležitějších kritérií hodnocení výkonnosti podniku. Cíle, které si společnost stanoví, by měly být za všech okolností SMART. Jednotlivá písmena akronymu znamenají požadované vlastnosti, kterých by měly cíle dosahovat. (Keřkovský, Drdla, 2003)

Cíle společnosti by měly být:

- S – Stimulující – cíle by měly být náročné a vybízet společnost k co nejlepším výkonům, které budou napomáhat rozvoji společnosti do budoucna.
- M – Měřitelné – jestli bylo cíle skutečně dosaženo, musí být možné objektivně zhodnotit.
- A – Akceptovatelné – s cíli musí být srozuměny všechny zainteresované osoby, včetně zaměstnanců, kteří je budou plnit.
- R – reálné – i přesto, že by na sebe společnosti měly klást zvýšené nároky, je zapotřebí, aby bylo reálné cíle naplnit.
- T – načasované – strategické cíle musí mít stanovenou dobu, za kterou dojde k jejich naplnění. (Keřkovský, Drdla, 2003)

Společnost Dioss stanovuje své strategické cíle na dobu tří let. Tato doba byla zvolena kvůli poměrně vysoké konkurenci v podnikatelském prostředí. Dále bylo při volbě času, na který je strategie uzavírána, přihlíženo k času, na který jsou ve společnosti uzavírány kontrakty s odběrateli.

Strategickými cíli společnosti Dioss Nýřany jsou:

- *Do roku 2020 postupně stabilizovat zákaznické portfolio*
Společnost si je vědoma, že aby udržela krok s konkurenty v odvětví, je zapotřebí udržovat dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Společnost chce do konce roku 2020 stabilizovat své zákaznické portfolio tak, aby nedocházelo k výkyvům v jednotlivých měsících a společnost mohla s těmito zákazníky počítat i v dlouhodobém horizontu.

- Do roku 2020 zavést nový vlastní výrobek

I z důvodu dlouhodobé strojírenské tradice, je jedním ze základních strategických cílů společnosti, zavést vlastní konkurenceschopný výrobek. Společnost to považuje za přirozený vývoj jejího dlouhodobého působení ve strojírenském odvětví. Společnost si je vědoma, že aby mohla začít vyrábět vlastní komplexní výrobek do roku 2020, tak je zapotřebí, aby ve společnosti proběhly rozsáhlé investice do výrobního zařízení.

- Do konce roku 2020 meziročně navyšovat tržby o 5 %

Dalším cílem společnosti je, aby docházelo k postupnému nárůstu tržeb alespoň o 5 % ročně až do konce roku 2020.

- Do konce roku 2020 meziročně snižovat režijní náklady alespoň o 2 %

Kromě nárůstu tržeb, je dalším strategickým cílem společnosti postupné snižování režijních nákladů alespoň o 2 % ročně.

- Nadále pokračovat a posilovat spolupráci se společností Faiveley transport a. s.

Jedním z cílů společnosti Dioss Nýřany je i nadále prohlubovat spolupráci se společností Faiveley transport a.s., které zajišťuje společnost Dioss pracovníky a která sídlí v areálu společnosti Dioss Nýřany.

2 Diagnóza organizace

Diagnóza podnikatelského prostředí je jedním z rozhodujících kroků, které je třeba zajistit pro zjištění reálnosti zvolených strategických cílů a prostředků vedoucích k jejich dosažení. V první části této kapitoly je nastíněna analýza vnějšího prostředí společnosti Dioss Nýřany a.s., která je pro větší přehlednost práce dále rozdělena na makroprostředí a mezoprostředí podniku. V druhé části je naznačena analýza vnitřního prostředí a v závěru kapitoly je sestavena IE matice a definovány cíle pro personální oblast.

2.1 Vnější okolí podniku

2.1.1 Makroprostředí

V této kapitole jsou stručně popsány jednotlivé faktory, které ovlivňují makroekonomické okolí společnosti Dioss Nýřany. Pro odhad jednotlivých faktorů, které v budoucnu mohou ovlivnit podnik, se využívá PESTLE analýza. (Grasseová, 2010)

Faktor politický

Vývoj tohoto faktoru v České republice lze hodnotit jako poměrně stabilní, v současné chvíli nedochází k žádným výrazným politickým výkyvům. Na podzim roku 2017 budou probíhat volby do Poslanecké sněmovny České republiky. Podle všech v současné době dostupných předvolebních průzkumů se předpokládá úspěch politických stran, které jsou v současné době členy vlády, pouze z průzkumů vyplývá úprava velikosti zastoupení jednotlivých koaličních stran.

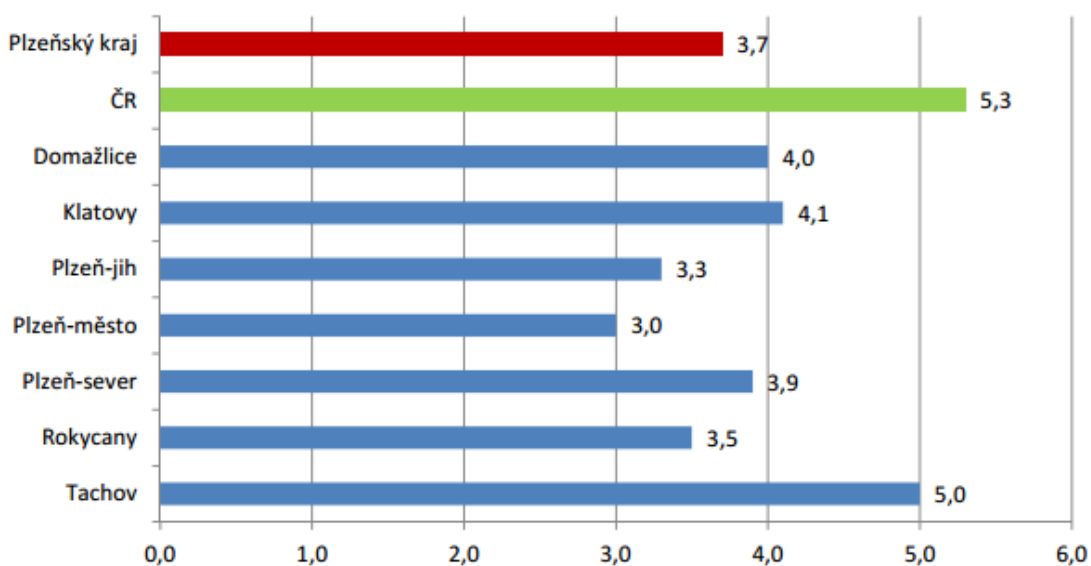
Jelikož je Česká republika součástí Evropské unie a významná část produkce společnosti Dioss Nýřany směřuje na evropské trhy, je pro společnost poměrně důležitý i vývoj této instituce. V roce 2017 budou v mnoha klíčových zemích unie, jako jsou Francie či Německo, probíhat volby a vývoj Evropské unie v nejbližších letech je nejasný. Z toho důvodu lze v tomto faktoru pro společnost spatřovat hrozbu, která může ovlivnit její exporty do budoucna. (Hospodářské noviny, 2017)

Faktor ekonomický

Více než padesát procent produkce společnosti směřuje do zahraničí (převážně do Německa), společnost proto velmi významně ovlivňuje vývoj měnového kurzu, který společnost pravidelně sleduje a analyzuje. V současné době došlo k ukončení intervencí České národní banky (04/2017) a dá se předpokládat postupné výrazné posílení české koruny. Pro společnost Dioss Nýřany byla výhodnější slabší koruna, neboť díky ní rostly příjmy společnosti za zboží, které exportovala do zahraničí. Společnost vnímá posílení koruny jako hrozbu. (Česká národní banka, 2017)

Dalším významným makroekonomickým ukazatelem pro společnost je vývoj nezaměstnanosti, především pak její vývoj v Plzeňském kraji. Kraj má dlouhodobě jednu z nejnižších nezaměstnaností, v lednu roku 2017 to bylo, jak zobrazuje obrázek č. 3 jen 3,7 %. Od té doby došlo k dalšímu poklesu nezaměstnanosti a její nízkou hladinu lze predikovat i v následujících měsících. (Úřad práce, 2017)

Obrázek 3 : Nezaměstnanost v Plzeňském kraji v lednu 2017



Zdroj: Úřad práce, 2017

Faktor sociální

V posledních letech dochází ve společnosti k velké změně přístupu zaměstnanců k práci. Pro zaměstnance již nejsou natolik důležité peníze, ale stále častěji upřednostňují dostatek volného času před množstvím vydělaných peněz. Tato skutečnost souvisí i se vzdělaností obyvatelstva, zatímco ještě před deseti lety bylo středoškolské vzdělání na většinu pracovních míst zcela dostačující, dnes na těchto

pozicích pracují často lidé s vysokoškolským vzděláním, kteří preferují volný čas. Společnost Dioss Nýřany bude muset, stejně jako její konkurenti zvažovat, zda by nebylo vhodné zavést zkrácené pracovní úvazky, které by vyhovovaly tomuto trendu.

Významným sociálním faktorem, který ovlivňuje společnost Dioss Nýřany, je i úroveň vzdělávacích institucí v regionu. V regionu existuje poměrně hodně středních a vysokých odborných škol v elektrotechnickém a strojním oboru, které produkují pro společnost vhodné absolventy.

Příležitostí pro společnost je i životní úroveň v regionu. Plzeňský kraj se dlouhodobě řadí společně s hlavním městem Prahou a Středočeským krajem mezi regiony s nejvyšší životní úrovní. (Český statistický úřad, 2017)

Faktor technologický

Společnost se specializuje především na strojírenskou a elektrotechnickou výrobu. V obou těchto odvětvích dochází v posledních letech k významnému rozvoji a inovacím. Dioss Nýřany zde proto spatřuje faktor, který významně ovlivňuje jeho činnost. Společnost, i díky tomu, že obchoduje s významnými zahraničními společnostmi, potřebuje udržet tempo s růstem v západních zemích Evropy.

Velkou příležitostí společnosti je její dobrá poloha v blízkosti dálnice D5, společnost má dobré dopravní spojení s metropolí kraje Plzeň, ale i s partnery v zahraničí, převážně v Německu.

Faktor legislativní

Legislativním faktorem, který v posledních letech společnost nejvíce ovlivnil je Nový občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb., který nabyl účinnosti od roku 2014. Stejně jako ostatní společnosti musela i společnost Dioss Nýřany reagovat na tento zákon a upravit veškeré smlouvy a obchodní podmínky tak, aby byly v souladu s tímto zákonem. V současné době ovšem tento faktor již není příliš velkým rizikem, neboť nedochází k žádným významnějším novelizacím zákona. (Změny zákonů, 2017)

Stejně tak se předpokládá stabilita v daňových zákonech, kdy by nemělo docházet k výrazným výkyvům u daně z příjmu ani DPH. (Změny zákonů, 2017)

Právní systém je v České republice poměrně stabilní a funkční a vymahatelnost práva je na slušné úrovni.

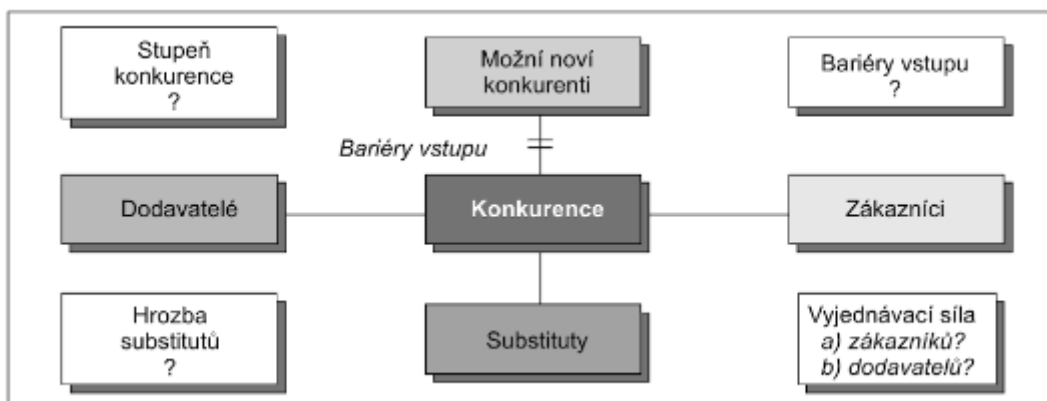
Faktor ekologický

Ochrana životního prostředí je jedním z velkých témat posledních let. Společnosti se snaží během podnikání držet tempo s ekologickými aktivitami svých zahraničních partnerů. Pro společnost je zajisté příležitostí dosahování vysoké úrovně ekologie v podniku, díky které společnost získá konkurenční výhodu do budoucna.

2.1.2 Mezoprostředí

Za pomoci Porterova modelu pěti sil je nastíněno mezoprostředí podniku, které je rozčleněno do pěti základních kategorií. Tento model pomáhá identifikovat a analyzovat síly působící na podnik v daném odvětví. Jak ukazuje následující obrázek, hlavními součástmi Porterova modelu pěti sil jsou stávající konkurence, možní noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé a substituty. (Fotr, 2012)

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr, 2012

Nová konkurence

Riziko příchodu nové konkurence do strojírenství je poměrně vysoké. Bariérami vstupu nových konkurentů do odvětví mohou být převážně poměrně vysoké vstupní náklady a vysoká úroveň výrobních technologií. Konkurenční výhodou pro společnost Dioss Nýřany a.s. je především její dlouholetá tradice v tomto odvětví, díky které již společnost navázala strategická partnerství se svými zákazníky, které chce, jak vyplývá ze strategických cílů, dále rozšiřovat. Pro nově přichozí společnosti je, především kvůli nutné vysoké kvalitě výrobků, poměrně obtížné získat důvěru stávajících zákazníků svých již působících konkurentů.

V tomto odvětví neexistuje žádná regulace množství soutěžitelů ze strany státu a výroba není diferenciována, spíše než riziko vstupu českých malých a středních podniků do odvětví je vysoké riziko vstupu mezinárodních společností, které přesouvají svoje výroby z dražších zemí Evropy do České republiky. Tyto společnosti již mají know-how i dostatečný kapitál.

V druhém oboru, ve kterém společnost podniká, tedy ve výrobě klimatizací do rychlovlaků, je riziko vstupu nové konkurence do odvětví o poznání nižší, jelikož se jedná o značně specializované odvětví s malým množstvím zákazníků. Kontrakty v tomto odvětví bývají domluvené dlouhodobě dopředu a společnost zde nevidí příliš vysoké riziko vstupu konkurence.

Stávající konkurence

Ve strojírenství je velmi obtížné najít způsob, jak získat konkurenční výhodu. Společnost Dioss Nýřany se snaží konkurovat komplexní výrobou, kvalitou produktů a zajištěním efektivního poprodejního servisu v případě poruchy výrobku.

Stávající konkurenci společnosti lze opět rozdělit dle odvětví výroby. Ve strojírenství jsou největším konkurentem Otavské strojírně, tato společnost se zabývá v oblasti hliníku stejným druhem výroby jako společnost Dioss a sídlí v Horažďovicích. Dalšími významnými konkurenty v tomto odvětví jsou společnosti Houdek group, Baumruk a Baumruk, Bosssteelost a ze vzdálenějšího okolí například společnosti Kasper kovo a SV metal Hlízov. Konkurenti ve výrobě klimatizačních jednotek v železničním průmyslu jsou společnosti Siemens, Bombardier a Connect.

Odběratelé

Společnost Dioss Nýřany se snaží se svými odběrateli navazovat dlouhodobou spolupráci, kdy si zakládá na osobním přístupu a odborných znalostech svých obchodníků. Posilování vztahů se zákazníky je i jedním ze základních strategických cílů společnosti. Zákazníci společnosti jsou převážně z České republiky (49 %) a Německa (50 %).

V současné chvíli je největším odběratelem společnost Faiveley, s touto společností má Dioss Nýřany podepsanou smlouvu až do roku 2022. Vedení společnosti se ovšem i na základě minulých zkušeností, kdy mělo podepsanou smlouvu se společností Sanyo

a společnost tuto spolupráci i přes 13 let dlouhé strategické partnerství ukončila a přesunula výrobu do Číny, je vědomo, že riziko odchodu odběratele je i přes smluvní závazky a výhodné podmínky poměrně vysoké. Toto riziko se snaží společnost eliminovat kvalitní výrobou a rozvrstvením výroby do několika segmentů. V případě, že v některém z nich dojde ke komplikaci, tak se společnost bude více profilovat na jiné. Dalšími velkými odběrateli jsou například společnosti Air Power a Rational.

Substituty

Jak již bylo zmíněno, výrobky společnosti jsou většinou polotovary využívané v B2B segmentu, které jsou velmi špatně nahraditelné v současné době substituty. Do budoucna je možné, že část produkce společnosti bude možné vyrobit na 3D tiskárnách, ale v současné chvíli neexistují žádné substituty vyhovující podmínkám odběratelů.

Dodavatelé

Hodnocení dodavatelů ve společnosti probíhá především na základě kvality, jednotliví dodavatelé jsou tříděni do čtyř základních kategorií A, B, C, D.

Dodavatele se špičkovou kvalitou a dodacími podmínkami řadí společnost do kategorie A, v kategorii C jsou podprůměrní dodavatele, které se společnost snaží vyřadit. Společnost ovšem i dodavatele v kategorii C stále monitoruje, a pokud se nákupní oddělení domnívá, že u těchto dodavatelů došlo ke změně k lepšímu, audituje společnost i tyto dodavatele a následně je začleňuje do vyšších kategorií. Zvláštní kategorií je D, do této kategorie se řadí dodavatelé, kteří vyrábějí unikátní výrobky nebo jsou to dodavatelé, na kterých trvá zákazník.

Nahraditelnost dodavatelů se velmi odvíjí od unikátnosti zboží. Zatímco v případě výpadku dodavatele plechů se pro společnost nejedná téměř o žádnou komplikaci, případný výpadek dodavatele unikátního zboží je pro společnost významným problémem, i kvůli tomu se společnost snaží o dlouhodobé vztahy s dodavateli.

2.1.3 EFE Matice

Pro hodnocení analýzy externího prostředí se jako nejvhodnější způsob jeví využití matice EFE. Tabulka externích faktorů se skládá ze stejného počtu příležitostí a hrozeb, ke kterým jsou přiřazovány jednotlivé váhy od 0 do 1 dle jejich významnosti, jejich celkový součet se musí rovnat jedné. Dále je nutné určit, jak velký vliv budou mít jednotlivé faktory na dosažení vize a strategických cílů společnosti. (Fotr, 2012)

Jednotlivé faktory jsou hodnoceny za pomoci stupnice, kdy číslo 4 značí nejvyšší vliv a číslo 1 nejnižší vliv, při rozpětí vlivů od 1 do 4. U každého faktoru se vynásobí váha se stupněm vlivu a nakonec jsou sečteny všechny vlivy dohromady, toto číslo říká, jak si stojí společnost Dioss Nýřany v externím prostředí. (Šulák, Vacík, 2005)

Tabulka 1: Matice EFE společnosti Dioss Nýřany a.s.

	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Hrozby (T)			
Změny měnového kurzu	0,07	2	0,14
Nízká nezaměstnanost v regionu	0,11	3	0,33
Velké množství konkurentů	0,1	2	0,2
Nejasný vývoj v Evropské unii	0,05	1	0,05
Ztráta zákazníků	0,14	4	0,56
Příležitosti (O)			
Odborné školy v regionu	0,04	2	0,08
Výhodná geografická poloha	0,09	3	0,27
Kvalitní systém dodavatelů	0,16	4	0,64
Růst vzdělanosti obyvatelstva	0,03	1	0,03
Špatná nahraditelnost výrobků	0,21	4	0,84

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jednotlivé hrozby a příležitosti do matice EFE jsou zvoleny na základě strategických cílů podniku, z celkového váženého průměru, který vyšel 3,14, vyplývá, že společnost Dioss Nýřany je nadprůměrně citlivá na externí prostředí. (Fotr, 2012)

2.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Účelem interní analýzy je zhodnocení silných a slabých stránek podniku, jejichž zjištění napomáhá snadnějšímu řízení jednotlivých odvětví ve společnosti a společnost se díky této analýze dozvídá, kde jsou její silné a slabé stránky, které může sama ovlivnit. (Fotr, 2012)

2.2.1 Management

Strategie ve společnosti je tvořena představenstvem a vrcholovým managementem a je komunikována dále do jednotlivých řídicích úrovní. Obzvláště na strategickém řízení se ve společnosti velmi podílí i představenstvo. Dlouhodobá strategie se plánuje ve společnosti na dobu tří let, střednědobá je po dobu jednoho roku.

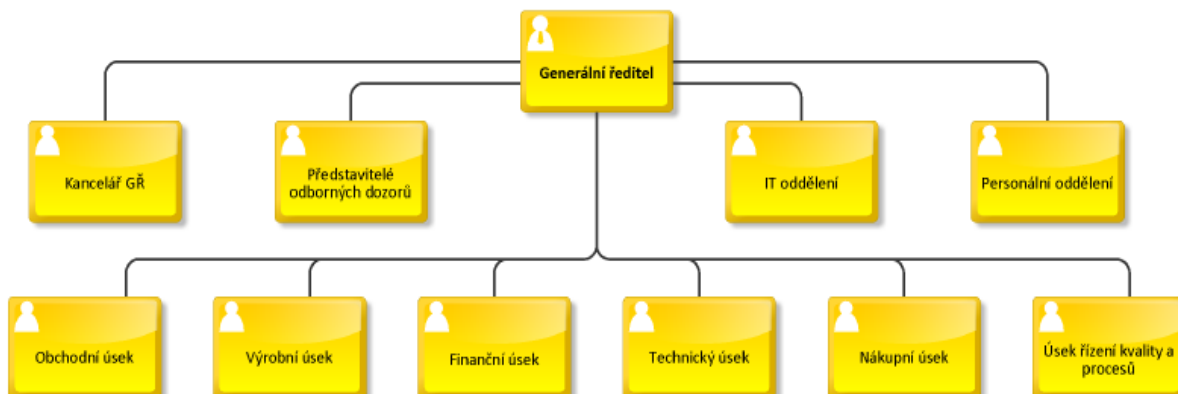
Operativní porady probíhají ve společnosti několikrát každý týden na všech úrovních. Každé pondělí a čtvrtek probíhá operativní porada managementu. Na základě těchto porad probíhají dále porady jednotlivých oddělení ve společnosti, kde jsou informace předávány podřízeným pracovníkům.

V roce 2015 proběhla ve společnosti rozsáhlá obměna top managementu společnosti, v tomto roce nastoupil ve společnosti nový generální ředitel a i ředitelé některých významných úseků, jako je úsek výroby či nákupu.

2.2.2 Struktura společnosti

Organizační struktura společnosti Dioss Nýřany je zobrazena na obrázku č. 5, z tohoto obrázku je patrné, že v čele společnosti stojí generální ředitel. Přímo generálnímu řediteli je podřízeno šest ředitelů jednotlivých oddělení, IT oddělení, oddělení personalistiky, kancelář generálního ředitele a představitelé odborných dozorů. Představiteli odborných dozorů jsou pracovníci svářečského dozoru, tito zaměstnanci jsou oprávněni v případě nutnosti zastavit výrobu.

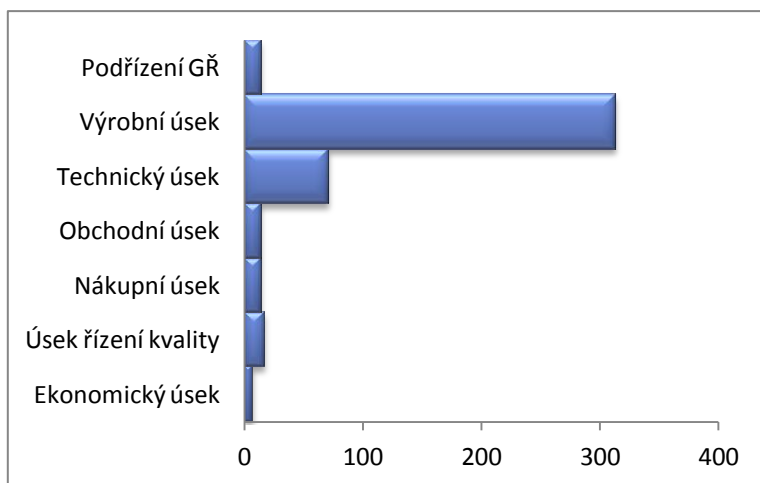
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti Dioss Nýřany a.s.



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti, 2017

Následující obrázek zobrazuje, kolik zaměstnanců je zaměstnáno na jednotlivých odděleních ve společnosti, je patrné, že největším oddělením je výroba a naopak nejmenší oddělení je ekonomické.

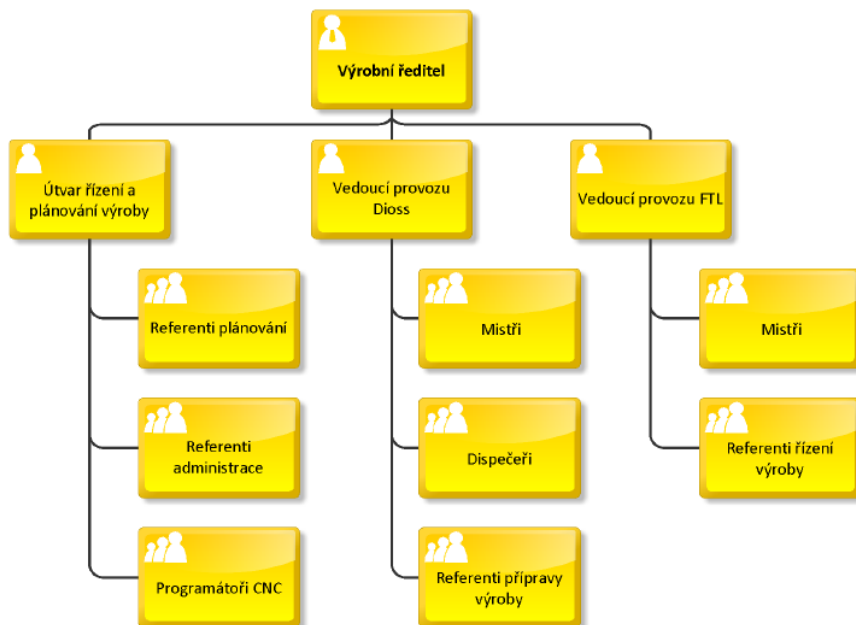
Obrázek 6 : Počet zaměstnanců jednotlivých úseků



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti, 2017

Úsek výrobní je řízen výrobním ředitelem. Výroba je členěna na dva hlavní provozy, každý z nich řídí vedoucí provozu, který má pod sebou mistry, referenty řízení výroby a dle provozu další odborné pracovníky. Kromě provozů spadá pod ředitele výroby útvar řízení a plánování výroby.

Obrázek 7: Organizační struktura výrobního oddělení společnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti, 2017

Obchodní oddělení řídí obchodní ředitel, jeho podřízenými jsou veškerí pracovníci věnující se obchodu, jako jsou obchodní manažeři, referenti expedice, referentka fakturace a referenti zakázek. Obchodní oddělení se mimo jiné zabývá i strategickými partnery. Oddělení se snaží poskytovat zákazníkům služby, které povedou k udržení a rozvoji vzájemné spolupráce.

Finanční oddělení vede jedna ze dvou žen v managementu společnosti, oddělení se skládá ze mzdové účtárny, úseku controllingu a kalkulací a úseku finančního a všeobecného účetnictví.

Technický ředitel zodpovídá především za oddělení technologie, konstrukce a vývoje a nástrojárnu. Pod toto oddělení dále spadají údržbáři, pracovník BOZP a hlavní mechanik. Technické oddělení se zabývá technickou přípravou výroby, konstrukcí, technologickými postupy a technickým vybavením společnosti. Technický ředitel rozhoduje, s ohledem na možnou výrobu, o nákupu nového strojního vybavení, případně o reinvesticích do vybavení stávajícího.

Ředitel pro řízení jakosti odpovídá za kvalitu, monitorování a kontrolování všech procesů ve společnosti.

Druhou ženou v top managementu společnosti je ředitelka nákupu, součástí jejího úseku jsou sklady materiálu a doprava, referenti strategického nákupu, operativní nákup a referenti řízení kooperací.

2.2.3 Finanční analýza

Finanční pozice podniku je velmi důležitým měřítkem interní analýzy, je důležitá převážně z těchto tří hledisek:

- Rozhodování o investicích
- Financování aktiv
- Uspokojování vlastníků (Šulák, Vacík, 2005)

Pro zjištění finanční pozice společnosti je možné volit několik metod finanční analýzy, jako jsou absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, pyramidové soustavy poměrových ukazatelů a souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem. (Šulák, Vacík, 2005)

V této diplomové práci byly zvoleny jako nejvhodnější poměrové ukazatele, které zobrazují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetnictví. Tyto ukazatele dávají rychlý obraz o základních finančních charakteristikách společnosti. Poměrové ukazatele se dále dělí do několika skupin, podle toho k jakému aspektu finanční výkonnosti se vážou. (Šulák, Vacík, 2005)

Jedná se o:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele produktivity

Ukazatele rentability

Využívají se pro zjištění, do jaké míry se zhodnocují prostředky vložené do podnikání.

- *rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*

Cílem je, aby byl tento ukazatel, který se využívá pro hodnocení výnosnosti vlastního kapitálu co nejvyšší.

Při výpočtu se využívá vzorce: $ROE = EAT / VK$

- *rentabilita aktiv (ROA)*

Rentabilita aktiv napomáhá ke zjištění, jak celkově je daná společnost efektivní.

Vypočte se jako: $ROA = EBIT / CA$

- *rentabilita tržeb (ROS)*

ROS podniku říká, kolik jednotek zisku daný podnik dosáhne z jedné jednotky tržeb.

Vypočítá se jako: $ROS = EBIT / Tržby$ (Synek, 2015)

Tabulka 2 : Rentabilita podniku Dioss Nýřany v letech 2013 až 2016

	2013	2014	2015	2016
EBIT (v tis. Kč)	52 293	32 610	- 5 288	10 362
EAT(v tis. Kč)	41 966	26 279	- 5 894	8 932
CA (v tis. Kč)	559 729	1 036 311	523 903	1 013 899
VK (v tis. Kč)	386 130	384 610	330 590	325 302
Tržby (v tis. Kč)	530 944	519 873	465 597	471 737
ROE	0,109	0,068	-	0,027
ROA	0,093	0,031	-	0,032
ROS	0,098	0,062	-	0,022

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti z let 2013 - 2016

Ukazatel rentability vlastního kapitálu by měl vycházet větší, než 0,1 čehož bylo ve společnosti dosaženo pouze v roce 2013, od té doby tento ukazatel postupně klesal až do roku 2015, kdy byl záporný výsledek hospodaření, v roce 2016 společnost sice nedosáhla hodnoty 0,1, ale začalo se jí již ekonomicky více dařit než v předchozím období. (Fotr, 2012)

Rentabilita aktiv společnosti Dioss Nýřany vyšla poměrně velmi nízká, vzhledem k tomu, že požadovaná hodnota, které by měla rentabilita aktiv dosahovat je 0,2. Stejně tak je poměrně nízká i hodnota ROS. Poměrně pozitivní zprávou ovšem je, že společnost se již oproti předchozímu roku dostala do zisku a podle odhadů výsledků hospodaření za první čtvrtletí roku 2017 se dá počítat s dalším nárůstem. (Fotr, 2012)

Ukazatele likvidity

Platební schopnost podniku je určena za pomoci ukazatelů likvidity, kdy můžeme rozlišit tři druhy těchto ukazatelů na likviditu okamžitou, pohotovou a běžnou. (Valach, 1997)

- *okamžitá likvidita*

Tato likvidita měří schopnost podniku hradit své okamžité závazky.

Vypočítá se jako: $OL = \text{peněžní prostředky} / \text{krátkodobé závazky}$

- *pohotová likvidita*

Testuje jak velká je jistota úhrady, krátkodobých závazků, s tím, že čím vyšší je pohotová likvidita, tím je větší jistota úhrady krátkodobých závazků.

$PL = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$

- *běžná likvidita*

Udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti.

$BL = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$ (Valach, 1997)

Tabulka 3 : Likvidita společnosti Dioss Nýřany v letech 2013-2016

	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	178 349	194 147	153 294	143 098
Peněžní prostředky (v tis. Kč)	71 024	51 429	6 294	5 312
Zásoby (v tis. Kč)	48 832	71 385	70 515	77 027
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	44 498	67 613	135 182	155 300
Okamžitá likvidita	1,596	0,76	0,047	0,0342
Pohotová likvidita	2,91	1,816	0,612	0,425
Běžná likvidita	4,008	2,871	1,134	0,921

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti z let 2013 až 2016

Jak je vidět z tabulky, všechny tři likvidity se v posledních čtyřech letech výrazně snižovaly. Okamžitá likvidita je příznivá, pokud je její hodnota alespoň 0,2. Toho bylo ve společnosti dosaženo v prvních dvou letech a od té doby docházelo k výraznému poklesu. Ten je dán výrazným zvýšením závazků společností a snížením peněžní zásoby. Velmi podobně dopadla společnost v oblasti pohotové likvidity, která by měla

být vyšší než 0,8. Optimální výše běžné zásoby je v rozmezí od 1,5 do 2,5, ani v tomto rozmezí se ovšem společnost v posledních dvou letech nenacházela. (Šulák, Vacík, 2005)

2.3 Výroba, výzkum a vývoj

Výroba společnosti Dioss Nýřany je velmi diferenciovaná, společnost má mnoho odběratelů napříč odvětvími, v současné době společnost dodává výrobky do strojírenského, automobilového, železničního a potravinářského průmyslu. Diferenciovaná výroba je velmi silnou stránkou společnosti, jelikož v případě poklesu některého z odvětví se může společnost začít více soustředit na jiné z odvětví, ve kterých společnost působí.

I přesto, že strategickým cílem společnosti do následujících let je zavedení vlastního výrobku, v současné době společnost vyrábí převážně polotovary sloužící dalším společnostem k dotvoření konečného výrobku. Z toho důvodu v současné chvíli není ve společnosti žádné oddělení, které by mělo v náplni své činnosti výzkum a vývoj.

2.4 Informační systémy

Veškeré informace ve společnosti jsou sdělovány zaměstnancům pomocí sdíleného serveru, ke kterému mají přístup především THP pracovníci. Pro zaměstnance, kteří nevyužívají při své práci počítače, a nemají tedy přístup k tomuto serveru, jsou ve firmě umístěny nástěnky, které se aktualizují dle potřeby.

V podniku se pracuje převážně s operačním systémem Windows. K domlouvání porad, k emailové komunikaci i jako kalendář se využívá ve společnosti program Microsoft Outlook. Ze sady Microsoft office pracují zaměstnanci společnosti dále s programy Microsoft Word, Microsoft Excel a Microsoft Powerpoint. Personální systémem, ve kterém jsou veškeré údaje o mzdách zaměstnanců, délkách pracovních poměrů a podobně, je systém Nugget. Technická oddělení potřebují ke své činnosti program CAD.

2.5 Matice IFE

Postup matice IFE je stejný, jako byl postup u matice EFE, až na to, že u této matice se jednotlivé faktory ohodnocují jiným způsobem, konkrétně silné stránky jsou hodnoceny v rozmezí od 4 do 3 a slabé stránky jsou hodnoceny od 2 do 1. (Fotr, 2012)

Tabulka 4: Matice IFE společnosti Dioss Nýřany a.s.

	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Silné stránky			
Zavedený systém porad	0,11	3	0,33
Přehledná organizační struktura	0,06	3	0,18
Diferenciace výroby	0,22	4	0,88
Stabilní informační systém	0,06	3	0,18
Slabé stránky			
Nízká rentabilita	0,14	2	0,28
Nízká likvidita	0,14	2	0,28
Velké výkyvy ve VH	0,2	2	0,4
Výzkum a vývoj	0,07	1	0,07

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

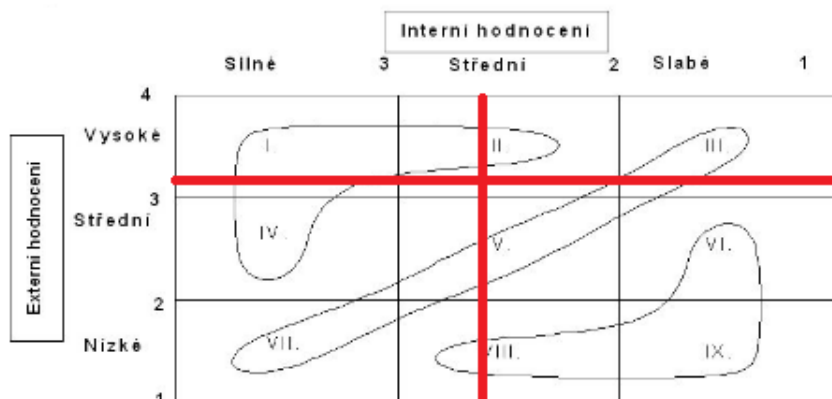
Celkový vážený průměr v případě IFE matice je roven 2,6. To znamená, že interní prostředí má střední vliv na podnikatelský záměr.

2.6 Matice IE

Výsledky analýzy externího prostředí, tedy matice EFE a matice interního prostředí IFE dohromady vyvářejí matici IE. Tato matice je rozdělena do devíti kvadrantů, které určují, jakou strategii by měl podnik rozvíjet do budoucna. (Šulák, Vacík, 2005)

Z matice EFE vyšlo, že celkový vážený průměr externího prostředí je roven 3,14 a z matice IFE vyšlo, že celkový vážený průměr interního prostředí je 2,6.

Obrázek 8: Matice IE společnosti Dioss Nýřany a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle Šulák, Vacík, 2005

Zanesením informací z matice IFE a EFE do obrázku číslo osm bylo zjištěno, že společnost Dioss Nýřany se nachází v kvadrantu číslo II. Pro tento kvadrant je doporučována strategie "Stavěj a zajišťuj růst". Pro podniky v tomto kvadrantu je vhodné, aby nadále posilovaly svoji stávající pozici na trhu, rozšiřovaly portfolia svých výrobků, případně vstupovaly na nové trhy. V souladu s touto strategií je i současný strategický cíl, kdy chce společnost zavádět svůj vlastní výrobek. (Šulák, Vacík, 2005)

2.7 Cíle pro personální oblast

Cíle pro personální oblast by měly být takové, aby napomáhaly naplňování cílů celopodnikových, z toho důvodu se při jejich tvorbě musí vycházet právě z celopodnikových cílů. Cíle pro personální oblast společnosti Dioss Nýřany jsou stanoveny následovně:

- *Udržovat počet zaměstnanců na stávající úrovni*

Společnost Dioss Nýřany chce stabilizovat počet svých zaměstnanců na stávající úrovni, tedy okolo 450 zaměstnanců. Tento počet zaměstnanců by měl být optimální k naplnění strategických cílů.

- *Zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců*

Jelikož společnost chce začít vyrábět svůj vlastní výrobek pro B2B trh, je zapotřebí a začala zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců. Společnost si je

vědoma, že je pro ni výhodnější posilovat znalosti stávajících pracovníků, než najímání nových pracovníků

- *Zvyšovat zaměstnaneckou spokojenost a motivovat zaměstnance k lepším výkonům*

Společnost chce posilovat zaměstnaneckou spokojenost svých zaměstnanců, čehož v dnešní době nelze dosáhnout pouze s přidáváním mzdy, ale i s vybudovaným systémem benefitů.

- *Zlepšovat obchodní schopnosti obchodních zástupců*

Jelikož chce společnost dále stabilizovat svoje postavení u stávajících odběratelů, je zapotřebí, aby společnost dále posilovala obchodní schopnosti svých zástupců.

- *Nárůst informovanosti o společnosti v regionu*

Za pomoci personálního marketingu dosáhnout vyšší informovanosti o společnosti, jako kvalitním tradičním zaměstnavateli v regionu.

- *Udržovat počet agenturních zaměstnanců pod hranicí 15 % k zaměstnancům kmenovým*

3 Trendy v oblasti personalistiky

V posledních letech se začínají v oblasti personalistiky prosazovat stále nové a nové trendy, které by měli personalisté v této oblasti následovat. Téměř každý odborný HR server proto stanovuje dle něj největší trendy pro HR oblast v následujících letech, v této kapitole jsou uvedeny příklady některých z těchto trendů.

- *Zaměstnanci ala "bumerang"*

Velkým trendem posledních let, se kterým se musí společnosti potýkat, jsou odchody zaměstnanců kvůli vzdělání, získávání nových zkušeností nebo věnování se rodině. Tyto zaměstnanci se po několika letech stále častěji vrací s tím, že by chtěli pro společnost opět pracovat. Společnosti si jsou velmi dobře vědomy, že i přesto, že návrat odchozího zaměstnance představuje určité riziko, je i mnoho výhod, proč takového zájemce o návrat vzít zpět. Pro společnost jsou výhodné znalosti, které zájemci o návrat mají v oblasti firemní kultury a pracovní činnosti. Společnosti se z toho důvodu stále více učí zůstat s těmito lidmi díky sociálním sítím v kontaktu. (HR Forum, 2017)

- *Růst důrazu na HR technologie*

Personalisté ve společnostech stále více využívají informačních systémů, které jim zpříjemňují jejich pracovní činnost. Do budoucna lze počítat s ještě větším využitím těchto technologií a jejich čím dál tím větší uživatelskou přístupností. (HR Forum, 2017)

- *Využívání sociálních sítí*

HR manažeři při své práci využívají stále více sociálních médií. Díky tomu, že si náboráři zjišťují informace na těchto sítích o zájemcích, dostávají se do mnohem lepší pozice a snadněji předpovídají, jaký daný uchazeč bude. Trendem posledních let je také vyhledávání nových pracovníků na sociálních sítích a následné jejich oslovování. (HR Forum, 2017)

- *Generační obměna*

Velké množství zakladatelů společností a vysokých manažerů odchází a dále v nejbližších letech bude odcházet do důchodu. Pro personální oddělení ve společnostech bude velkou výzvou nalézt vhodné uchazeče na tyto uvolněná místa z interních, nebo externích zdrojů. (HR Forum, 2017)

- *Konec tradičnímu hodnocení zaměstnanců*

Mnoho velkých společností již opouští od systému tradičního hodnocení zaměstnanců na základě strukturovaných dotazníků jednou do roka, naopak začínají zaměstnance hodnotit častěji například po dokončení určitých projektů nebo jiných úkolů. (HR News, 2017)

- *Růst významu firemní kultury*

Díky vysoké fluktuaci si společnosti začínají uvědomovat důležitost firemní kultury. Firmy se snaží své zaměstnance stále více zaangažovat, aby se cítili být součástí společnosti. Firmy začínají zaměstnancům nabízet možnosti růstu, rozvoje a dalšího učení. (HR News, 2017)

- *Rozhodování na základě analýzy dat*

Personální oddělení stále více využívají analýzy dat, ať už se jedná o interní analýzy mezi zaměstnanci, o jaké benefity by měli zájem, nebo analýzy míst, odkud přicházejí do společnosti nejvhodnější zaměstnanci, aby zde společnost hledala i příště. (HR News, 2017)

4 Analýza personální politiky společnosti

V této kapitole je blíže představeno personální oddělení společnosti Dioss Nýřany. V první části kapitoly je nejprve popsána náplň činnosti personálního oddělení a následně popsání zaměstnanci společnosti. V další části kapitoly je představen systém plánování zaměstnanců, systém odměňování a motivace, fluktuace a další významné komponenty personální politiky.

4.1 Personální oddělení

Personální oddělení je oddělením společnosti, jehož hlavním úkolem je naplňování personální strategie podniku. Mezi základní činnosti, které jsou zapotřebí pro efektivní řízení lidských zdrojů, lze zařadit především:

- Nábor a výběr zaměstnanců
- Výcvik a rozvoj zaměstnanců
- Plánování zaměstnanců
- Zajištění administrativních předpokladů
- Zajištění rovných příležitostí a rovného zacházení
- Poradenství zaměstnancům
- Tvorba systému odměňování a motivace zaměstnanců
- Zajišťování bezpečnosti práce
- Propouštění
- Role zprostředkovatele mezi zaměstnavatelem a odbory (Koubek, 2015)

Tyto základní činnosti jsou součástí personální práce i ve společnosti Dioss Nýřany, v této společnosti je personální oddělení podřízené přímo generálnímu řediteli a skládá se pouze ze dvou zaměstnankyň, z paní vedoucí personálního oddělení a jedné personální referentky. Při plnění výše zmíněných úkolů je zapotřebí, aby personální úsek blízce spolupracoval se všemi úseky ve společnosti, především s vedoucími těchto úseků.

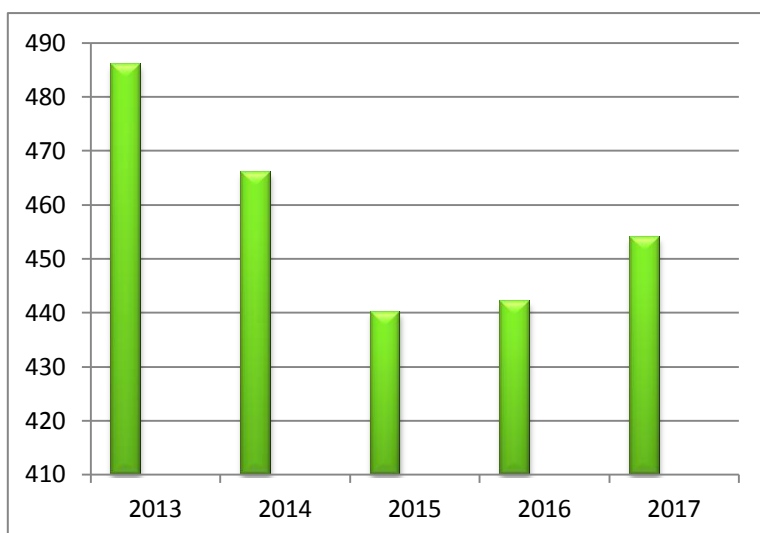
V posledních letech, se samotní personalisté ve společnosti dostávají do mnoha rolí, zatímco, dříve byli především administrativní silou, dnes mezi jejich role patří například:

- *Důvěryhodný iniciátor* - pracovníci HR by měli vždy splnit to, co zaměstnancům slíbí, je to základem osobní důvěry, na které lze stavět další vztahy se zaměstnanci.
- *Strategický pozicionér* - schopní pracovníci lidských zdrojů si uvědomují význam svého oddělení a možnost získání konkurenční výhody díky dobrému systému řízení lidských zdrojů, tito pracovníci se podílí na tvorbě podnikových strategií a jejich promítání do firemních plánů.
- *Tvůrce předpokladů úspěchu* - HR pracovníci pomáhají definovat vlastnosti a dovednosti dané organizace. Mezi tyto vlastnosti patří například inovativnost, efektivita, rychlost, pro zákaznický přístup.
- *Šampioni změny* - oddělení lidských zdrojů podporuje připravenost organizace na možný příchod změny, který následně organizace lépe přijímá.
- *Inovátor a integrátor HR* - jedná se o jednu ze zásadních činností personálního oddělení, kdy HR manažer inovuje a integruje HR přístupy organizace k zásadním otázkám.
- *Zastávce technologií* - zaměstnanec HR využívá informační technologie již mnoho let, v současné chvíli roste význam využívání sociálních médií a zaměstnanci HR se začínají stále více podílet na řízení informací. (Ulrich, 2014)

4.2 Zaměstnanci společnosti

Společnost Dioss Nýřany zaměstnává v současné chvíli 454 (4/2017) kmenových zaměstnanců a k tomu 48 zaměstnanců agenturních. Následující graf ukazuje vývoj počtu zaměstnanců společnosti v posledních pěti letech. Z personálních cílů vyplývá, že společnost chce udržovat průměrný počet zaměstnanců v daném roce na 450 zaměstnancích.

Obrázek 9: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Dioss Nýřany a.s. v letech 2013 - 2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti, 2017

Jak ukazuje následující tabulka, agenturní pracovníci tvoří necelých 11 % pracovníků společnosti. Cílem personální politiky společnosti Dioss Nýřany je, aby se počet agenturních zaměstnanců držel pod 15 %. Tento cíl se společnosti dařilo v loňském roce až na měsíc leden plnit a od měsíce srpna docházelo k postupné stabilizaci počtu agenturních pracovníků okolo 11 %.

Tabulka 5: Poměr kmenových a agenturních zaměstnanců v roce 2016

Měsíc	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Kmenoví	447	450	450	456	455	453	452	450	456	451	448	442
Agenturní	88	65	68	63	59	55	53	49	49	47	49	48
Poměr (%)	19,7	14,4	15,1	13,8	13,0	12,1	11,7	10,9	10,7	10,4	10,9	10,9

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti, 2017

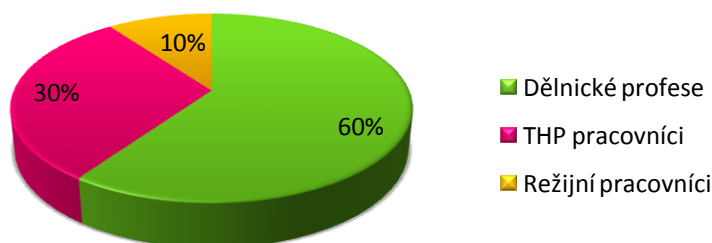
Společnost z důvodu úzké specifikace personálních agentur spolupracuje s větším množstvím agentur a snaží se schopné agenturní pracovníky převádět do kmene. To je ovšem komplikováno tím, že velké množství zaměstnanců agentur nemá o převod do kmenového zaměstnání zájem. Převážně je tomu tak z důvodu, že by kvůli soudně nařízeným srážkám ze mzdy pro ně zaměstnání na běžný plný pracovní úvazek bylo méně výhodné než jen brigádní činnost pro některou z pracovních agentur.

Více než 80 % zaměstnanců společnosti tvoří muži. Ženy pracují ve společnosti především na technicko-hospodářských pozicích, ve skladech a jako obsluha vysokozdvizných vozíků. Poměr zaměstnanců je daný především fyzickou náročností práce, kdy je zapotřebí, aby zaměstnanci manipulovali s velkými a těžkými kusy kovu.

Jak vyplývá z následujícího grafu, nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti na dělnických pozicích, následují THP pracovníci a režijní pracovníci, jejichž náplní práce je zabezpečení plynulého toku výroby. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti jako zámečníci, svářeči a elektrikáři.

Obrázek 10: Rozdělení zaměstnanců dle pozic ve společnosti Dioss Nýřany a. s.

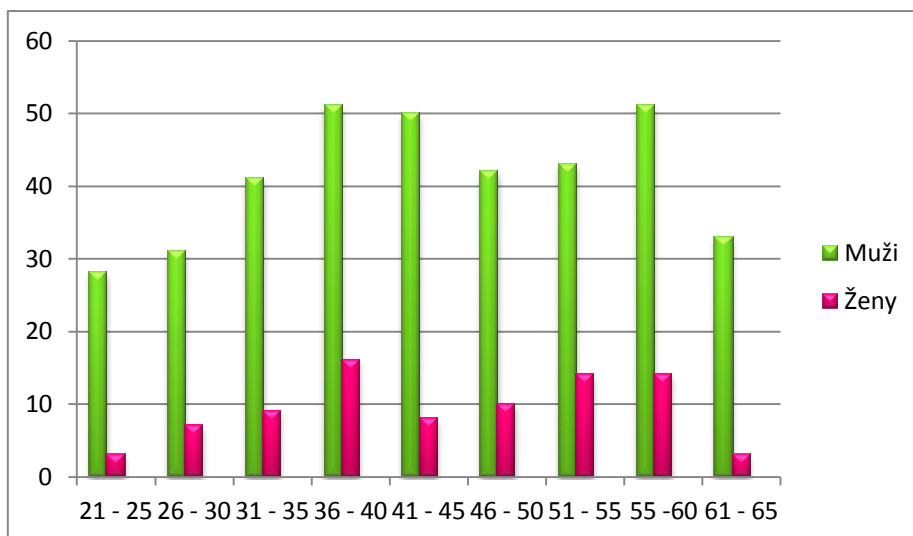
Skupiny zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti, 2017

Následující obrázek zobrazuje věkovou strukturu zaměstnanců společnosti. Průměrný věk zaměstnanců je 44 let. Největší množství zaměstnanců má společnost ve věkové kategorii 36 - 40 let. Komplikací pro společnost do budoucna je poměrně vysoké procento zaměstnanců, kterým je více než 55 let, mezi těmito zaměstnanci jsou dělníci, ale i THP pracovníci a lidé na vedoucích pozicích. V současné době společnost zaměstnává 101 zaměstnanců, u kterých se dá předpokládat maximálně do deseti let odchod do důchodu, z těchto zaměstnanců by mělo dokonce 36 opustit společnost v následujících pěti letech.

Obrázek 11: Věková struktura zaměstnanců společnosti Dioss Nýřany a. s.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti, 2017

4.3 Plánování zaměstnanců

Aby mohla společnost uspět v konkurenčním prostředí, musí vědět kolik zaměstnanců a jakých kvalifikací, potřebuje pro uspokojení současných, ale i budoucích požadavků. Právě z toho důvodu probíhá ve společnostech personální plánování, které je základním personálním procesem zabezpečujícím správný množství zaměstnanců se správnými schopnostmi ve správném čase. (Armstrong, 2011)

K plánování lidských zdrojů, lze zvolit tyto přístupy:

- *Odborné odhady* - jedná se o metodu, kdy jsou potřeby zaměstnanců plánovány na základě úsudku manažerů
- *Indexování a extrapolace* - tyto metody staví na minulých trendech a poskytují pouze krátkodobé odhady lidských zdrojů
- *Analýza rozpočtu organizace*
- *Modelování* - tato metoda využívá kombinací všech tří předchozích metod za pomoci matematických vzorců (Dvořáková, 2007)

Při plánování lidských zdrojů ve společnosti Dioss Nýřany se využívají především odborné odhady a analýza rozpočtu organizace. Personální plán ve společnosti vychází z plánu výroby a obchodních plánů, které jsou tvořeny vždy ke konci roku na následující rok. Plány ve společnosti jsou ovšem během daného období často aktualizovány z důvodu neočekávaných nových zakázek, nebo výpadků stávajících

zakázek. Z toho důvodu probíhá i personální plánování velmi operativně a stává se, že společnost musí narychlo hledat vhodné pracovníky, aby dostála svým závazkům.

Personální plán ve společnosti tvoří vedoucí personálního oddělení. Při jeho tvorbě musí ovšem úzce spolupracovat s vedoucími všech oddělení ve společnosti, především pak s vedoucími obchodního a výrobního úseku.

Při plánování personálních potřeb vychází personální oddělení i z předpokládané fluktuace zaměstnanců. Ta je jedním z největších problémů společnosti Dioss Nýřany v posledních letech. Jen za loňský rok opustilo společnost celkem 51 zaměstnanců, většinu odchodů (téměř 80 %) tvořili zaměstnanci, kteří ve společnosti pracovali kratší dobu než rok.

Aby fluktuace zaměstnanců společnosti natolik nezasahovala do personálního plánování společnosti, snaží se personální oddělení zjistit, z jakého důvodu z ní zaměstnanci odcházejí. Společnost dává zaměstnancům při odchodu vyplňovat dotazník, z jakého důvodu společnost opouštějí (viz příloha A). Z odpovědí v dotazníku vyplývá, že velké procento odchodů zaměstnanců bylo proto, že zaměstnanci nezvládli pracovní tempo. Z dotazníků dále vyplývá, že zaměstnanci společnost opouštěli kvůli lepším finančním nabídkám z Německa, či nabídkám z nově vzniklých průmyslových zón v Ostrově u Stříbra a Plzni. Z těchto dotazníků ovšem dále vyplynulo, že na některých střediscích byl odchod zaměstnanců způsoben i nesprávným jednáním nadřízeného pracovníka.

Společnost Dioss Nýřany se stejně jako většina ostatních společností přizpůsobila trendu vracení zaměstnanců a je ochotná přijímat některé zaměstnance, co jí opustili, například z důvodu osobního rozvoje, zpátky. Společnost si je vědoma, že tito zaměstnanci mají znalosti o společnosti a nebude tak složité je zaučovat.

V současné chvíli společnost Dioss Nýřany počítá se zaváděním vlastního produktu v následujících třech letech. Této skutečnosti je ovšem nutné, aby se přizpůsobil i personální plán. Společnost chce udržovat současný počet zaměstnanců, ale chce, aby docházelo ke zvyšování jejich kvalifikace. Tyto skutečnosti se projevují v plánu vzdělávání zaměstnanců. Tento plán navrhuje ve společnosti vedoucí personálního úseku a je schvalován vždy v měsíci lednu top managementem podniku.

Silné stránky

- Spolupráce personálního oddělení na tvorbě personálního plánu s dalšími odděleními
- Tvorba plánu vzdělávání
- Zjišťování příčin fluktuace zaměstnanců ve společnosti
- Ochota přijímat zpátky zaměstnance, co společnost opustili

Slabé stránky

- Časté změny personálního plánu ve společnosti
- Vysoká fluktuace zaměstnanců

4.4 Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků, je jedním ze základních záměrů personální politiky v podniku.

Podnik může zvolit dva přístupy k získávání zaměstnanců:

- *Využití vnějších zdrojů*

Jedná se o nabídku pracovníků na trhu, především v oblasti daného regionu, tímto způsobem lze získat například absolventy, kteří teprve vstupují do pracovního procesu, uvolněné pracovníky z jiných organizací, nebo zaměstnance jiných společností, kteří mají zájem o změnu zaměstnavatele. (Synek, 2015)

- *Využití vnitřních zdrojů*

Jedná se o zaměstnance uvolněné uvnitř podniku, výhodou těchto lidí je, že jejich vlastnosti a pracovní schopnosti jsou již podniku známy a jejich pořízení představuje nižší náklady a dá se předpokládat vyšší stabilita. (Synek, 2015)

Při obou těchto možnostech se obvykle přistupuje k pohovoru, samotný pohovor je mnohými autory považován za poměrně kontroverzní záležitost. Validitu pohovoru může snižovat například to, že při pohovorech nejsou testovány důležité schopnosti, které jsou zapotřebí k dané práci. Důvodem toho jsou chyby, které jsou způsobovány tazateli v průběhu pohovoru. (Foot, Hook, 2002)

Jedná se například o chyby:

- *Halo efekt* – jsou lidé, kteří na tazatele udělají velmi silný dojem už při vstupu do místnosti, tazatel pak na základě toho, zda se jedná o dojem pozitivní, či negativní pokládá otázky, které pouze vedou k prohloubení jeho dojmu.
- *Rychlé rozhodování* – výzkumy potvrdily, že tazatel si na uchazeče udělá většinou dojem již po pěti minutách a následně již svůj názor nemění.
- *Přijímání lidí, kteří jsou jako my* – tazatel má přirozenou tendenci se ztotožňovat s uchazečem a preferovat uchazeče, kteří jsou mu podobní
- *Stereotypizace* – tazatel si uchazeče automaticky zařadí do nějaké skupiny lidí, o které má určité smýšlení a vlastnosti dané skupiny přiřazuje i uchazeči (lidé s brýlemi jsou chytří).
- *Efekt kontrastu* – dochází ke srovnávání uchazečů, nejsou hodnoceny objektivně, ale podle toho, zda jsou horší nebo lepší než ostatní (Foot, Hook, 2002)

Proces získávání zaměstnanců ve společnosti

Jakým způsobem probíhá ve společnosti Dioss Nýřany proces získávání nových zaměstnanců ukazuje obrázek číslo 12. Primárně jsou volná pracovní místa ve společnosti nabízena interním zájemcům, jelikož společnost si je vědoma, že od těchto lidí se dá očekávat vyšší stabilita a znalost firemní kultury.

Obrázek 12: Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Proces náboru začíná požadavkem vedoucího úseku na nového pracovníka. V rámci požadavku musí specifikovat nároky na zaměstnance, jaké by měl mít znalosti, jakou profesi bude vykonávat. Na základě specifikace požadavků je určena i nástupní mzda pro danou pozici dle mzdových tabulek. V tabulkách se vychází z toho, co už uchazeč umí, zda již na daném stroji někdy pracoval, ale i rychlosti zapracování.

Inzerát je sestaven personálním oddělením, personalistka také rozhodne o tom, kam bude nejvhodnější inzerát umístit. V současné chvíli je pro společnost poměrně problematické, že na dané inzeráty je poměrně nízká odezva uchazečů. Tento problém je způsobený velmi nízkou nezaměstnaností v regionu a velmi vysokým množstvím konkurentů.

Téměř každý inzerát umísťuje společnost na stránky úřadu práce, placené servery společnost téměř nevyužívá a spoléhá spíše na kopírování inzerátů na neplacené servery. Nevýhodou tohoto řešení ovšem je, že se na těchto serverech inzeráty šíří samy bez toho, aniž by do toho personální oddělení společnosti nějak zasahovalo a stává se, že se na těchto serverech objevují již dávno neaktuální nabídky. Informace o hledaných zaměstnancích se nachází i na vývěsní tabuli před budovou společnosti. V případě, že společnost potřebuje nabrat vyšší počet zaměstnanců, umísťuje letáčky do autobusů a na obecní vývěsky okolních měst. Při náborů nových zaměstnanců využívá společnost i svých facebookových stránek, kdy na tyto stránky paní vedoucí personálního oddělení aktualizuje nabídku volných pracovních míst ve společnosti. Společnost se snaží do procesu náboru zapojovat i své stávající zaměstnance, ti v případě, že doporučí společnosti vhodného uchazeče a ten do společnosti nastoupí, dostanou za doporučení finanční odměnu.

Ze zaslaných životopisů jsou personalistkou vybráni uchazeči, které je vhodné pozvat na osobní pohovor. Aby se společnost při pohovoru vyvarovala častých chyb, účastní se pohovoru více osob, obvykle personalistka a přímý nadřízený případného budoucího pracovníka, u některých vyšších a technických pozic se pohovoru účastní i generální ředitel.

Personalistka v rámci pohovoru seznámí uchazeče s obecnými informacemi o společnosti, pokud se uchazeč i po úvodním seznamovacím rozhovoru jeví jako vhodný, je uchazeč seznámen s provozem. Uchazeč v rámci výběrového pohovoru musí prokázat své odborné znalosti potřebné pro danou pozici, například schopnost orientace v technické dokumentaci, či schopnost obsluhovat konkrétní výrobní zařízení.

Pokud dojde k dohodě s uchazečem na výši mzdy a dalších náležitostech, absolvuje prohlídku u závodního lékaře přímo v areálu společnosti a dostane pracovní smlouvu. Pracovní smlouvy dává většinou společnost na dobu určitou a maximálně po třech

smlouvách určitých přechází zaměstnanec na smlouvu neurčitou, jedná se ovšem o poměrně individuální záležitost s ohledem na pozici a dovednosti daného zaměstnance.

Zaškolení zaměstnance

Po nástupu je zaměstnanec proškolen, pokud je přijat na THP pozici, dostane plán zapracování. Pokud se jedná o nástup nového zaměstnance na dělnickou pozici, tráví tento zaměstnanec svých prvních několik dní ve společnosti ve školicím středisku (viz příloha B). Na školicím středisku je nový zaměstnanec nejprve seznámen s pravidly BOZP a interními předpisy společnosti. V následujících dnech se učí jednotlivé úkony, které je zapotřebí, aby zaměstnanec znal před samotným nástupem do výroby. Jedná se například o znalosti z oblasti výkresové dokumentace, pracovních průvodků a podobně. Ve školicím středisku probíhá i praktická výuka, kde si nový zaměstnanec zkouší svoji pracovní náplň.

Až na základě rozhodnutí školitele přechází daný pracovník na výrobní středisko, kde dochází k dalšímu doškolování. Nově přijatý zaměstnanec je svěřen na prvních několik týdnů až měsíců zkušenějšímu zaměstnanci, který ho dále zaučuje. Daný pracovník je ke školení "nováčka" motivován peněžní odměnou. Mistr se zkušeným zaměstnancem konzultuje pokroky nového zaměstnance až do okamžiku, kdy je rozhodnuto, že tento zaměstnanec bude pracovat samostatně.

Silné stránky

- Stabilní náborový proces
- Větší množství účastníků pohovoru
- Zkoušení praktických dovedností uchazeče během pohovoru
- Motivační příspěvek pro zaměstnance za doporučení zaměstnance
- Plán zapracování zaměstnance
- Školicí středisko

Slabé stránky

- Malé využívání placených náborových serverů
- Malé využívání nástrojů personálního marketingu

4.5 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou procesy, které zabezpečují, že daná organizace má angažované, vzdělané a kvalifikované pracovníky, které potřebuje. Vzdělávání napomáhá a zlepšuje učení a poznávání, které podporuje naplňování strategických cílů. (Armstrong, 2011)

Jak vyplývá již ze strategických cílů, jednou z hlavních priorit společnosti Dioss Nýřany je dostatečné množství kvalifikovaných pracovníků, kteří udrží tempo s technologickým pokrokem v odvětví a budou ochotni na sobě dále pracovat. Právě z těchto důvodů je vzdělávání zaměstnanců ve společnosti velmi důležité.

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti je každoročně sestavován plán vzdělávání. Školení organizována dle tohoto plánu se dělí do dvou hlavních kategorií na školení, které společnosti ukládá zákon a na školení nad rámec zákonných povinností. Prioritu v plánu mají zákonná školení a školení nutná pro zajištění výroby. Na ostatní školení a školení nad rámec plánu vzdělávání jsou využívány převážně dotační programy Evropské unie.

Mezi školení, která jsou pro zaměstnance povinná ze zákona a u kterých personální oddělení musí monitorovat, kdy si který zaměstnanec musí dané školení obnovovat, patří například školení elektrikářů na vyhlášku 50, jeřábnické zkoušky, školení řidičů vysokozdvížných vozíků a mnohá další. Tato školení jsou ve většině případů ukončena závěrečnou zkouškou, na jejímž základě může zaměstnanec nadále pokračovat v provozování určité profese.

Mezi školení, která jsou nad rámec zákonné povinnosti, potom patří například školení manažerských dovedností a školení komunikačních schopností pro obchodní zástupce, která jsou součástí personálních cílů. Komunikační školení mají posilovat u obchodních zástupců společnosti prodejní schopnosti, které by měly vést k nárůstu tržeb společnosti a stabilizaci zákaznického portfolia. V minulosti se ve společnosti pořádaly i jazykové kurzy. Tyto kurzy byly před několika lety ovšem z rozhodnutí majitele společnosti zrušeny.

Společnost podporuje své zaměstnance v případě, že se rozhodnou doplnit si své vzdělání. Pokud se zaměstnanec rozhodne zvýšit svoji kvalifikaci v oboru, ve kterém by zvýšil svůj prospěch pro společnost, je firma ochotná poskytnout tomuto zaměstnanci placené studijní volno a spolupráci při tvorbě diplomových a bakalářských prací.

Společnost si tím pak zaměstnance zavazuje až na dalších 5 let. Tato nabídka ovšem není zaměstnancům nijak pravidelně zmiňována a jedná se spíše o případy několika mála jednotlivců.

Pokud některý ze zaměstnanců zahájí individuální studium v jiném oboru, než který využije při svém působení ve společnosti, je společnost ochotna těmto zaměstnancům poskytovat neplacené volno, aby se mohli účastnit výuky a volno před zkouškami.

Silné stránky

- školení komunikačních dovedností
- podpora zaměstnanců ve zvyšování kvalifikace
- systém obnovování povinných zákonných školení
- využívání dotačních programů EU

Slabé stránky

- zrušení jazykových kurzů
- nízká informovanost zaměstnanců o možnostech doplňování vzdělávání

4.6 Motivace

Aby daná organizace dosahovala výkonů, je zapotřebí aby měla dobře motivované pracovníky, kteří chtějí dobrovolně vynakládat úsilí pro danou věc. Motivace v sobě ukazuje sílu a způsoby chování, které ovlivňují lidi k určitému chování. Lidé očekávají, že jejich jednání povede k dosažení odměny, která uspokojí jejich potřeby. (Armstrong, 2011)

Motivace se dělí na dva základní typy:

- *Motivace vnitřní*- tento druh motivace se projevuje, pokud mají zaměstnanci pocit, že je jejich práce zajímavá, důležitá a mají možnost využívat své schopnosti a dovednosti. (Armstrong, 2011)
- *Motivace vnější* - jedná se o opatření, které společnost podniká proto, aby své zaměstnance motivovala, jedná se o systém odměn a systém trestů. Vnější motivace bývá ze strany společnosti mnohem lépe proveditelná, velkou nevýhodou ovšem je, že ji zaměstnanci velmi rychle začnou považovat za samozřejmost a vyžadují dalších stimulů. (Armstrong, 2011)

Stanovování mzdy zaměstnanců ve společnosti

Mzda každého zaměstnance se skládá z 60 % procent z pevné a ze 40 % z pohyblivé složky. Výraznou část pohyblivé složky mzdy tvoří kvalita odvedené práce. Každý vedoucí pracovník ve společnosti má navíc k dispozici fond, ze kterého může každý měsíc rozdělovat odměny zaměstnancům za dobře odvedenou práci. V případě, že zaměstnanec odvádí nekvalitní práci, dochází ke srážkám z pohyblivé složky.

Pokud zaměstnanec způsobí firmě škodu, jeho podíl na náhradě škody záleží na tom, zda se jednalo o úmyslnou škodu, či nikoliv. Pokud byla škoda úmyslná, vychází potom společnosti při stanovení výše podílu na náhradě škody ze zákona. Pokud se jednalo o škodu způsobenou nekvalitní prací, je postihována v rámci pohyblivé složky mzdy.

Výše mzdy zaměstnanců na dělnických profesích je stanovována za pomoci matice dovedností. Matice zobrazuje, jakou odměnu za jaké specifické znalosti má pracovník dostat.

Benefity pro zaměstnance

Společnost poskytuje v současné chvíli zaměstnancům několik benefitů z různých oblastí, konkrétně se jedná o tyto benefity:

- *Týden dovolené navíc* - tento benefit poskytuje společnost veškerým zaměstnancům bez rozdílu toho, jakou dobu jsou ve společnosti zaměstnáni.
- *Příspěvek na penzijní připojištění* - aby získal zaměstnanec příspěvek na penzijní připojištění ve výši 300 Kč měsíčně, tak musí ve společnosti pracovat alespoň po dobu jednoho roku.
- *Závodní stravování* - společnost zaměstnancům přispívá na stravu v závodní jídelně, zde si mohou zaměstnanci vybrat jedno ze čtyř jídel.
- *Volno při narození dítěte a volno při úmrtí partnera* - v těchto případech poskytuje společnost zaměstnancům placené volno.
- *Firemní lékař* - tento lékař sídlí přímo v areálu společnosti a mohou ho využívat i rodinní příslušníci daného zaměstnance.
- *Firemní ubytovna*

-
- *Odměny v případě pracovního jubilea* - zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 10, 20, 30, nebo 40 let dostávají od společnosti za své dlouhodobé působení finanční odměnu v rozmezí mezi 2 až 10 tisíci korun.
 - *Posezení s generálním ředitelem u příležitosti životního jubilea* - při příležitosti kulatých a půlkulatých narozenin jsou oslavenci v daném měsíci zváni na posezení ke generálnímu řediteli, kde dostanou občerstvení a drobnou pozornost.
 - *Odměny při odchodu do důchodu* - při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu dostávají zaměstnanci dle odpracovaných let ve společnosti odměnu mezi 1 až 10 tisíci korun.
 - *Firemní doprava* - zaměstnanci z okolních obcí mají možnost pro dopravu do zaměstnání využít firemní dopravy. Tuto dopravu si musí zaměstnanci hradit, ale jezdí i z obcí, odkud by se pracovníci, kteří nemají auto, neměli možnost dostat se do práce.

I přesto, že je v poslední době trendem spíše firemní benefity přidávat a společnost má dosahování spokojenosti zaměstnanců za pomoci benefitů i v cílech pro personální oblast, rozhodla se společnost před dvěma lety upustit od mimořádné odměny, která se zaměstnancům rozdělovala dvakrát za rok průměrně ve výši mezi 1 500 a 3 000 korunami. Na tyto odměny měli nárok zaměstnanci, kteří ve společnosti pracovali delší dobu než rok a byli maximálně jeden měsíc nemocní. U mimořádných odměn nastával ovšem problém zajištění spravedlivého hodnocení, vedoucím oddělení se stávalo, že situaci hodnotili až příliš subjektivně.

Firemní eventy

Součástí systému odměňování jsou i jednotlivé firemní akce, které jsou ve společnosti pořádány pro zaměstnance. Vedení společnosti se snaží udržet kontakt se zaměstnanci častými obchůzkami jednotlivých oddělení. Jednou za čtvrt roku probíhá v závodní jídelně setkání s generálním ředitelem, kde jsou zaměstnancům prezentovány hospodářské výsledky firmy a zaměstnanci mohou sdělovat své poznatky. Vedoucí jednotlivých oddělení dále organizují akce přímo pro svá oddělení, jako je firemní bowling a jiné.

Velmi úspěšnou akcí, která proběhla v předloňském roce pro zaměstnance a především jejich rodiny, byl den otevřených dveří. Rodinní příslušníci zaměstnanců, ale i další zájemci, si mohli prohlédnout prostory společnosti, výstavu historických vozidel i vývoje výroby. Vítány byly i děti, pro které zde byl připraven zábavný program. Tato akce se setkala u zaměstnanců s velmi pozitivními ohlasy.

Jelikož v roce 2017 bude výročí sta let od založení muničky v areálu dnešní společnosti, chystá se na podzim roku 2017 další den otevřených dveří, tentokrát především se zaměřením na historický vývoj společnosti. V minulosti probíhal ve společnosti i vánoční firemní večírek, od kterého se ovšem společnost rozhodla v následujících letech odstoupit.

Silné stránky

- Motivační složka mzdy
- Matice dovedností
- Fond vedoucího pracovníka
- Společenské akce pro zaměstnance a jejich rodiny
- Akce s generálním ředitelem, kde mají zaměstnanci možnost se vyjádřit k problematice ve společnosti

Slabé stránky

- Zrušení firemního večírku
- Snižování množství benefitů navzdory personálním cílům

5 Dotazníkové šetření

V této části diplomové práce je za pomoci šetření zhodnocena spokojenost zaměstnanců společnosti Dioss Nýřany s personálními procesy. V první části této kapitoly je navržena koncepce dotazníkového šetření, na tuto část dále navazují výsledky dotazníkové šetření a jejich zhodnocení.

5.1 Koncepce dotazníkového šetření

Šetření se zaměřilo na čtyři základní otázky, které napomohly k ověření spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými komponenty personálních procesů. Dotazníkové šetření se zaměřilo na spokojenost zaměstnanců s jejich pracovní náplní, hodnocení nadřízených pracovníků, spokojenost s pracovním prostředím a odměňováním a motivací. Informace získané v rámci šetření napomohly určit oblasti personální politiky společnosti, se kterými jsou zaměstnanci společnosti spokojeni a kde naopak jsou dle zaměstnanců slabé stránky.

Hlavní otázky šetření:

- Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní náplní?
- Na kolik jsou zaměstnanci spokojeni s nadřízeným pracovníkem?
- Jaká je spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím?
- Jak hodnotí zaměstnanci systém odměňování a motivování ve společnosti?

Respondenti:

Respondenty byli zaměstnanci společnosti Dioss Nýřany. Aby mělo vybrané šetření co nejvyšší vypovídající hodnotu, byli v rámci výzkumu osloveni všichni zaměstnanci společnosti. Účast v šetření byla dobrovolná a zaměstnanci měli právo účast odmítnout.

Výběr druhu šetření:

Jelikož šetření má velké množství respondentů a velké množství šetřených skutečností, jeví se pro účely tohoto šetření jako nejvhodnější metoda dotazníkového šetření. Tato metoda umožňuje získat velké množství informací od velkého množství respondentů s poměrně nízkou nákladovou a časovou náročností.

Šetření probíhalo prostřednictvím polostrukturovaného dotazníku (viz. příloha C). Otázky byly tvořeny ve spolupráci s vedením společnosti. Otázky dotazníku byly

voleny v co nejjednodušším jazyce, aby byly snadno srozumitelné i zaměstnancům s nižším vzděláním. Před rozdělením dotazníků všem zaměstnancům proběhla pilotáž na vzorku dvaceti zaměstnanců, aby bylo jasné, že je dotazník všem zaměstnancům srozumitelný.

Dotazníky byly rozděleny zaměstnancům společnosti autorkou této diplomové práce. V průběhu dotazníkového šetření byli vedoucí jednotlivých středisek a následně i zaměstnanci informováni o probíhajícím výzkumu. Zaměstnancům byly předány informace, že dotazníkové šetření probíhá za účelem získání zpětné vazby o jejich zaměstnanecké spokojenosti, a že získané informace budou využity pro účely diplomové práce a vedením společnosti Dioss Nýřany. Dále byli zaměstnanci seznámeni se strukturou dotazníku a došlo k vysvětlení případných dotazů nebo nejasností a sdělení, že dotazník je anonymní. Aby byla zajištěna anonymita, vkládali zaměstnanci své dotazníky do schránky, se kterou je obcházela autorka této práce.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

5.2.1 Respondenti

Dotazník byl distribuován mezi veškeré zaměstnance společnosti Dioss Nýřany, kteří byli dne 17. 3. 2017 nebo 21. 3. 2017 přítomni na pracovišti. Vyplněné dotazníky vrátilo zpátky 236 respondentů. Aby byla chráněna anonymita zaměstnanců, nebyla do dotazníku dána otázka týkající se pohlaví, jelikož jsou ve společnosti provozy, kde pracuje velmi malé množství žen, které by tak byly snadno identifikovatelné.

I přesto se deset respondentů rozhodlo, že nejspíše z obavy o odhalení a zbavení anonymity, nebudou závěrečnou část dotazníku, kde sdělují identifikaci své osoby na základě věku, délky pracovního poměru, pozice a oddělení vyplňovat, někteří další respondenti se rozhodli vynechat pouze část z těchto otázek.

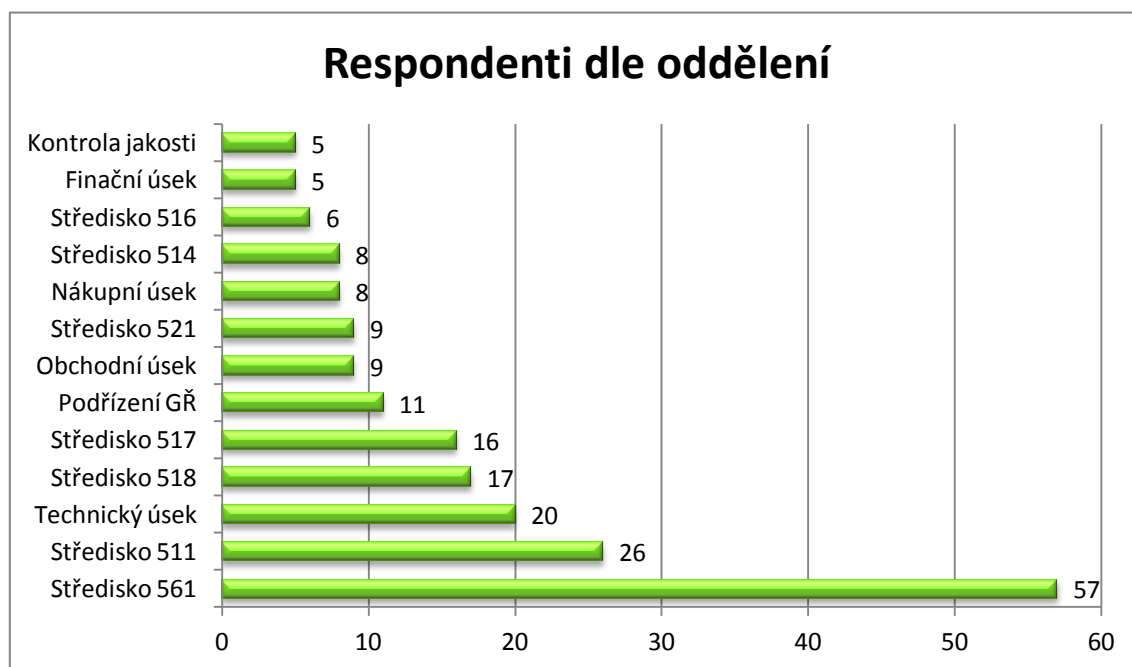
Respondenti dle jednotlivých oddělení

Následující obrázek zobrazuje rozvrstvení respondentů dle jednotlivých oddělení a výrobních středisek. K užší specifikaci výrobních středisek bylo přistoupeno především z důvodu, že při zjištění určitého problému z dotazníku bylo zapotřebí určit, zda se tato komplikace týká jednoho konkrétního střediska, nebo se jedná o celopodnikový problém.

Nejvíce doplněných dotazníků bylo vybráno na středisku 561, který je zároveň i největším výrobním střediskem ve společnosti, na tomto středisku jsou v poslední době také největší problémy s vysokou fluktuací zaměstnanců, z toho důvodu je dobrou zprávou, že právě z toho střediska je největší zpětná vazba.

Naopak nejméně doplněných dotazníků bylo vybráno na menších odděleních ve společnosti, jako je finanční úsek, (který ale zaměstnává, pouze 7 zaměstnanců, takže se na tomto úseku jedná o 71 % návratnost), nebo úsek kontroly jakosti.

Obrázek 13: Respondenti dotazníkového šetření dle jednotlivých oddělení

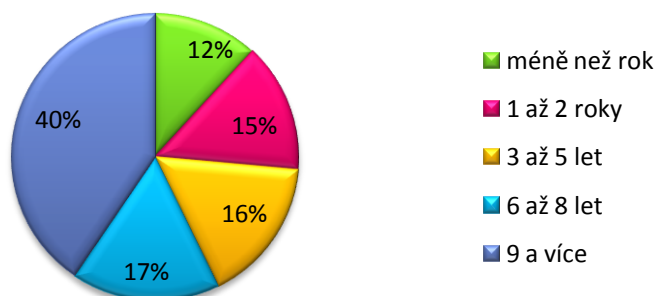


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Délka pracovního poměru respondentů

Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti již delší dobu než devět let, jedná se celkem o 40 % respondentů, naopak nejméně vyplnilo dotazník osob, co pracují ve společnosti kratší dobu než rok.

Obrázek 14: Délka pracovního poměru respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pracovní pozice

Pro výsledky dotazníkového šetření mělo vypovídající hodnotu, i na jaké pozici daný respondent ve společnosti působí. Výzkumu se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců, kteří pracující na dělnických pozicích, což odpovídá i celkovému rozložení pracovních pozic ve společnosti.

Obrázek 15: Pracovní pozice respondentů

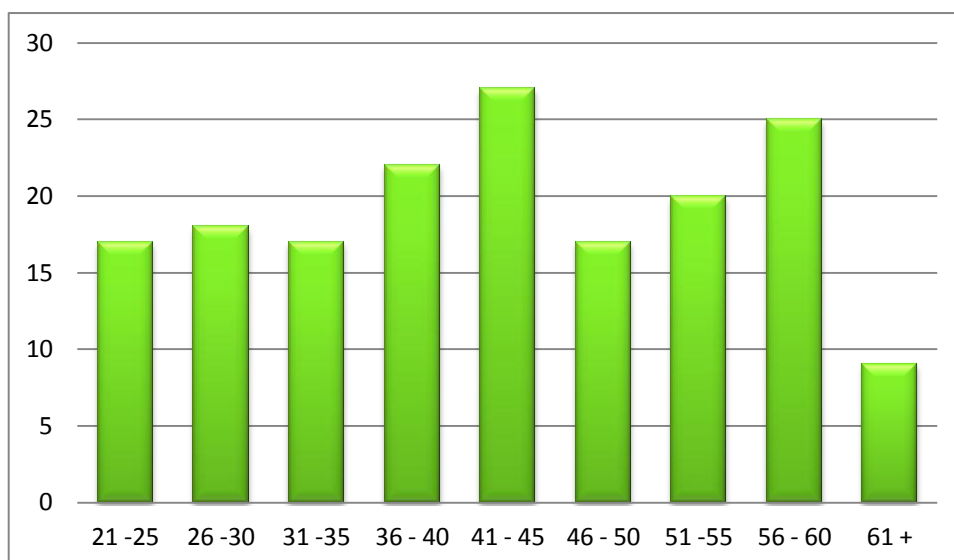


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Věk respondentů

Dotazník byl vyplněn zaměstnanci ve všech věkových kategoriích poměrně rovnoměrně, nejvíce vyplnilo dotazník respondentů mezi 41 a 45 lety, což je zároveň i průměrný věk respondentů. Naopak nejméně vyplňovali dotazník zaměstnanci starší 61 let, u těchto zaměstnanců se vyskytoval názor, že pro ně už kvůli blížícímu se odchodu do důchodu, není dotazník podstatný.

Obrázek 16: Věk respondentů



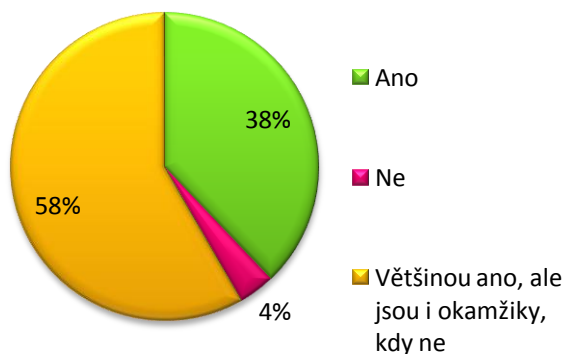
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.3 Výsledky jednotlivých dotazovaných oblastí

5.3.1 Práce zaměstnance

První oddíl dotazníkového šetření se zabýval několika aspekty práce zaměstnance. U první otázky, kde měli respondenti odpovědět, zda je pro ně jejich práce zajímavá, většina respondentů uvedla, že je pro ně jejich práce většinou, nebo vždy zajímavá. Jen 9 respondentů, tedy necelá 4 % dotázaných uvedla, že je pro ně práce nezajímavá a nebaví je. Konkrétně se jednalo o čtyři zaměstnance technického úseku a pět dělníků z provozu Faiveley.

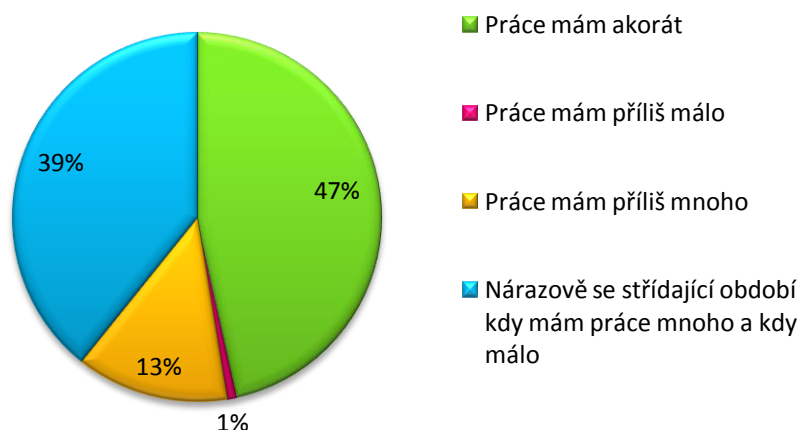
Obrázek 17: Je pro zaměstnance jejich pracovní náplň zajímavá?



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Další otázka v tomto oddílu se zabývala tím, zda je odpovídající množství práce, které musí zaměstnanec vykonat vzhledem k pracovní době. Téměř polovina zaměstnanců společnosti si myslí, že mají práci optimální množství. Ovšem téměř 40 % zaměstnanců se domnívá, že dochází k nárazovým výkyvům, kdy se střídají období, kdy mají práci příliš s obdobími, kdy mají práce málo.

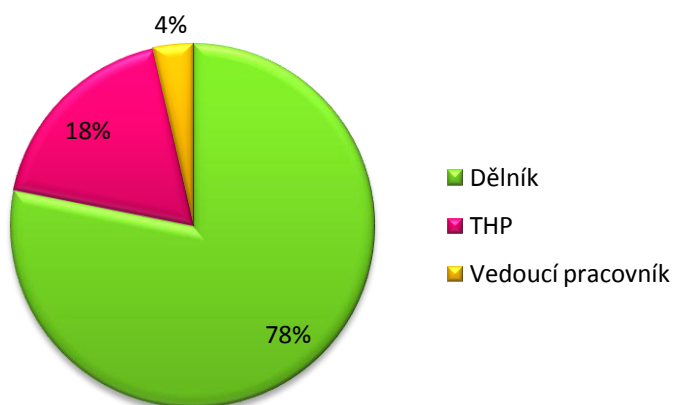
Obrázek 18: Optimálnost množství práce pro zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak ukazuje následující obrázek, výkyvy v množství práce jsou problémem hlavně na výrobních střediscích, odkud pocházejí všichni dělníci, ale i většina THP a vedoucích pracovníků, kteří tuto možnost zaškrtnuli.

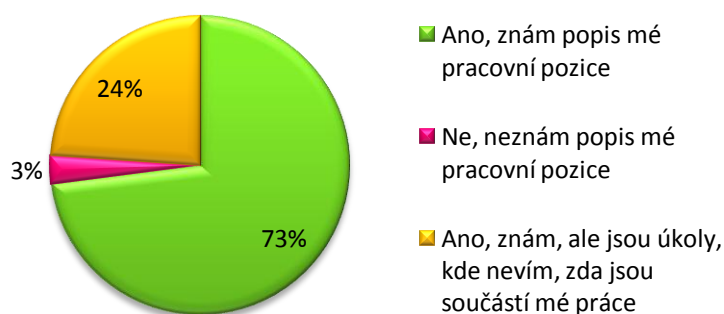
Obrázek 19: Optimálnost množství práce pro zaměstnance dle jednotlivých pozic



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z šetření vyplývá, že 73 % zaměstnanců zná popis své pracovní pozice a je si jisto, které úkoly jsou součástí jejich pracovní náplně. Naopak pouze 3 % zaměstnanců neví, co je součástí jejich pracovní činnosti a spoléhají na svého nadřízeného. Zajímavé zjištění bylo, že tato možnost nebyla volena zaměstnanci, kteří jsou ve firmě kratší dobu než jeden rok, jak by se dalo předpokládat, ale zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují po dobu delší než pět let.

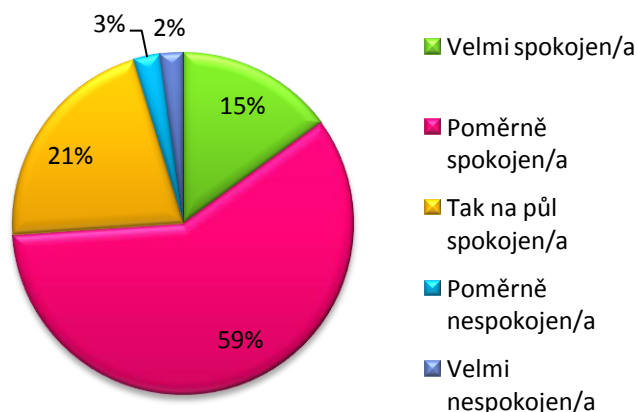
Obrázek 20: Znalost popisu pracovní pozice zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Poslední otázka tohoto oddílu měla za cíl zhodnotit celkovou spokojenost zaměstnanců s jejich pracovní náplní. Z odpovědí respondentů lze usoudit, že zaměstnanci jsou se svojí pracovní náplní spokojeni, velmi spokojeno, nebo poměrně spokojeno je celkem 74 % všech respondentů, naopak nespokojeno je 5 % respondentů.

Obrázek 21: Celková spokojenost zaměstnanců s jejich prací ve společnosti



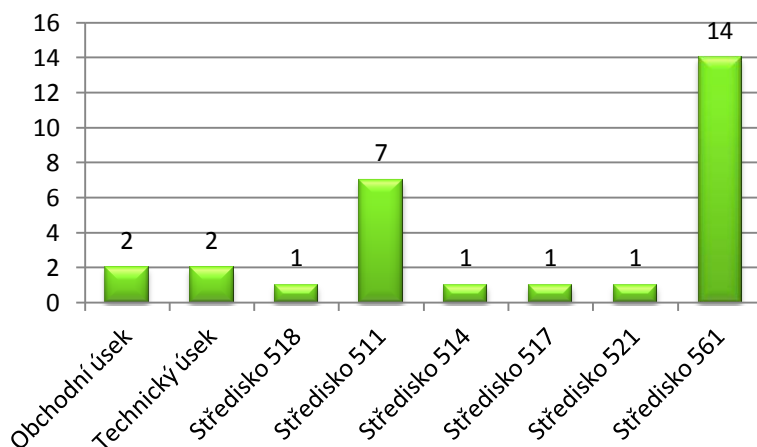
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.3.2 Nadřízení pracovníci

V druhém oddílu dotazníku zodpovídali respondenti otázky související s tím, jak vnímají svého nadřízeného pracovníka. První z těchto otázek měla za úkol zjistit, zda je nadřízený pracovník při rozdělování práce spravedlivý. Celkem 59 % zaměstnanců společnosti považuje svého nadřízeného za spravedlivého a 27 % zaměstnanců nad tím nikdy nepřemýšlelo. Ovšem celkem 14 % zaměstnanců společnosti, kteří se rozhodli doplnit tento dotazník, považuje svého nadřízeného za nespravedlivého a myslí si, že nadřízený svým subjektivním hodnocením zvyhodňuje některého z jejich kolegů.

Následující graf ukazuje z jakých úseků, či středisek jsou zaměstnanci, kteří si myslí, že jejich nadřízený není spravedlivý. Nejvíce zaměstnanců je ze střediska Faiveley, jedná se celkem o 25 % veškerých pracovníků tohoto střediska, kteří vyplnili dotazník, ze střediska 511 se jedná celkově o 26 % ze všech zaměstnanců, kteří doplnili dotazník. Na ostatních střediscích, se tato odpověď vyskytovala jen u jednoho, či dvou pracovníků.

Obrázek 22: Vnímání nespravedlnosti nadřízeného dle středisek

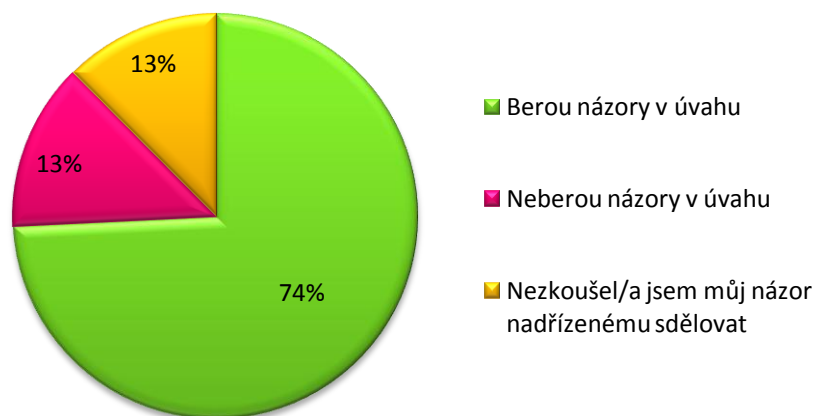


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Následující otázka měla za úkol zjistit, jak berou nadřízení pracovníci ve společnosti v úvahu názory a připomínky zaměstnanců. Většina zaměstnanců společnosti se domnívá, že jejich nadřízený bere dostatečně v úvahu jejich názory a připomínky, 13 % zaměstnanců společnosti nikdy svému nadřízenému svůj názor a připomínky sdělovat nezkoušelo a z toho důvodu to nemohou posoudit. U této otázky bylo velmi podobné rozložení středisek u odpovědi ne jako u předchozí otázky, opět se jednalo převážně o dělnické pracovníky na středisku Faiveley, kdy 22 % respondentů z toho střediska

uvedlo, že nadřízeného pracovníka jejich názor nezajímá, když se mu ho pokoušeli sdělovat.

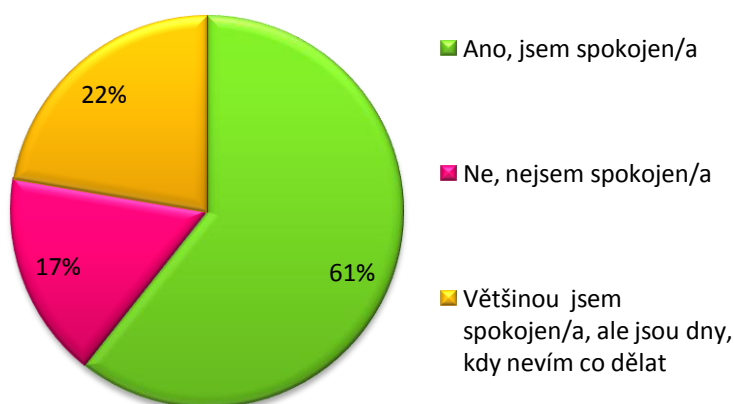
Obrázek 23: Jak berou nadřízení pracovníci v úvahu názory a připomínky dle respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dle následující otázky, má téměř 40 % zaměstnanců společnosti alespoň někdy problém se způsobem, jakým je jim zadávána práce, zaměstnanci při vyplňování dotazníků uváděli, že dochází ke změnám pracovních úkolů i během pracovního dne a že se stává, že ani nadřízený pracovník neví, jakou práci by měli jeho podřízení pracovníci vykonávat. Odpověď ano se vyskytovala převážně mezi THP pracovníky, kteří jsou více spokojeni se způsobem zadávání práce než dělnické pozice.

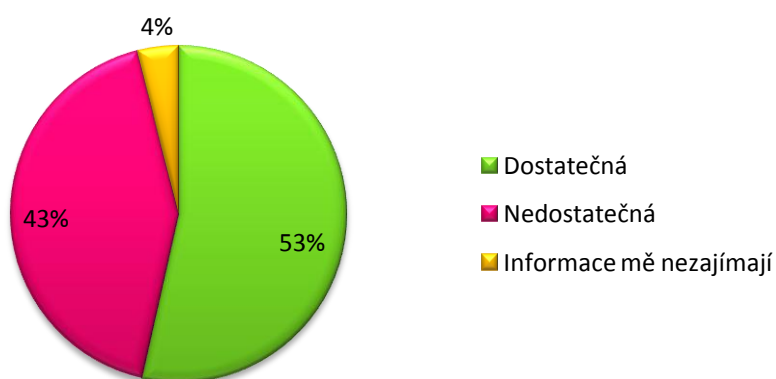
Obrázek 24: Spokojenost respondentů se způsobem zadávání práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dle osmé otázky, která měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci získávají od nadřízeného pracovníka dostatečné informace o současné situaci ve společnosti, si celých 43 % respondentů myslí, že nemají dostatečné informace o současné situaci ve společnosti. Tato odpověď se vyskytovala jak mezi THP pracovníky, tak i mezi dělnickými profesemi. Ve společnosti se sice každých čtvrt roku konají setkání s generálním ředitelem, ale zaměstnanci některých provozů nemají na toto setkání dovolený přístup od svých mistrů a mohou tam posílat jen zástupce. Dle zaměstnanců jim jejich přímí nadřízení nedávají dostatečné informace, které se týkají jejich práce.

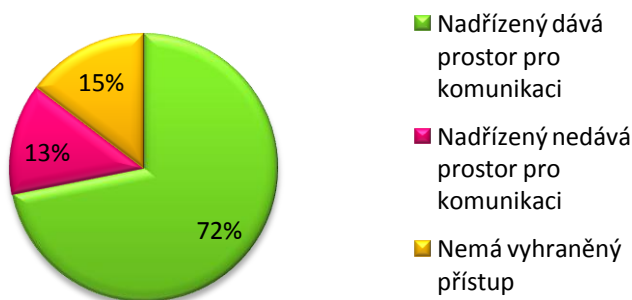
Obrázek 25: Informovanost zaměstnanců od nadřízených o situaci ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Způsob vedení přímým nadřízeným byl respondenty hodnocen poměrně kladně, 72 % procent zaměstnanců se domnívá, že nadřízený dává dostatečný prostor pro vzájemnou komunikaci a bere je jako sobě rovné partnery, naopak 13 % dotázaných se domnívá, že jejich nadřízený nebere jejich názory a řídí je autoritativně.

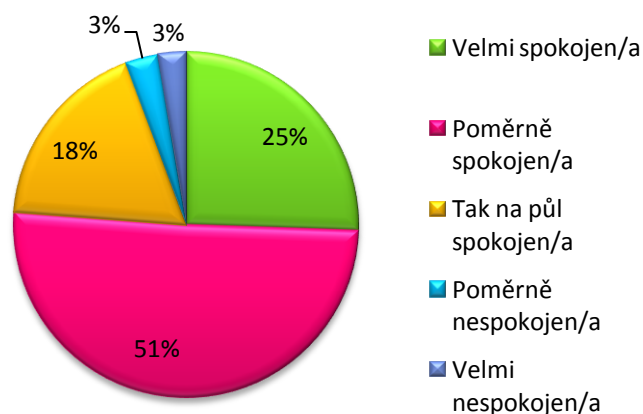
Obrázek 26: Vnímání způsobu vedení nadřízeného pracovníka respondenty



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V poslední otázce tohoto oddílu byli respondenti tázáni, jak jsou celkově spokojeni s přímým nadřízeným. Tři čtvrtiny zaměstnanců jsou se stylem vedení jejich nadřízeného pracovníka spokojeny. 6 % zaměstnanců je se svým nadřízeným velmi nebo poměrně nespokojeno. Jedná se převážně o zaměstnance na dělnických pozicích, kteří jsou ve společnosti již delší dobu (pět a více let).

Obrázek 27: Celková spokojenost respondentů s přímým nadřízeným



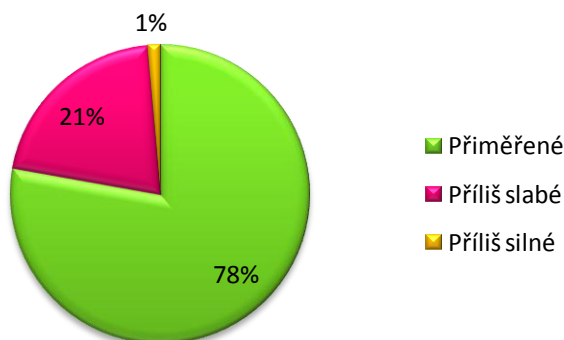
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.3.3 Pracovní prostředí

Úkolem tohoto oddílu bylo mimo jiné zjistit, jaká je dle respondentů úroveň jejich pracoviště, jaké je na pracovišti osvětlení, jaká je teplota, hluk, čistota pracoviště a podobně. Do této kategorie byla také zařazena spokojenost se spolupracovníky a s firemními eventy.

Pracoviště jsou dle většiny zaměstnanců osvětlena na odpovídající úrovni, ovšem 21 % zaměstnanců se domnívá, že je osvětlení příliš slabé. Největší procentuální zastoupení je na středisku 518, kde se celých 48 % respondentů domnívá, že je osvětlení příliš slabé a komplikuje jim tím práci. Hned za tímto střediskem je provoz Faiveley, kde se tak domnívá 32 % dotázaných a provoz 511 s 31 % procenty dotázaných.

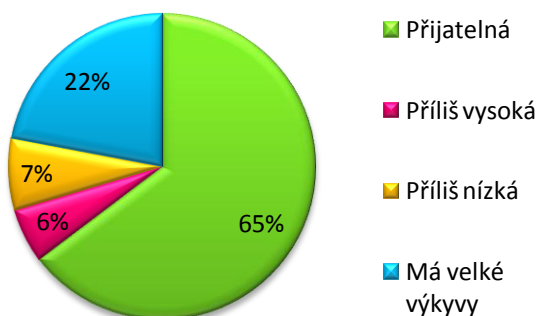
Obrázek 28: Úroveň osvětlení pracoviště dle respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Teplota na pracovišti byla hodnocena více než polovinou respondentů jako přijatelná, dalších 22 % zaměstnanců uvedlo, že teplota má velké výkyvy v závislosti na ročním období.

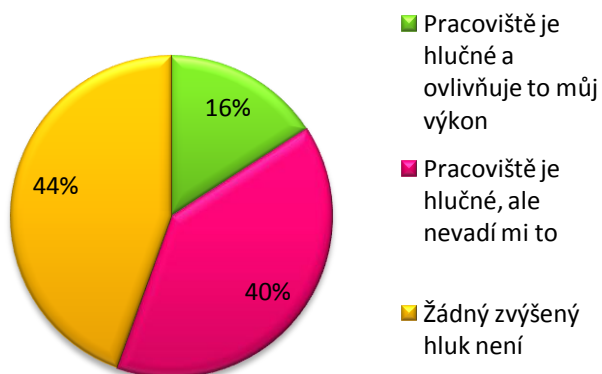
Obrázek 29: Teplota na pracovišti dle respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Co se hlučnosti pracoviště týče, největší skupina zaměstnanců se domnívala, že na pracovišti žádný hluk není. 40 % respondentů uvedlo, že pracoviště je poměrně hlučné, ale nevadí jim to. Naopak zvýšený hluk na pracovišti vadil 16 % dotázaným, největší procento těchto zaměstnanců bylo ze střediska 511 a střediska 561 (Faiveley). V případě těchto dvou středisek se ovšem jedná o rozlehlé haly, kde se hluk nedá příliš ztlumit, a zaměstnanci mají možnost využívat špuntů do uší.

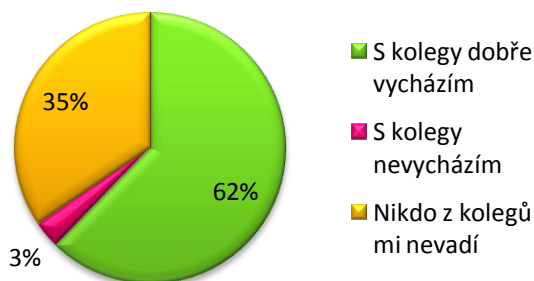
Obrázek 30: Hlučnost pracoviště dle respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Zaměstnanci ve společnosti mají dle odpovědí v dotazníku spolu velmi dobré vztahy, 97 % všech respondentů odpovědělo, že s kolegy velmi dobře vycházejí, případně že jejich vztahy jsou neutrální, ale nikdo z kolegů jim nevadí. Jen 3 % respondentů sdělila, že se svými kolegy ne vychází.

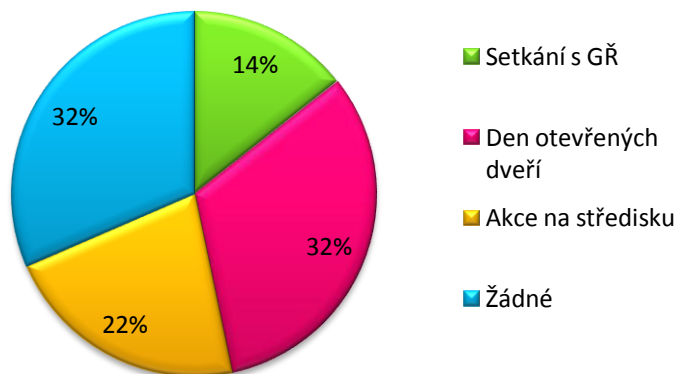
Obrázek 31: Spokojenost respondentů s pracovním kolektivem



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Následující dvě otázky dotazníkového šetření měly za úkol zjistit, které z akcí pořádaných ve společnosti jsou pro zaměstnance zajímavé a jaké další akce by ve společnosti uvítali. Z akcí, které se v současné chvíli ve společnosti pořádají, hodnotili zaměstnanci jako nejzajímavější den otevřených dveří a poté akce na jednotlivých střediscích. Zajímavé zjištění je, že 32 % zaměstnancům neohodnotilo jako zajímavou žádnou z těchto akcí.

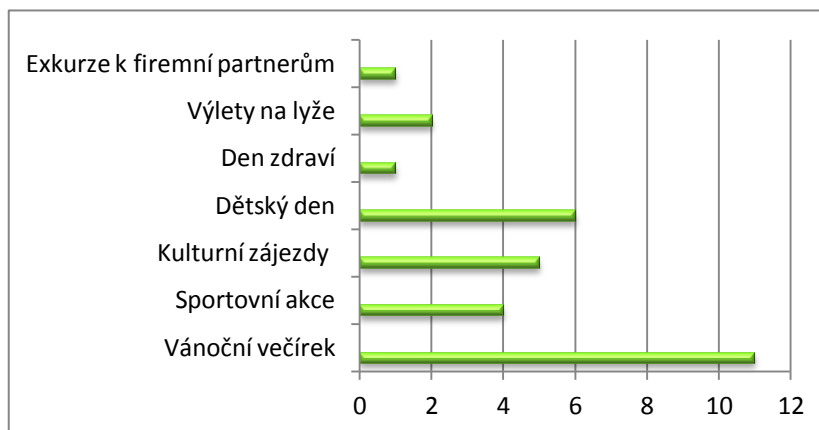
Obrázek 32: Zájem o v současné době pořádané akce mezi respondenty



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z akcí, které se ve společnosti nepořádají, by pro zaměstnance společnosti bylo nejvíce zajímavé znovuzavedení vánočního večírku, který se vedení společnosti rozhodlo před několika lety zrušit. Dále by zaměstnanci uvítali sportovní a kulturní akce. Tuto otázku se ovšem rozhodlo doplnit poměrně malé množství respondentů a není proto zcela jasné, zda by byl zájem o akce ze strany většího počtu zaměstnanců, nebo jen těchto pár jedinců.

Obrázek 33: Zaměstnanci navrhované akce do budoucna

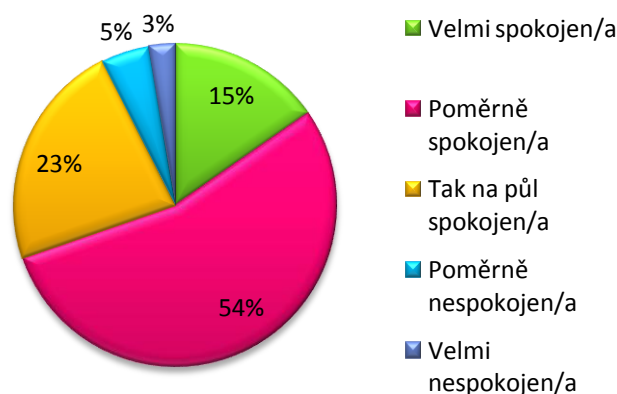


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

U otázky na čistotu pracovního prostředí většina zaměstnanců odpovídala, že je poměrně spokojená s čistotou pracovního prostředí. U této otázky jsou velmi patrné rozdíly dle provozu, na kterém respondent pracuje. Zatímco THP pozice a zaměstnanci střediska Faiveley hodnotili své pracovní prostředí jako čisté, zaměstnanci provozů,

jako je svařovna a podobně vnímali čistotu pracoviště jako horší, což je dáno samotnou prací, při které vzniká prach a nečistoty.

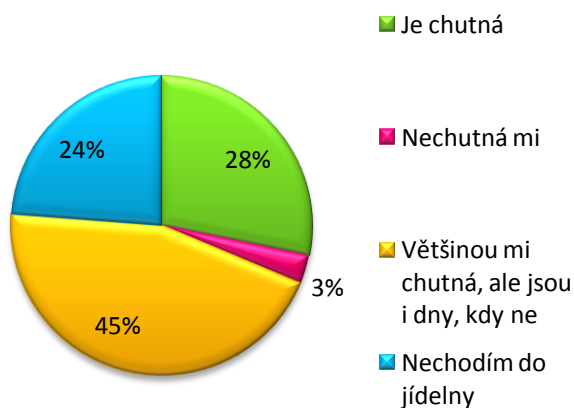
Obrázek 34: Spokojenost respondentů s čistotou pracovního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Strava v závodní jídelně byla zaměstnanci hodnocena poměrně dobře, většině zaměstnanců, kteří jídelnu navštěvují, strava chutná. Celkem 24 % respondentů, odpovědělo, že závodní jídelnu nenavštěvují, většina těchto respondentů pracuje na středisku Faiveley. Toto středisko je od jídelny nejvíce vzdálené a někteří zaměstnanci se domnívají, že v rámci 30 minutové obědové pauzy nestihnou dojít a sníst oběd v cca 400 m vzdálené jídelně.

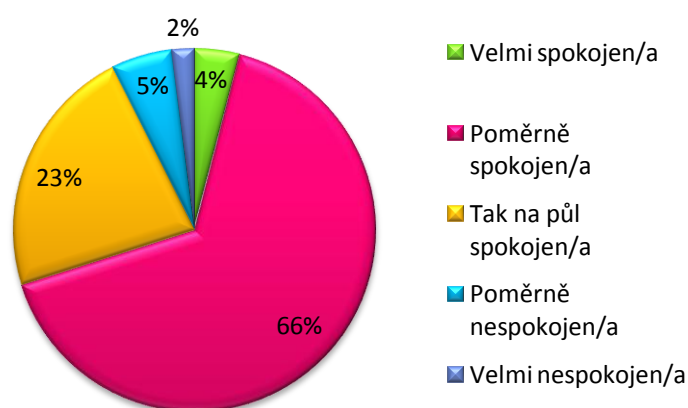
Obrázek 35: Spokojenost respondentů se závodním stravováním



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Poslední otázka tohoto oddílu měla za úkol zjistit celkovou spokojenost respondentů s pracovním prostředím, celkem 70 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili tohoto výzkumu, odpovědělo, že je s pracovním prostředím spokojeno. Nespokojenost uvedlo 7 % zaměstnanců, jedná se o zaměstnance na dělnických pozicích, většinou starších (50 a více let).

Obrázek 36: Celková spokojenost respondentů s pracovním prostředím

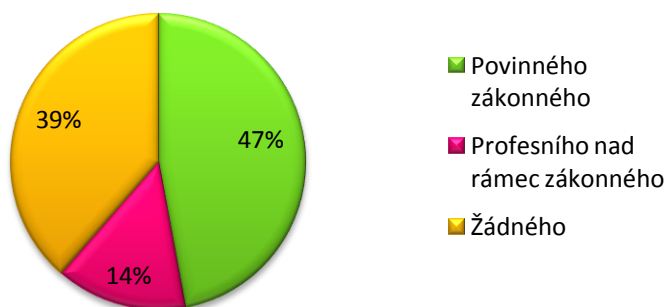


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.3.4 Odměňování a motivace

Poslední čtvrtý oddíl dotazníkového šetření se věnoval odměňování a motivaci zaměstnanců, první dvě otázky v tomto oddílu se věnovaly školení zaměstnanců. První z nich měla za úkol zjistit, zda se respondent za poslední půl rok zúčastnil nějakého školení. Jen 14 % zaměstnanců se účastnilo jiného než povinného zákonného školení a 39 % zaměstnanců společnosti se za poslední půl rok neúčastnilo žádného školení, jednalo se převážně o zaměstnance, co jsou ve společnosti již delší dobu než pět let jak na dělnických, tak i na THP pozicích.

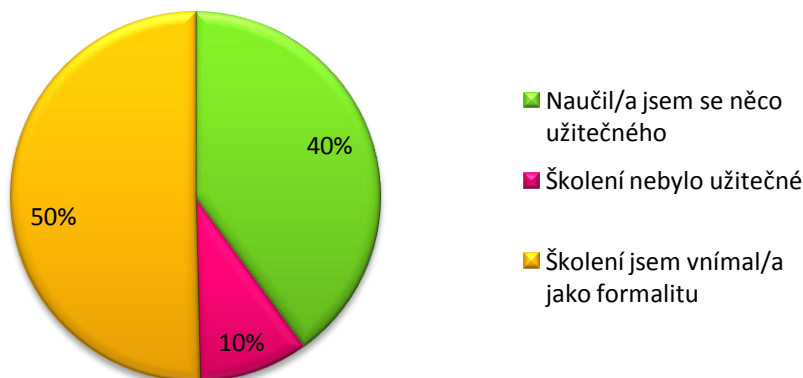
Obrázek 37: Školení, kterých se respondenti za poslední půl rok zúčastnili



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Následující otázka byla pouze pro zaměstnance, co se školení zúčastnili. V této otázce měli zaměstnanci uvést, zda pro ně bylo školení užitečné. Zaměstnanci, kteří se účastnili školení nad rámec zákonného školení, odpovídali, že pro ně školení bylo užitečné a že se naučili něco nového, co využijí při své práci. Naopak zaměstnanci, kteří se účastnili povinného zákonného školení, ve většině případů vnímali toto školení pouze jako nezbytnou formalitu, nebo ho považovali přímo za neúčinné.

Obrázek 38: Užitečnost školení dle zaměstnanců

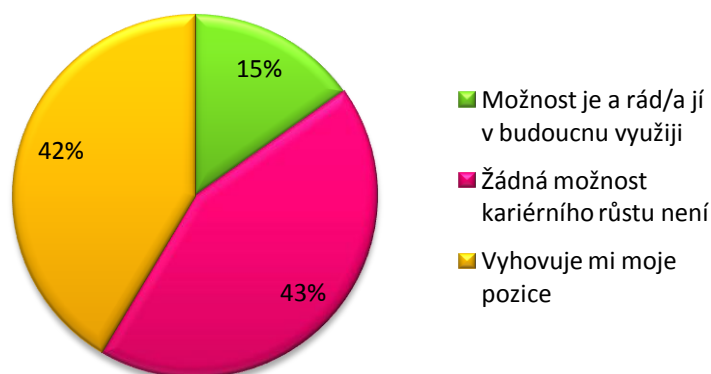


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V další otázce respondenti odpovídali, zda vidí ve společnosti možnost kariérního růstu, tu vidí pouze 15 % zaměstnanců, dalších 42 % uvádí, že jim vyhovuje jejich současná pozice, do této kategorie se často řadili vedoucí pracovníci a THP pracovníci. Naopak

velké procento zaměstnanců na dělnických pozicích uvádí, že pro ně není ve společnosti žádná možnost kariérního růstu, i přesto, že by v budoucnu o kariérní růst měli zájem.

Obrázek 39: Možnost kariérního postupu ve společnosti dle zaměstnanců

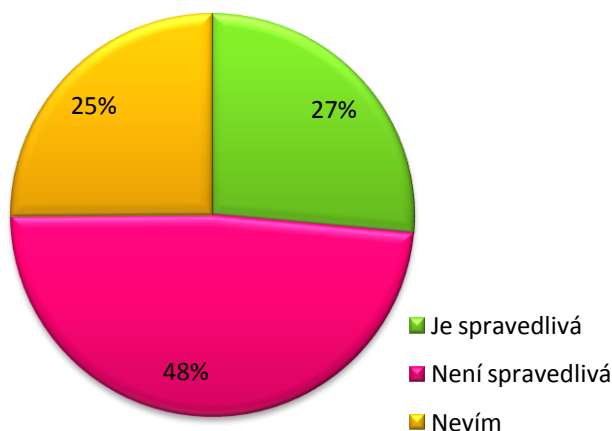


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Následující otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci ví, z čeho se skládá jejich mzdové ohodnocení. Dle odpovědí respondentů, více než 80 % zaměstnanců společnosti ví, z čeho se skládá jejich mzdové ohodnocení. Druhou možností u této otázky zvolilo 17 % zaměstnanců s tím, že se z 91 % jednalo o zaměstnance na dělnických pozicích, nejvíce respondentů, kteří nevěděli, z čeho se skládá jejich mzdové ohodnocení, pracuje na středisku Faiveley a středisku 518.

Otázka 24 se ptala zaměstnanců, zda si myslí, že jejich mzda s ohledem na jejich pracovní výkon stanovována spravedlivě. Na tuto poměrně kontroverzní otázku odpovědělo 48 % respondentů, že si myslí, že jejich mzda není stanovována spravedlivě. Hlavním problémem zde je, že si zaměstnanci společnosti mezi sebou sdělují mzdu a i podle vzkazů, co byly zanechány vedení společnosti na dotaznících, mají zaměstnanci pocit, že jejich spolupracovníci berou výrazně vyšší mzdy než oni, neuvědomují si ovšem, že částky, které jim uvádějí jejich spolupracovníci, nemusejí být pravdivé.

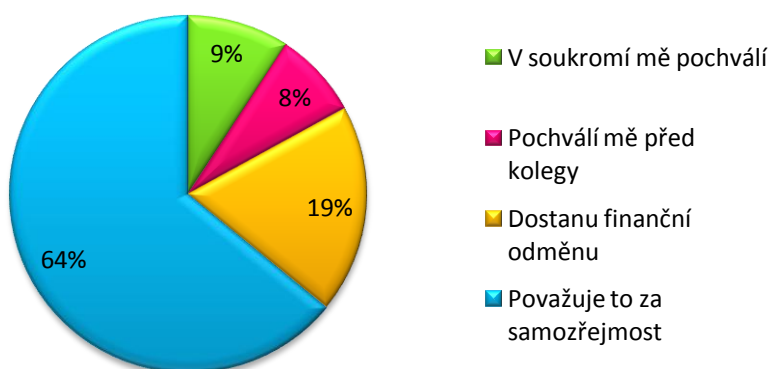
Obrázek 40: Vnímání výše mzdy respondenty



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Součástí tohoto oddílu byly i dvě otázky, které se týkaly motivace. První z nich se ptala respondentů, jakým způsobem jsou svým nadřízeným pracovníkem odměněni v případě, že udělají práci navíc. Z této otázky vyplynulo, že nadřízení pracovníci považují mimořádné pracovní výkony od zaměstnanců, převážně na dělnických pozicích, za samozřejmost, pouze 36 % zaměstnanců uvedlo, že jsou nějakým způsobem odměněni. Pracovníci na dělnických pozicích zmiňovali především finanční odměnu, naopak u THP pracovníků docházelo spíše k pochvale.

Obrázek 41: Reakce nadřízeného pracovníka dle respondentů na mimořádnou práci

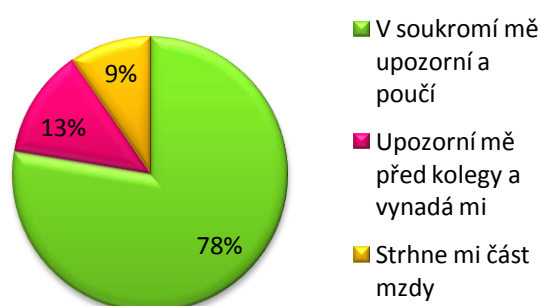


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Druhá z otázek se zaměřovala naopak na reakci nadřízeného pracovníka v případě, že zaměstnanec udělá chybu. V případě, že zaměstnanec udělá chybu, dochází dle 78 %

respondentů k poučení v soukromí, 9 % respondentů uvádí, že jim je sražena část mzdy, tuto skutečnost uvádí spíše starší zaměstnanci, co jsou ve firmě delší dobu (většinou 9 a více let), je tedy možné, že tento způsob reakce byl ve společnosti uplatňován hlavně dříve a dnes se již od něj ve společnosti ustupuje.

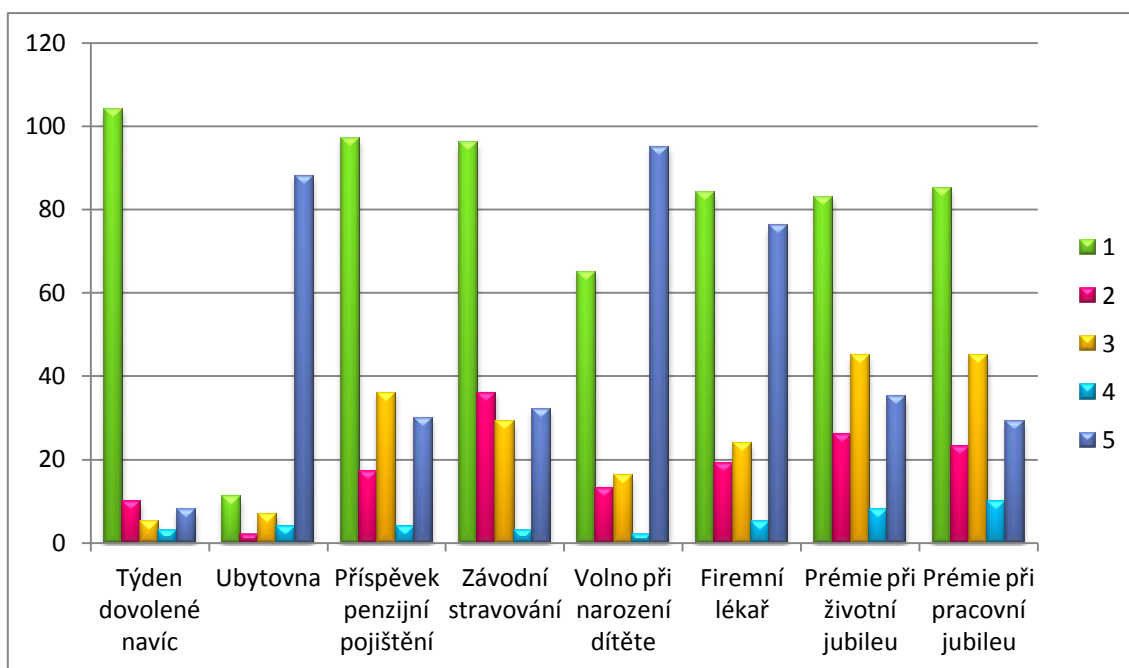
Obrázek 42: Reakce nadřízeného pracovníka dle respondentů na chybu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Následující otázka se věnovala současným benefitům ve společnosti. Benefity měli respondenti ohodnotit na škále od jedné do pěti, s tím, že jedničku dávali benefitům co jim vyhovují nejvíce a pětku těm, co jim vyhovují nejméně. Jak se dalo předpokládat, tak zaměstnanci nejvíce kladně hodnotili týden dovolené navíc. Dále je pro zaměstnance příjemný i příspěvek na penzijní připojištění, který byl hodnocen kladně převážně mezi staršími zaměstnanci. Naopak benefity, které zaměstnancům vyhovují nejméně, jsou firemní ubytovna a den volna při narození dítěte. Hodnocení těchto dvou benefitů se dalo předpokládat, jelikož se jedná o benefity, které využije jen malá část zaměstnanců společnosti, například ve firemní ubytovně bydlí v současné chvíli asi třicet zaměstnanců.

Obrázek 43: Spokojenost respondentů se stávajícími benefity



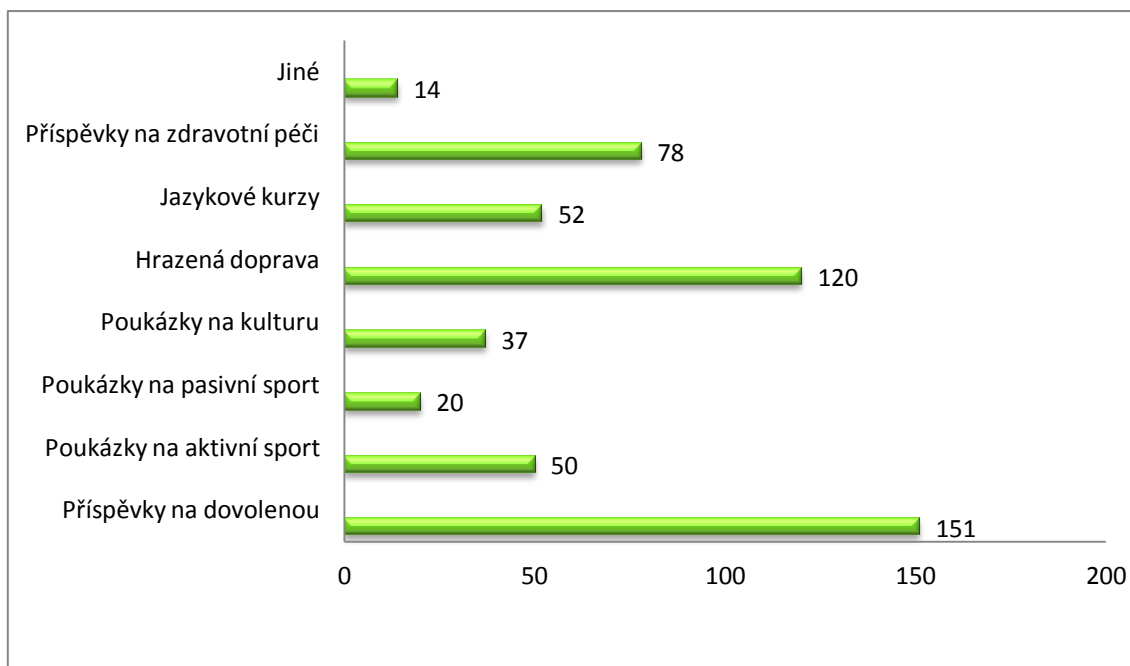
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Následující tabulka zobrazuje benefity, které by zaměstnance společnosti do budoucna nejvíce potěšily. Každý respondent mohl zakroužkovat tři vybrané benefity, které by pro něj osobně byly nejzajímavější. U některých respondentů se ovšem stávalo, že zakroužkovali více možností, a z toho důvodu byli z této otázky vyřazeni.

Nejvíce zajímavé byly pro zaměstnance příspěvky na dovolenou, kdy by společnost zaměstnanců proplácela účtenky za ubytování, či pobyt do určité předem stanovené částky. Druhou volbou pro zaměstnance byly příspěvky na dopravu do zaměstnání a na třetím místě se umístily příspěvky na zdravotní péči. Poukázky do lékáren a na masáže, volili především starší zaměstnanci ve věku od 55 let.

Mezi zaměstnanci na THP pozicích byl výrazný zájem o jazykové kurzy a mladší zaměstnanci by uvítali poukázky na aktivní sport. Zaměstnanci měli možnost dopsat své vlastní nápady na benefity do možnosti jiné. V této možnosti se nejčastěji objevoval 13. plat, o který by mělo zájem osm zaměstnanců, několik zaměstnanců doplnilo i celkové vzdělávání a pro jednoho zaměstnance by byla benefitem pochvala před ostatními kolegy.

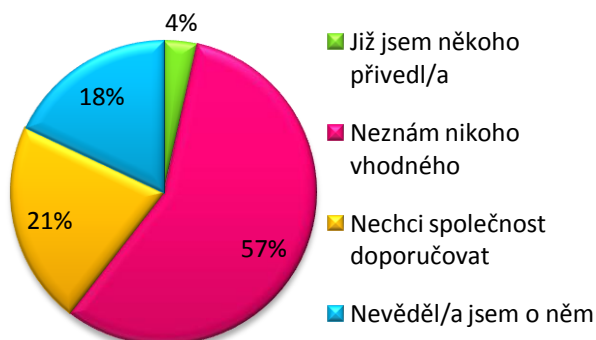
Obrázek 44: Benefity, o které by měli respondenti zájem



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V poslední otázce dotazníku se měli zaměstnanci vyjádřit, zda vědí o existenci motivačního příspěvku za přivedení nového zaměstnance. Zatímco na dílnách většina zaměstnanců o existenci tohoto příspěvku věděla, THP pracovníci o něm spíše nevěděli. 57 % respondentů odpovědělo, že nemá ve svém okolí nikoho vhodného, a celkem 21 % zaměstnanců nechce doporučovat společnost svým známým, což lze hodnotit jako negativní skutečnost, jelikož se dá předpokládat, že tito zaměstnanci nejsou ve společnosti spokojeni.

Obrázek 45: Informace o existenci motivačního příspěvku mezi zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.4 Zhodnocení dotazníkového šetření

Při hodnocení dotazníkového šetření se vychází ze čtyř základních otázek, na které se toto dotazníkové šetření soustředilo při zkoumání spokojenosti zaměstnanců společnosti Dioss Nýřany.

5.4.1 Spokojenost s pracovní náplní

První z těchto otázek se zabývala tím, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní náplní. Tato oblast dotazníkového šetření dopadla velmi dobře. Velmi dobrou zprávou je, že 96 % zaměstnanců společnosti si o své práci myslí, že je většinou zajímavá a že je baví. Tato skutečnost je pro společnost velmi povzbudivá i z toho důvodu, že právě pracovní náplň je jedna z mála oblastí při hodnocení spokojenosti zaměstnanců, která se velmi obtížně mění.

Z tohoto oddílu se jako nejvíce problematické ukázalo rozložení množství práce, zaměstnanci uváděli, že se jim nárazově střídají období, kdy mají práce málo a kdy hodně. Tomuto faktu napomáhá i to, že na největším výrobním středisku 561, společnost Dioss Nýřany pouze zabezpečuje personální činnost, zatímco obchodní a výrobní činnost zajišťuje společnost Faiveley, právě z důvodu nutnosti koordinace činností obou společností se vyskytují na tomto provozu tyto problémy.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci znají popis své pracovní pozice a jsou si vědomi, jaké úkoly mají plnit. Stejně tak byla zaměstnanci kladně ohodnocena i celková spokojenost s pracovní náplní, která tím potvrdila názory, které zaměstnanci uvedli u jednotlivých otázek oddílu.

5.4.2 Spokojenost zaměstnanců s nadřízeným pracovníkem

Tato část dotazníků byla velmi rozporuplná v závislosti na tom, z jakého oddělení zaměstnanci společnosti pocházejí. Největší problém s nadřízeným pracovníkem měli zaměstnanci ze střediska Faiveley, na tomto středisku se zaměstnanci nejvíce domnívali, že jejich nadřízený není spravedlivý a nebere v úvahu jejich názory a připomínky. To, že dopadne toto středisko nejhůře, se dalo předpokládat již během analýzy personální politiky, kdy dle paní personalistky toto oddělení má největší problémy s fluktuací zaměstnancům, kdy zaměstnanci uváděli, že toto oddělení opouštějí kvůli problémům s nadřízeným pracovníkem. Zároveň vedoucí na pracovišti

během dotazníkového šetření sám uváděl, že pro něj je důležité to, že mají jeho mistři výsledky po výrobní stránce mnohem více, než to jaké mají vztahy se svými podřízenými.

Z tohoto oddílu také jasně vyplynulo, že respondenti si myslí, že jsou od nadřízených pracovníků nedostatečně informováni o vývoji ve společnosti a hospodářské situaci podniku. Pozitivní zprávou je, že většina zaměstnanců společnosti si myslí, že nadřízený bere v úvahu jejich názory a líbí se jim styl vedení jejich nadřízeného pracovníka.

V celkovém hodnocení se odrazila nespokojenost s některými aspekty práce nadřízeného pracovníka, ale celkově hodnotili zaměstnanci své nadřízené pracovníky poměrně dobře.

5.4.3 Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

První otázka tohoto oddílu hned odhalila, že na dvou pracovištích ve společnosti se téměř polovina respondentů domnívá, že je osvětlení příliš slabé a na všech ostatních pracovištích si zaměstnanci myslí, že je osvětlení na odpovídající úrovni. Stejně tak se potvrdil předpoklad vedoucí personálního oddělení, že v společnosti nebude výraznější problém s hlukem a teplotou na pracovišti.

Velmi pozitivní zprávou je, že 97% respondentů nemá v práci žádné problémy se svými spolupracovníky a jsou spokojeni se vztahy se svými kolegy.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že 32% respondentů není spokojeno ze současnou nabídkou společenských akcí ve společnosti, zaměstnanci by přivítali znovu zavedení vánočního večírku, od kterého se společnost rozhodla před pár lety opustit, naopak pouze 14% zaměstnanců zaujalo setkání s generálním ředitelem, což je zajímavé s ohledem na to, že v předchozím oddílu zaměstnanci odpovídali, že mají málo informací od vedení společnosti o vývoji ve firmě. Z v současné chvíli pořádaných akcí je pro zaměstnance nejvíce zajímavý den otevřených dveří, který se bude pořádat i v roce 2017, nejspíše v měsíci září, při výročí sto let od otevření muničky v dnešním areálu společnosti. Zaměstnanci v 69 % hodnotili pozitivně i čistotu pracovního prostředí a jen malé procento zaměstnanců bylo nespokojeno s kvalitou stravy v závodní jídelně.

5.4.4 Spokojenost zaměstnanců s odměňováním a motivací

Pro účely tohoto dotazníkového šetření bylo do tohoto oddílu zařazeno i školení zaměstnanců, zde lze spatřovat poměrně slabou stránku společnosti, protože jen malé procento respondentů uvedlo, že se za poslední půl rok účastnilo nějakého školení, na které by jej společnost vyslala nad rámec zákonných povinností. I z toho důvodu, více než 60 % respondentů uvedlo, že školení pro ně nebylo nijak užitečné, případně k němu přistupovali jen jako k povinné formalitě.

Jako výrazný problém do budoucna pro společnost se jeví to, že ve společnosti je 43 % zaměstnanců, kteří by měli zájem o to, aby v budoucnu dosáhli na lepší pracovní pozici, než na které pracují nyní. Tito lidé se domnívají, že ve společnosti pro ně není perspektiva v růstu do budoucna, jelikož společnost v současné chvíli nemá žádný kariérní plán, na základě kterého by docházelo k povyšování zaměstnanců z interních zdrojů.

Zaměstnanci společnosti většinou vědí, z čeho se skládá jejich mzdové ohodnocení, ale jen 27 % zaměstnanců si myslí, že je jejich mzda stanovována spravedlivě, nejnespokojenější s výší mzdy jsou hlavně zaměstnanci, kteří již ve společnosti pracují dlouho. Společnost Dioss, aby získala nové zaměstnance, musela zvýšit nástupní mzdy, dle respondentů ovšem takto dochází k tomu, že stávající pracovníci mají stejnou nebo nižší mzdu i přes výrazně rozsáhlejší zkušenosti než mají noví pracovníci.

Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplynulo, že vedoucí pracovníci poměrně dobře zvládají situace, kdy jejich podřízený udělá chybu, v takovém případě dle téměř 80 % respondentů nadřízený v soukromí zaměstnance poučí a vysvětlí jim, jak se příště chyby vyvarovat, což je rozhodně silnou stránkou nadřízených. Naopak velkou slabinou je reakce nadřízených pracovníků na mimořádnou práci zaměstnance, ve společnosti nadřízení pracovníci své podřízené velmi málo chválí a často je mimořádný pracovní výkon považován za samozřejmost, u této otázky lze usuzovat, že procento takto reagujících pracovníků je ještě vyšší, protože někteří zaměstnanci považovali za finanční odměnu ze zákona zaplacenou práci přesčas.

Společnost má velkou možnost zlepšovat dojem svých zaměstnanců v oblasti benefitů, z odpovědí respondentů je patrné, že zaměstnanci by měli o zavedení nových benefitů

zájem, u této otázky také docházelo k největším rozdílům na základě věku ze všech otázek.

Ze závěrečné otázky vyplynulo, že ve společnosti je mnoho zaměstnanců, kteří nevědí o existenci motivačního příspěvku, společnost by měla zvýšit informovanost především mezi THP pracovníky o tomto benefitu, protože lze předpokládat, že i tito lidé mohou mít ve svém okolí vhodné kandidáty na dělnické pozice. Tohoto příspěvku v současné době využilo jen 4% respondentů dotazníku a významná část zaměstnanců uvádí, že nechce společnost doporučovat svým známým.

6 Návrhy opatření vedoucích ke zlepšení personálních procesů ve společnosti

V této kapitole jsou navržena jednotlivá opatření, která povedou ke zlepšení personálních procesů ve společnosti, veškeré návrhy vycházejí ze strategických cílů podniku, analýzy personální práce ve společnosti a z výsledků dotazníkového šetření. Návrhy jsou zhodnoceny z hlediska nákladů a času.

6.1 Návrhy opatření pro zlepšení náboru zaměstnanců

Z analýzy personálních procesů ve společnosti vyplynulo, že společnost má v současné době problémy s hledáním nových zaměstnanců. Součástí personálních cílů společnosti je udržování současného stavu zaměstnanců, ale společnost musí poměrně často nabírat nové zaměstnance z důvodů vysoké fluktuace a odchodů zaměstnanců do starobního důchodu. V rámci analýzy personálních procesů, byly zjištěny tyto slabé stránky v oblasti náborů zaměstnanců:

- Nevyužívání placených serverů při zadávání inzerce
- Nízké využívání nástrojů personálního marketingu

6.1.1 Návrh využívání placených inzertních serverů při náboru zaměstnanců

Současný problém společnosti při hledání nových zaměstnanců vychází již z velmi nízké nezaměstnanosti v regionu, ale i z toho, že společnost v současné době vyžívá k náboru zaměstnanců ve valné většině případů pouze stránek úřadu práce.

Výhodou tohoto způsobu hledání zaměstnanců je, že tato služba je zcela zdarma. Ovšem na stránky úřadu práce se dívají převážně ti zájemci o práci, kteří jsou v současné chvíli nezaměstnaní. Společnost umístováním inzerátů pouze na tento server tak cílí jen na malou část lidí, kteří by u ní mohli potenciálně pracovat. V regionu je mnoho zaměstnanců v jiných společnostech, kteří chtějí změnit pracovní místo, ale nehledají na stránkách úřadu práce a tato inzerce je nezasáhne.

Návrh zlepšení

Pro zlepšení procesu náboru nových zaměstnanců a zvýšení šancí na nalezení vhodného kandidáta, by bylo vhodné začít využívat ve výrazně vyšší míře i placených inzertních

serverů, které jsou v současné době mezi uchazeči o zaměstnání velmi populární. Nejvíce využívanými placenými servery jsou job.cz a práce.cz.

Výhodou těchto serverů je vysoká odezva zájemců o práci, jelikož je sleduje mnoho lidí, kteří v současné chvíli pracují v nějaké společnosti, ale uvažují o změně zaměstnavatele. Další výhodou je i velmi jednoduché uživatelské prostředí pro personalisty, kdy v programu Teamio mohou rovnou reagovat na žádosti daných uchazečů, přeposílat žádosti dalším kolegům, zamítnout žádosti a podobně

Dle toho na jakou pozici společnost uchazeče hledá, je možné vybrat vhodný server. Na stránkách práce.cz se častěji vyskytují nabídky na dělnické pozice, a proto je zde i více zájemců o tento druh zaměstnání, zároveň je inzerce na tomto serveru levnější než na jobs.cz. Druhý zmíněný server je naopak vhodnější pro nábor THP pracovníků a zaměstnanců na vedoucí pozice. Inzerce na těchto dvou serverech je možné kombinovat v rámci balíčků.

Náklady návrhu

Na stránkách společnosti jobs.cz se nacházejí tři základní nabídky balíčků, které by mohla společnost využívat. V rámci těchto balíčků, si společnost sama volí, na který server chce daný inzerát zadat. Cena jednoho inzerátu se liší podle toho, jak velký balíček se společnost rozhodne zakoupit.

Tabulka 6: Ceník inzertních balíčků

Název balíčku	Celková cena balíčku	Cena inzerce na jobs.cz	Cena inzerce na práce.cz
<i>Kombi 5</i>	25 000 Kč	5 000 Kč	2 500 Kč
<i>Kombi 10</i>	42 000 Kč	4 200 Kč	2 100 Kč
<i>Kombi 20</i>	69 000 Kč	3 450 Kč	1 725 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle jobs.cz 2017

Pro společnost Dioss Nýřany by byl v současné chvíli nejvhodnější balíček Kombi 10, tento balíček stojí 42 tisíc korun a společnost by za tento balíček mohla inzerovat 10 až 20 inzerátů dle toho, na jaké pozice by zaměstnance zrovna hledala. Jeden inzerát z balíčku se na stránkách inzerenta ukazuje po dobu jednoho měsíce, pokud se společnost nerozhodne z důvodu obsazení pozice inzerát sama stáhnout. Tento střední balíček by měl tedy společnosti při současné frekvenci hledání pracovníků vydržet

nejspíše půl roku. Dle odezvy uchazečů o zaměstnání a uspokojení poptávky společnosti by bylo následně zhodnoceno, zda balíček obnovit v této velikosti, nebo využít jinou variantu.

Přínos návrhu a časové hledisko

Přínosem návrhu bude zefektivnění procesu náboru, tyto servery by měly společnosti pomoci zvýšit okruh zájemců o zaměstnání a díky tomu usnadnit nalezení vhodného kandidáta. Zároveň by napomohly naplnění personálních cílů, které chtějí zvyšovat informovanost o společnosti jako kvalitním zaměstnavateli v regionu a zároveň udržovat současný počet zaměstnanců.

Zavedení tohoto návrhu není nijak časově náročné a mělo by být možné v rámci jednoho dne.

Návrh využívání nástrojů personálního marketingu

Jak již bylo zmíněno jedním z personálních cílů společnosti je zvýšit povědomí obyvatel regionu o společnosti Dioss Nýřany. Toho lze dosáhnout za pomoci vhodných nástrojů personálního marketingu, které napomohou zvýšit v regionu povědomí o existenci společnosti a o tom, že společnost v současné chvíli nabírá zaměstnance.

Návrh zlepšení

Vhodnou formou propagace pro společnost by mohly být například letáky, které se osvědčily mnoha konkurentům společnosti. Výhodou této formy propagace jsou poměrně nízké náklady, rychlá možnost provedení a oslovení většího množství respondentů.

Návrh letáku by byl vytvořen paní personalistkou společnosti Dioss Nýřany a součástí návrhu by mělo být:

- informace, na jaké konkrétní pozice společnost hledá zaměstnance
- nabízené mzdové ohodnocení
- stručné informace o společnosti, co vyrábí, kde sídlí
- informace o nabízených benefitech
- kontakt na personální oddělení
- logo společnosti

Letáky by roznášeli najatí brigádníci, informace o tom, že společnost hledá brigádníky na roznos letáků, by se mohla objevit na sdíleném serveru společnosti a na nástěnkách. Je velmi pravděpodobné, že někdo ze zaměstnanců společnosti má ve svém okolí studenty, kteří by měli o tuto brigádu zájem, a společnost by tímto způsobem ušetřila náklady za hledání brigádníků.

Roznos letáků by probíhal v Plzni a v Nýřanech, jelikož v těchto dvou městech je vysoká koncentrace potenciálních zájemců o práci ve společnosti. V Nýřanech se jako nejvhodnější místo roznosu jeví náměstí, v Plzni pak Americká a Klatovská třída. Brigádníci by byli paní personalistkou proškoleni o tom, v jakých ulicích se mají v daném městě pohybovat, aby byla možná jejich kontrola. Zároveň by byli upozorněni, že při roznosu letáků mají cílit především na muže v produktivním věku.

Náklady návrhu

Samotný návrh letáku by byl vytvořen zaměstnankyní personálního oddělení společnosti Dioss Nýřany v rámci její pracovní doby a náklady na vytvoření návrhu by měly být nulové.

Výtisk letáků by proběhl přímo ve společnosti a náklady na tisk jedné barevné kopie se předpokládají ve výši 4 Kč. V současné chvíli by bylo vhodné vytisknout 1 500 kopií, z nichž by 1 000 kopií bylo rozdáno v Plzni a 500 v Nýřanech.

Náklady na sehnání brigádníka se předpokládají nulové, jelikož se předpokládá, že brigádníka doporučí někdo ze zaměstnanců. Významnou položkou nákladů v případě tohoto návrhu je mzda brigádníků při roznosu letáků. Optimální mzda, vzhledem k náročnosti práci a obvyklé výši odměn brigádníků v regionu je 85 korun za hodinu. Brigádníkům nebude proplácena doprava na místo roznosu, jelikož se předpokládá, že je již zahrnuta ve výši mzdy. Předpokládá se, že letáky budou roznášet brigádníci ve dvojici a že v Plzni roznosem stráví 10 hodin čistého času a v Nýřanech vzhledem k nižšímu počtu letáků, ale i nižší koncentraci lidí 7 hodin čistého času.

Zda opravdu brigádníci letáky rozdávají cílové skupině v určeném čase a lokalitě bude kontrolováno personální referentkou, která za tuto činnost dostane odměnu ve výši 200 Kč za jednu kontrolu.

Tabulka 7: Rekapitulace nákladů návrhu roznosu letáků

Položka nákladů	Jednotkové náklady	Výpočet nákladů	Celkové náklady
Návrh letáku	0 Kč	-	0 Kč
Tisk letáků	4 Kč	$4 * 1000 + 4 * 500$	6 000 Kč
Nábor brigádníků	0 Kč	-	0 Kč
Mzda brigádníků	80 Kč / h	$(2*80) * 10 + (2*80) * 7$	2 720 Kč
Mzda kontrolora	200 Kč	$200 * 2$	400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky vyplývá, že celkové náklady tohoto opatření jsou 9120 Kč, s tím, že nejvyšší položku nákladů tvoří prostředky vynaložené na tisk letáků.

Přínos návrhu a časové hledisko

Hlavním přínosem návrhu je naplnění dlouhodobého personálního cíle společnosti, tedy zvýšení povědomí o společnosti. Dalším přínosem je, že na letáky by se mohli ozvat vhodní uchazeči pro společnost, kteří by následně napomáhali naplňování strategických celopodnikových cílů.

Zavedení tohoto návrhu by mělo být provedeno do dvou týdnů s tím, že jeden celý týden by mohl být vyčleněný na nalezení vhodných brigádníků na roznos letáků.

6.2 Návrhy zlepšení v oblasti motivace a vzdělávání

Z dotazníkového šetření i z rozhovorů ve společnosti vyplynulo, že někteří nadřízení pracovníci mají poměrně velké problémy s řízením a motivací podřízených pracovníků. Zároveň bylo zjištěno, že za poslední půl rok se jen velmi malé procento zaměstnanců zúčastnilo školení nad rámec zákonných povinností společnosti. Z toho plynou následující dvě slabé stránky, na které se soustředí tato část návrhů opatření:

- Špatné jednání nadřízených pracovníků s podřízenými
- Nízké procento školení zaměstnanců nad rámec zákonných povinností

Školení nadřízených pracovníků v mezilidské komunikaci

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že velkým problémem ve společnosti je, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni od svých přímých nadřízených. Nadřízení pracovníci na některých střediscích neumí své podřízené pochválit a nespokojenost

s chováním nadřízeného pracovníka je i častým důvodem, proč zaměstnanci společnost opouštějí.

Návrh řešení

Tento problém by bylo možné řešit za pomoci vhodného školení mezilidské komunikace. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hlavní problémy s mezilidskou komunikací jsou na úrovni operativního managementu, tedy se jedná převážně o mistry. Tito lidé jsou většinou bývalí dělníci, kteří byli vybráni z kolektivu na vedoucí pozice, dle šetření ovšem nemají příliš zkušeností s vedením lidí. Jednou z hlavních chyb je, že si tito pracovníci neuvědomují, že dobrých pracovních výsledků budou dosahovat spíše zaměstnanci, kteří budou pozitivně motivováni. V současné chvíli mají vedoucí pracovníci k dispozici fond vedoucího, ze kterého mohou finančně odměňovat zaměstnance za dobré pracovní výsledky. Motivace pracovníků je možná ale i bez využití finančních prostředků za pomoci pochvaly nebo uznání daného zaměstnance.

Aby se nadřízení pracovníci naučili lépe jednat se svými podřízenými a docházelo ke stabilizaci současných zaměstnanců, bylo by vhodné, aby tito pracovníci absolvovali kurzy mezilidské komunikace, kterých hlavním účelem by mělo být naučit nadřízené pracovníky motivovat jejich podřízené.

Náklady návrhu

Náklady návrhu se odvíjejí od toho, kolik vedoucích pracovníků by se školení zúčastnilo. Jelikož z dotazníkového školení a analýzy personálních procesů vyplynulo, že problémy v oblasti motivace a chování nadřízených pracovníků jsou v současné chvíli převážně na středisku 561, bylo by vhodné ověřit si účinnost a vhodnost daného školení na operativním managementu tohoto střediska. Jednalo by se tedy o pět pracovníků. Cena takového kurzu při skupinové slevě pro pět účastníků je 15 tisíc korun plus náklady na dopravu. (Educity, 2017)

Po uplynutí půl roku od uskutečnění školení by bylo vhodné ověřit si za pomoci dotazníků, zda došlo ke zlepšení situace a bylo dané školení užitečné. V případě, že dojde k výraznému zlepšení spokojenosti zaměstnanců s jejich nadřízenými pracovníky, bylo by následně vhodné zvážit, na jakých dalších střediscích jsou problémy s motivací od nadřízených pracovníků, a vyslat tyto pracovníky také na školení.

Přínos návrhu a časové hledisko

Hlavním přínosem návrhu by měl být nárůst spokojenosti zaměstnancům na daném středisku s jejich nadřízenými pracovníky. Vyšší spokojenost s nadřízenými pracovníky povede ke snížení fluktuace zaměstnanců a k nárůstu zaměstnanecké spokojenosti. Zároveň pokud se nadřízený pracovníky naučí motivovat své podřízené pracovníky s nižším navyšováním peněžních prostředků, povede tento návrh i k úspoře nákladů společnosti.

Z časového hlediska je návrh poměrně nenáročný k uskutečnění návrhu může dojít poměrně snadno, záleží ovšem na času, kdy bude pořádaný nějaký vhodný kurz.

Návrh na znovuzavedení jazykových kurzů pro zaměstnance

Z šetření dále vyplynulo, že ve společnosti dochází jen v minimální míře ke vzdělávání pracovníků, i přesto, že zaměstnanci společnosti by měli o větší vzdělávání zájem. Ve společnosti donedávna probíhala výuka jazyků, ovšem tyto kurzy byly zrušeny, jelikož majitelům společnosti nevyhovovalo, že se jazykových kurzů účastní i zaměstnanci, kteří rozšíření jazykových dovedností nijak nevyužijí při práci,

Návrh řešení

Návrhem pro společnost je zařadit jazykové kurzy opětovně do plánu vzdělávání. Z šetření vyplynulo, že padesát převážně THP pracovníků by mělo zájem o zvyšování své jazykové kvalifikace, například v případě obchodního nebo nákupního úseku by takový rozvoj pracovníků vedl k významnějšímu naplňování strategických cílů společnosti. Zaměstnanci z ostatních oddělení ve společnosti by mohli mít možnost se těchto kurzů také účastnit, ale například s 50 % spoluúčastí na ceně kurzovního. Jazykové kurzy by probíhaly ve skupinkách osmi osob rozdělených dle jejich jazykové úrovně v anglickém a německém jazyce. Tyto dva jazyky byly zvoleny, jelikož jsou nejčastěji zapotřebí při komunikaci s obchodními partnery.

Náklady návrhu

Náklady návrhu jsou tvořeny finančními prostředky, které bude společnost vynakládat lektorce jazykových kurzů a časem, který zaměstnanci stráví jazykovou výukou na úkor své pracovní náplně. Cena jazykových kurzů se liší podle jednotlivých jazykových škol, dle průzkumu společnosti vycházejí jako jedny z nejlevnějších jazykové kurzy od

jazykové školy Perfect Word, které stojí 375 korun za kurz bez DHP za jednu vyučovací hodinu pro osm osob plus dopravu 10 Kč za kilometr. Z důvodu úspory nákladů na dopravu by bylo vhodné organizovat kurzy v jeden den. (Perfect - Word, 2017)

Předpokládá se, že zaměstnanci společnosti by dle zájmu byli rozděleni do 6 až 7 skupin. Cena za kurzy by byla pro společnost v rozmezí mezi 2390 Kč až 2765 Kč po započtení dopravy v závislosti na tom, jestli by byl zájem o pořádání šesti nebo sedmi kurzů. Zároveň v této ceně není započítána úspora, kdy by si zaměstnanci, kteří nevyužívají při své práci jazyk, přispívali na daný kurz přibližně 25 až 30 korunami.

Přínosy návrhu a časová nákladnost

Tento návrh povede k naplňování strategických cílů, kdy lépe vzdělaní zaměstnanci jednodušeji stabilizují zákaznické portfolio, zároveň to povede k nárůstu zaměstnanecké spokojenosti u THP pracovníků, kdy z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci na THP mají o tento benefit velký zájem.

Časové náklady zavedení jsou minimální, nejvíce se na zavedení opatření hodí začátek měsíce září, jelikož v letních měsících bude docházet k vybírání dovolené zaměstnanců a kurzy by nemusely být obsazené.

6.3 Návrhy ke zlepšení v oblasti odměňování

Již několik let neplatí, že jediný způsob jakým lze odměňovat zaměstnance je nárůst mzdy, pro zajištění loajality a motivování pracovníků k lepším výkonům se stále více využívají firemní benefity. Z analýzy i dotazníkového šetření vyplynulo, že jako slabou stránku vnímají zaměstnanci úroveň benefitů ve společnosti. Z toho plyne i následující návrh opatření:

- Zavedení benefitu vedoucího ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a naplnění personálního cíle společnosti

V současné chvíli společnost nevyužívá příliš mnoho benefitů, za jejichž pomoci by motivovala zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Dotazníkové šetření prokázalo, že o zavedení benefitů by byl zájem mezi zaměstnanci, velkou výhodou je i to, že zavedení benefitu je pro společnost levnější než zvyšování mzdy pracovníků. Současná legislativa dává firmám možnost využívat volnočasové benefity tak, že se pro

zaměstnavatele jedná o daňově neuznatelný náklad, ze kterého odvede 19 % daň z příjmu právnické osoby. Na rozdíl od mzdy se z této částky neodvádí sociální a zdravotní pojištění. V praxi to znamená, že zaměstnanec z částky, kterou dostane od zaměstnavatele ve formě benefitu dostane o 32 % vyšší reálnou hodnotu, než by tomu bylo v případě mzdy a pro firmu se jedná o proti mzdě o 24 % nižší výdaj. (Finexpert, 2017)

Mezi nefinanční benefity, které je možné takto využít se řadí:

- *příspěvky na zdravotní péči* - například do lékáren, masáže, optika ...
- *rekreace* - služby cestovních kanceláří, hotely a penziony v ČR ...
- *příspěvky na aktivní sport* - fitness centra, bowling, bazény, lyžařská střediska ...
- *příspěvky na pasivní sport* - lístky na sportovní utkání
- *kultura* - lístky do kina, do divadla
- *vzdělávání* - jazykové kurzy, odborné kurzy, autoškola (Finexpert, 2017)

Návrh zlepšení

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, pro zaměstnance společnosti by byl z těchto benefitů nejvíce zajímavý příspěvek na dovolenou, jelikož tato možnost byla volena zaměstnanci napříč jednotlivými oddělení, pozicemi i věkovými kategoriemi. Pro společnost je z administrativních důvodů jednodušší zavést plošně jeden benefit pro všechny zaměstnance a například postupem času přistupovat k benefitům dalším.

Navrhovaná výše příspěvku na dovolenou je 3 000 Kč pro jednoho zaměstnance. Podmínkou pro získání benefitu by bylo, že zaměstnanec ve společnosti odpracoval celý kalendářní rok a předložil účtenky za dané ubytování. Tento benefit by byl výhodný pro společnost i pro zaměstnance. Zaměstnanec by měl pocit, že od společnosti dostává za svoji pracovní činnost něco navíc, co by jej motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu. Zároveň společnost tím získává vyšší pracovní výkon od zaměstnance.

Náklady návrhu

Společnost předpokládá, že při plánovaném množství 450 zaměstnanců by mělo mít na příspěvek na dovolenou nárok zhruba 80 % zaměstnanců, z tohoto množství se dá předpokládat, že alespoň 15 % se rozhodne tohoto benefitu nevyužít, ve výsledku se dá

předpokládat, že daný benefit bude chtít využít cca 306 zaměstnanců. Celkové náklady tohoto návrhu tedy jsou za situace, že společnost je v zisku zaokrouhleně 1 100 tis. Kč.

Přínos návrhu a časové hledisko

Stejně jako předchozí návrhy, i tento návrh podporuje naplnění personálních cílů podniku, kdy napomáhá spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování. Spokojení zaměstnanci budou motivováni k lepším výkonům.

Zavedení nového benefitu by mělo být od začátku následujícího roku, aby byl dostatečný prostor k informování zaměstnanců a nestalo, se že někteří zaměstnanci z důvodu nedostatečných informací nebudou moci tento benefit využít.

6.4 Návrhy ke zlepšení v oblasti kariérního postupu

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř 40 % zaměstnanců ve společnosti by do budoucna mělo zájem o kariérní růst, ale bohužel se domnívají, že žádná možnost růstu ve společnosti není. U těchto zaměstnanců pak lze předpokládat, že větší část z nich se rozhodne v následujících letech společnost opustit, aby si našli práci v jiné společnosti, která je bude dál rozvíjet. Jako možnost částečného řešení tohoto problému se nabízí následující návrh opatření:

- Zavedení kariérního programu pro současné zaměstnance společnosti

Aby se společnost vyvarovala odchodům těchto zaměstnanců, bylo by vhodné vytvořit plán kariérního postupu pro stávající zaměstnance.

Návrh řešení

Společnost by v rámci kariérního programu zaměstnancům nabízela možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání, které by jim zvyšovaly šance na kariérní postup uvnitř společnosti. Analýzou personálních procesů bylo zjištěno, že společnost již v současné chvíli přispívá na vzdělání zaměstnanců, kteří se chtějí dále rozvíjet v pro společnost lukrativních oborech, ovšem tato skutečnost není zaměstnancům příliš známá.

Podnik by mohl na základě personálních plánů definovat, na jakých vyšších pozicích bude nejspíše potřebovat nové pracovníky a začít ve větší míře využívat vnitřních zdrojů. Stávající zaměstnanci na nižších pozicích by měli mít možnost se přihlásit do výběrového řízení do kariérního programu. Vedoucí personálního oddělení by následně

za pomoci technického vedoucího vybrala vhodné uchazeče do programu. Těmto uchazečům by byly sděleny podmínky, za kterých se mohou programu zúčastnit a co to pro ně znamená do budoucna.

Praktický příklad:

Společnost poměrně pravidelně hledá zaměstnance do oddělení konstrukce. Podmínkou pro tuto pracovní pozici je, že uchazeč by měl mít SŠ, či VŠ vzdělání strojírenského oboru, umět anglický nebo německý jazyk a umět pracovat v 3D CAD programu. Takového pracovníka by si mohla společnost sama vychovat ze zájemců o účast v kariérním programu, kdy ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří již mají SŠ strojní vzdělání a základy jednoho ze světových jazyků. Společnost by mohla v rámci kariérního programu u vhodných zájemců investovat do školení v odborném programu a doučení jazyka. Aby se společnosti nestalo, že pracovník po dokončení kvalifikace odejde do jiné společnosti, zavázala by si zaměstnance po dobu následujících pěti let smluvně.

Náklady návrhu

Samotný návrh nenese žádné náklady, případné náklady vznikají společnosti až individuálně v rámci doplňování vzdělání jednotlivých zaměstnanců zařazených do kariérního programu. Naopak tento návrh by měl vést k úspoře nákladů, jelikož hledání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je pro společnost finančně výhodnější než z externích.

Přínosy návrhu a časové náklady

Významným přínosem návrhu je nárůst zaměstnanecké spokojenosti, kdy v současné chvíli je téměř 40 % zaměstnanců nespokojeno s tím, že ve společnosti pro sebe nevidí možnost kariérního růstu. Zároveň je mezi strategickými cíli společnosti zavedení nového výrobku a s tím souvisí potřeba růst vzdělanosti zaměstnanců.

Založení programu kariérního růstu by mělo trvat po dobu jednoho měsíce, během kterého by byly vybrány vhodné pozice, na které je možné přijímat uchazeče z vnitřních zdrojů a mohlo by se rozběhnout výběrové řízení vhodných kandidátů.

6.5 Zvýšení informovanosti zaměstnanců

I přesto, že z analýzy personální politiky společnosti působilo předávání informací zaměstnancům jako silná stránka společnosti, tak z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci tento dojem nemají. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 40 % zaměstnanců společnosti má pocit, že od vedení společnosti získává nedostatečné informace o současné situaci ve společnosti. Z toho plyne i následující návrh opatření:

- Zvýšení informovanosti zaměstnanců ve společnosti

V současné chvíli probíhají ve společnosti každé tři měsíce setkání s generálním ředitelem a veškeré ekonomické výsledky jsou vyvěšeny na nástěnce v jídelně. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že hlavně THP pracovníci nevěděli o existenci motivačního příspěvku za přivedení nového zaměstnance.

Návrh opatření

Jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že ne všichni zaměstnanci vědí o existenci motivačního příspěvku, je společnosti doporučeno, aby zaměstnance opětovně informovala o jeho existenci. Zaměstnancům by tuto informaci měli připomenout jejich vedoucí pracovníci na pravidelných týdenních poradách. Na těchto poradách by mělo být dále zaměstnancům připomenuto, že informace o ekonomických výsledcích společnosti visí na nástěnce v jídelně. Zároveň by bylo vhodné umístit tyto informace i na nástěnky na jednotlivých provozech ve společnosti, jelikož 24 % respondentů uvedlo, že nechodí do firemní jídelny.

Náklady opatření

Toto opatření s sebou nenese žádné náklady.

Přínosy návrhu a časové náklady

Přínosem tohoto návrhu bude nárůst informovanosti zaměstnanců a tím jejich spokojenosti. V případě, že si zaměstnanci začnou více všimnout zveřejňovaných informací na nástěnkách ve společnosti, bude méně docházet k šíření nepravdivých poplašných zpráv ve společnosti. Zároveň například zvýšení informovanosti o existenci motivačního prostředku by mohlo napomoci stabilizaci zaměstnanců.

Toto opatření nenese žádné časové náklady a mělo by být rozšířeno po jednotlivých útvarech ve společnosti během jednoho týdne v závislosti na tom, kdy na daném úseku probíhají porady.

7 Zhodnocení rizik navrhovaných opatření

Činnosti navržené v šesté kapitole v sobě, stejně jako většina dalších činností, skrývají určitá rizika, jejichž zhodnocení se věnuje následující kapitola. V první části této kapitoly jsou identifikovaná rizika jednotlivých navrhovaných opatření. V druhé části jsou rizika zhodnocena a posouzena jejich významnost.

7.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik slouží k nalezení konkrétních rizikových faktorů, které mohou ovlivnit výsledky dané společnosti. Tabulka číslo osm obsahuje jednotlivé rizikové faktory, které mohou ovlivnit návrhy opatření z předcházející šesté kapitoly. (Hnilica, Fotr, 2009)

Tabulka 8: Identifikace rizik návrhů opatření

Návrh opatření	Rizikové faktory
Využívání zpoplatněných serverů při náborech zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Chybějící finanční prostředky• Nízká odezva od oslovených
Roznos letáků při náborech zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Chybějící finanční prostředky• Špatně zvolení brigádníci• Nízká odezva od oslovených
Školení manažerských dovedností pro operativní manažery	<ul style="list-style-type: none">• Chybějící finanční prostředky• Neochota zaměstnanců zúčastnit se školení• Nevyužití poznatku ze školení v praxi• Špatně zvolené školení
Obnovení jazykových kurzů pro THP	<ul style="list-style-type: none">• Chybějící finanční prostředky• Opadnutí zájmu zaměstnanců
Zavedení příspěvků na dovolenou	<ul style="list-style-type: none">• Chybějící finanční prostředky• Administrativní náročnost
Zavedení kariérního plánu pro zaměstnance	<ul style="list-style-type: none">• Administrativní náročnost• Špatně zvolení zaměstnanci
Zvýšení informovanosti zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Pověření pracovníci neprovedou návrh

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.2 Posouzení velikosti a významnosti rizika

V této části práce, je posouzena velikost a významnost rizik uvedených v přecházejícím bodě. Ke každému bodu se přiřadí pravděpodobnost výskytu rizika a intenzita jeho dopadu. Následně se mezi sebou čísla vynásobí a tím vznikne konečná hodnota. (Hnilica, Fotr, 2009)

Pravděpodobnost výskytu může nabývat hodnot od jedné do pěti, dle následující stupnice:

- 1 - nepatrná pravděpodobnost výskytu
- 2 - malá pravděpodobnost výskytu
- 3 - střední pravděpodobnost výskytu
- 4 - významná pravděpodobnost výskytu
- 5 - velmi vysoká pravděpodobnost výskytu (Hnilica, Fotr, 2009)

Intenzita dopadu také nabývá hodnot od jedné do pěti a říká, jak významný bude dopad daného rizika, pokud opravdu nastane. Jedná se o stupnici:

- 1 - nepatrná intenzita dopadu
- 2 - malá intenzita dopadu
- 3 - střední intenzita dopadu
- 4 - významná intenzita dopadu
- 5 - velmi vysoká intenzita dopadu (Hnilica, Fotr, 2009)

Následující tabulka číslo devět obsahuje analýzu rizik identifikovaných v předcházející tabulce. V rámci této tabulky jsou za pomoci expertního odhadu společnosti přiřazeny k jednotlivým faktorům jejich pravděpodobnost výskytu a intenzita jejich dopadu. V posledním sloupci jsou tato dvě čísla roznásobena, a tím je udána celková hodnota daného rizikového faktoru.

Tabulka 9: Analýza rizik návrhů

Značení	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota
A	Nedostatek fin. zdrojů	3	4	12
B	Nedostatečná odezva od oslovených	2	5	10
C	Špatně zvolení brig.	3	4	12
D	Neochota zaměstnanců účastnit se školení	3	3	9
E	Nevyužití poznatků ze školení v praxi	2	3	6
F	Špatně zvolené školení	2	4	8
G	Opadnutí zájmu zaměstnanců	1	3	3
H	Administrativní náročnost	2	3	6
CH	Špatně zvolení zaměstnanci	3	4	12
I	Pověření pracovníci neprovedou návrh	2	2	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pro lepší představu o významnosti jednotlivých rizik jsou tato rizika přenesena do matice rizik na obrázku číslo 46.

Obrázek 46: Matice rizik

Intenzita dopadu	1					
	2		I			
	3	G	E, H	D		
	4		F	A, C, CH		
	5		B			
		1	2	3	4	5
Pravděpodobnost výskytu						

Zdroj: vlastní zpracování dle Hnilica a Fotr, 2009

Pro společnosti jsou nejvíce významná rizika v zelené části tabulky. V případě společnosti Dioss Nýřany se jedná o rizika A, B, C a CH.

Jedná se tedy o rizika :

- *Nedostatek finančních zdrojů*

Toto riziko souvisí s velkou částí opatření. Společnosti může toto riziko omezit v případě, že bude sledovat náklady na jednotlivá opatření samostatně. Díky tomu bude docházet ke snižování přebytečných nákladů. Celkově se ovšem tomuto riziku příliš vyvarovat nelze.

- *Nedostatečná odezva od oslovených*

Pokud společnosti nebudou na letáčky ani na inzeráty na pracovních serverech reagovat žádní zájemci, je dost možné, že je špatně sestavený inzerát. V tomto případě by měla společnost zvážit upravení své inzerce tak, aby byla pro uchazeče více zajímavá. Zároveň je třeba, obzvláště u placených inzertních serverů, tento stav dostatečně monitorovat, aby bylo možné případné chyby v inzerci opravit již v počátcích.

- *Špatně zvolení brigádníci na roznos letáků*

S nedostatečnou odezvou zájemců souvisí i špatně zvolení brigádníci. Problém může nastat, pokud společnost vybere brigádníky, kteří nebudou veškeré letáčky rozdávat, ale části se zbaví například vyhozením do koše. Dále je možné, že vybraní brigádníci letáky rozdají, ale ne cílové skupině. Tomu by mělo zabránit, že brigádníci budou vědět o tom, že na ně může přijít namátková kontrola. V případě, že nebudou dostatečně vykonávat svoji práci, může jim kontrolor odebrat část jejich mzdového ohodnocení.

- *Špatně zvolení zaměstnanci do kariérního programu*

Problémem kariérního programu by mohli být špatně zvolení zaměstnanci, tito zaměstnanci by potom kariérní programy nedokončili a firmě by tím vznikaly nadbytečné náklady. Tomuto riziku nelze zcela zabránit, ale je možné jej omezit díky důkladnému výběru zaměstnanců do kariérního programu.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala hodnocením efektivnosti personální politiky společnosti Dioss Nýřany a.s. Cílem práce bylo analyzovat personální politiku této společnosti a navrhnout dílčí opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti personálních procesů v podniku.

Diplomová práce je členěna do sedmi kapitol, ve kterých se vzájemně prolíná část praktická s teoretickými pasážemi z odborné literatury i dalších odborných zdrojů. V práci jsou využity interní prameny společnosti, rozhovory s paní vedoucí personálního oddělení a panem generálním ředitelem a dotazníkové šetření.

V první části diplomové práce byla představena společnost Dioss Nýřany a.s. V rámci této kapitoly byla popsána historie společnosti, její současný stav i hospodářské výsledky. V závěru kapitoly byla stanovena vize společnosti a její strategické cíle na následující tři roky.

V další kapitole byla provedena analýza externího a interního prostředí společnosti. V závěru této kapitoly byla vytvořena IE matice, ze které vyplynulo, že společnost se nachází ve II. kvadrantu a měla by do budoucna volit strategii *"stavěj a zajišťuj růst"*. Zároveň byly v této kapitole stanoveny jednotlivé cíle pro personální oblast.

Třetí kapitola diplomové práce popisuje současné trendy v personální oblasti. Na tuto kapitolu navazuje čtvrtá kapitola, kde je provedena analýza personálních procesů ve společnosti Dioss Nýřany. V závěru každé podkapitoly jsou zhodnoceny silné a slabé stránky společnosti v dané oblasti.

Z další kapitoly, jejíž hlavní součástí bylo dotazníkové šetření, vyplývá, že zaměstnanci ve společnosti jsou spokojeni s jejich pracovní náplní, což lze hodnotit jako velmi pozitivní skutečnost pro společnost do budoucna. Naopak nejslabší stránkou společnosti dle dotazníkového šetření, je oblast odměňování a motivace.

Na základě výsledků analýzy personálních procesů a dotazníkového šetření byla v šesté kapitole navržena dílčí opatření, která by měla vést k optimalizaci personálních procesů ve společnosti. V poslední, sedmé kapitole této diplomové práce byla zhodnocena rizika jednotlivých dílčích návrhů.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice EFE společnosti Dioss Nýřany a.s.	22
Tabulka 2 : Rentabilita podniku Dioss Nýřany v letech 2013-2016.....	27
Tabulka 3 : Likvidita společnosti Dioss Nýřany v letech 2013-2016.....	28
Tabulka 4: Matice IFE společnosti Dioss Nýřany a.s.	30
Tabulka 5: Poměr kmenových a agenturních zaměstnanců v roce 2016.....	37
Tabulka 6: Ceník inzertních balíčků	77
Tabulka 7: Rekapitulace nákladů návrhu roznosu letáků.....	80
Tabulka 8: Identifikace rizik návrhů opatření.....	89
Tabulka 9: Analýza rizik návrhů.....	91

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti Dioss Nýřany a. s.	10
Obrázek 2: Vývoj hospodaření společnosti Dioss Nýřany a. s. v letech 2010 až 2016 ..	13
Obrázek 3 : Nezaměstnanost v Plzeňském kraji v lednu 2017	17
Obrázek 4: Porterův model pěti sil.....	19
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti Dioss Nýřany a.s.	24
Obrázek 6 : Počet zaměstnanců jednotlivých úseků	24
Obrázek 7: Organizační struktura výrobního oddělení společnosti	25
Obrázek 8: Matice IE společnosti Dioss Nýřany a.s.	31
Obrázek 9: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Dioss Nýřany a.s. v letech 2013 - 2017	37
Obrázek 10: Rozdělení zaměstnanců dle pozic ve společnosti Dioss Nýřany a. s.	38
Obrázek 11: Věková struktura zaměstnanců společnosti Dioss Nýřany a. s.	39
Obrázek 12: Proces získávání zaměstnanců	42
Obrázek 13: Respondenti dotazníkového šetření dle jednotlivých oddělení.....	52
Obrázek 14: Délka pracovního poměru respondentů	53
Obrázek 15: Pracovní pozice respondentů	53
Obrázek 16: Věk respondentů.....	54
Obrázek 17: Je pro zaměstnance jejich pracovní náplň zajímavá?	54
Obrázek 18: Optimálnost množství práce pro zaměstnance	55
Obrázek 19: Optimálnost množství práce pro zaměstnance dle jednotlivých pozic.....	55
Obrázek 20: Znalost popisu pracovní pozice zaměstnanci.....	56
Obrázek 21: Celková spokojenost zaměstnanců s jejich prací ve společnosti	56
Obrázek 22: Vnímání nespravedlnosti nadřazeného dle středisek	57

Obrázek 23: Jak berou nadřízení pracovníci v úvahu názory a připomínky dle respondentů.....	58
Obrázek 24: Spokojenost respondentů se způsobem zadávání práce	58
Obrázek 25: Informovanost zaměstnanců od nadřízených o situaci ve společnosti	59
Obrázek 26: Vnímání způsobu vedení nadřízeného pracovníka respondenty	59
Obrázek 27: Celková spokojenost respondentů s přímým nadřízeným	60
Obrázek 28: Úroveň osvětlení pracoviště dle respondentů	61
Obrázek 29: Teplota na pracovišti dle respondentů	61
Obrázek 30: Hlučnost pracoviště dle respondentů.....	62
Obrázek 31: Spokojenost respondentů s pracovním kolektivem	62
Obrázek 32: Zájem o v současné době pořádané akce mezi respondenty	63
Obrázek 33: Zaměstnanci navrhované akce do budoucna.....	63
Obrázek 34: Spokojenost respondentů s čistotou pracovního prostředí.....	64
Obrázek 35: Spokojenost respondentů se závodním stravováním.....	64
Obrázek 36: Celková spokojenost respondentů s pracovním prostředím	65
Obrázek 37: Školení, kterých se respondenti za poslední půl rok zúčastnili.....	66
Obrázek 38: Užitečnost školení dle zaměstnanců	66
Obrázek 39: Možnost kariérního postupu ve společnosti dle zaměstnanců	67
Obrázek 40: Vnímání výše mzdy respondenty	68
Obrázek 41: Reakce nadřízeného pracovníka dle respondentů na mimořádnou práci ...	68
Obrázek 42: Reakce nadřízeného pracovníka dle respondentů na chybu	69
Obrázek 43: Spokojenost respondentů se stávajícími benefity.....	70
Obrázek 44: Benefity, o které by měli respondenti zájem	71
Obrázek 45: Informace o existenci motivačního příspěvku mezi zaměstnanci.....	71
Obrázek 46: Matice rizik	91

Seznam použitých zkratk

a. s = akciová společnost

BOZP = bezpečnost a ochrana zdraví při práci

B2B = business to business

CA = celková aktiva

DPH = daň z přidané hodnoty

EAT = Earnings after Taxes

EBIT = Earnings before Interest and Taxes

HR = human resources

OR = obchodní rejstřík

VH = výsledek hospodaření

VK = vlastní kapitál

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of strategic human resource management. 5th ed.} London, Philadelphia, New Delhi: KoganPage, 2011. 318s. ISBN 978-0-7494-6394-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd.} Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vyd.} Praha: Computer Press, 2002., 462 s. Praxe manažera. Business books. Ekonomie. ISBN 80-7226-515-6.

FOTR, Jiří et al. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd.} Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vyd.} Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. } Praha: Grada, 2009. 262 s. Expert. ISBN 978-80-247-2560-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a DRDLA, Miloš. Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi. 1. vyd.} Praha: C.H. Beck, 2003. 187 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání.} Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

SYNEK, Miloslav a kol. Podniková ekonomika. 6. přepracované a doplněné vydání. V Praze: C.H. Beck, 2015. 526 stran. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. Strategické řízení v podnicích a projektech. 1. vyd.} Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

ULRICH, David et al. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. 1. vyd.} Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

VALACH, Josef. Finanční řízení podniku: zakládání podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999.324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Internetové zdroje:

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnová politika* [online]. [Praha]: 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/ukonceni_zavazku/index.html

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností* [online]. [Praha]: [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30847>

DIOSS. *O společnosti* [online]. [Nýřany]: 2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://dioss.cz/o-spolecnosti>

EDUCITY. *Kurzy na míru* [online]. [Praha]: 2017 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/na-miru/>

FINEXPERT. *Jak na firemní benefity* [online]. [Praha]: 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Volební rok Evropy* [online]. [Praha]: 2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65563050-volebni-rok-ukaze-budouci-podobu-evropy>

HR FORUM. *Deset HR trendů benefity* [online]. [Praha]: 2016 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/deset-hr-trendu-pro-rok-2016/>

HR NEWS. *Trendy v talent managementu* [online]. [Praha]: 2016 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/trendy-v-talent-managementu-pro-rok-2016-id-2658603>

JOBS.CZ. *Ceník pro firmy* [online]. [Praha]: 2017 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>

PERFECT WORLD. *Jazyková výuka pro firmy* [online]. [Praha]: 2017 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.perfect-world.cz/vyuka-jazyku-pro-firmy>

ÚŘAD PRÁCE. *Měsíční statistická zpráva* [online]. [Plzeň]: 2017 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z:

https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/statistiky/archiv_statistik/trh_prace_pk0117.pdf

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Výpis společnosti* [online]. [Praha]: 2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z:

[https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik\\$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=dioss+nýřany+a.s.&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=dioss+nýřany+a.s.&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH)

ZMĚNY ZÁKONŮ. *Nový občanský zákoník* [online]. [Praha]: 2017 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.zmenyzakonu.cz/vyber.aspx?k=89/2012%20Sb.>

Ostatní zdroje:

Interní data společnosti Dioss Nýřany a.s. 2017

Interview s Ing. Petrem Havlem, generálním ředitelem ve společnosti Dioss Nýřany a.s., Nýřany 2017

Interview s Irenou Valentinovou, vedoucí personálního oddělení ve společnosti Dioss Nýřany a.s., Nýřany 2017

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník vyplňovaný zaměstnanci při odchodu ze společnosti

Příloha B: Závěik zaměstnance na školícím středisku

Příloha C: Dotazník pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti

Příloha A: Dotazník vyplňovaný zaměstnanci při odchodu ze společnosti

VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK - DIOSS NÝŘANY a.s.	
Uvedte svoji pracovní pozici a středisko:	
Doba trvání pracovního poměru:	Od: <input type="text"/> Do: <input type="text"/>
Důvod ukončení pracovního poměru:	
Odchod do důchodu:	<input type="checkbox"/>
Dojíždění	<input type="checkbox"/>
Práce v zahraničí	<input type="checkbox"/>
Osobní důvody	<input type="checkbox"/>
Zdravotní problémy	<input type="checkbox"/>
Problémy s nadřízeným	<input type="checkbox"/>
Výše mzdy	<input type="checkbox"/>
Jiné důvody (pokud možno uveďte jaké)	<input type="checkbox"/>
Místo pro Vaše připomínky:	
Děkujeme za Váš čas, věnovaný vyplnění dotazníku.	

Zdroj: interní data společnosti, 2017

Příloha B: Zácvek zaměstnance na školícím středisku

Školící středisko
DIOSS NÝŘANY a.s.



	Školící středisko	Kusovníky – struktura kusovníků - Číslování pozic, odkaz na výkresy - Identifikační číslo kusovníku - Změnový stav kusovníku	Novák	ho
	Školící středisko	Materiálová výdejka – struktura výdejky - Plánované číslo - Číslo zakázky (MO-number) - Počet zařízení v dávce - Identifikační číslo materiálu - Počet materiálu (připravenost na dávku)	Novák	ho
	Školící středisko	Pracovní příručka – významnost - Plánovaná zakázka - Číslo zakázky	Novák	ho
	Školící středisko	FuP – doložení – důležitost - Linien – QRQC - Shopfloor – QRQC		
	Školící středisko	Praktická výuka - Práce pod dohledem školitele na konkrétním výrobku, dle dokumentace	Novák	ho
5. den	Školící středisko	Samostatná kompletace konkrétního výrobku dle zadání školitele.	Novák	ho
		Vyhodnocení absolvovaného zaškolení a doporučení školitele k dalšímu přidělení pracovníka ve výrobě.	Novák	ho
	Školící středisko	Vyjádření a doporučení pro další adaptaci pracovníka: <i>brzdícími postupy doporučuji na dílčím pracovišti, fyzická kontrola.</i>		

Školitel/ Datum, Podpis	<i>Novák</i> 12.1.2017 <i>ho</i>	Zaměstnanec/ Datum, Podpis	<i>Milán</i> 17/2017
----------------------------	-------------------------------------	-------------------------------	----------------------

Školící středisko
DIOSS NÝŘANY a.s.



Jméno	Středisko / pracovní pozice	Nástup	Nadřízený	Školitel
	561/zakazník	11.1.2017	Novák	ho

Doba trvání zácvku ve Školícím středisku od:

Plán zaškolení bude vyhotoven ve třech kópiích a po vyhodnocení předán: 1x pracovník, 1x přímý nadřízený, 1x personální oddělení

Od	Do	Oddělení	Úkol	Školitel, patron	Podpis školitele
1. den	1. den	Personální oddělení	Vstupní školení BOZP, Požární ochrana, Pracovní řád, Kolektivní smlouva, Environmentální politika, Seznámení pracovníka s průběhem adaptačního procesu.	Kepřinová	ho
		Školící středisko	BOZP, PO ve středisku, SMJ, Environmentální politika	Novák	ho
			Seznámení s BOZP střediska	Novák	ho
			Seznámení s pravidly a předpisy střediska	Novák	ho
			Přidělení ochranných pomůcek		
		Školící středisko	Prověření stávajících znalostí a schopnosti pracovníka – znalost výkresů	Novák	ho
		Školící středisko	Prověření stávajících praktických znalostí a dovedností pracovníka		
2. den	4. den	Školící středisko	Výkresová dokumentace – montáž z výkresů - Popisy (identifikační číslo, změna stavů, číslo výkresu) - Označení BOM-čísla - Zobrazení řezů A-A - Zvláštní pokyny ve výkresech (lepídko, označení barvy...) - *-údaje - Červené razítko 302	Novák	ho

Zdroj: interní data společnosti, 2017

Příloha C: Dotazník pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti

Vážená paní, vážený pane,

v rámci výzkumu spokojenosti zaměstnanců, Vás prosím o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, které zabere 5 – 10 minut Vašeho času. Jeho vyplněním můžete přispět ke zlepšení personálních procesů ve společnosti Dioss Nýřany a.s. a zároveň mi tím pomůžete při zpracování mé diplomové práce. Předem Vám děkuji za spolupráci.

Barbora Kopačková

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

A) Práce zaměstnance

1) Přijde vám vaše práce zajímavá?

- a. ano, přijde mi zajímavá a baví mě
- b. ne, přijde mně nezajímavá a nebaví mě
- c. moje práce mě většinou baví, ale jsou i okamžiky, kdy ne

2) Myslíte si, že je množství práce, kterou vykonáváte, optimální?

- a. ano, práce mám tak akorát
- b. práce mám až příliš a nestíhám jí plnit
- c. práce mám příliš málo
- d. nárazově se střídají období, kdy mám práce příliš a nestíhám, s obdobími, kdy nemám co dělat

3) Znáte popis vaší pracovní pozice?

- a. ano, znám
- b. ne, spoléhám na nadřízeného
- c. ano, ale jsou úkoly, u kterých nevím, zda jsou součástí mé práce

4) Jak jste celkově spokojen/a s vaší prací?

- a. velmi spokojen/a
- b. poměrně spokojen/a
- c. tak na půl spokojen/a a nespokojen/a
- d. poměrně nespokojen/a
- e. velmi nespokojen/a

B) Nadřízení pracovníci

5) Myslíte si, že je váš nadřízený při rozdělování práce spravedlivý?

- a. ano, myslím si, že je
- b. ne, mám ze svého nadřízeného pocit, že má své oblíbené a ti dostávají lepší úkoly
- c. nevím, nikdy jsem nad tím nepřemýšlel/a

6) Jsou vaše názory a připomínky brány nadřízeným v úvahu?

- a. ano, zajímá se o můj názor a nebojím se za ním chodit s připomínkami
- b. ne, zkoušel/a jsem svému nadřízenému sdělovat můj názor, ale nezajímal ho
- c. nevím, nikdy jsem mu svůj názor sdělit nezkoušel/a

7) Vyhovuje vám způsob zadávání práce?

- a. ano, vím, co mám dělat dostatečně dopředu a mohu si rozplánovat čas
- b. ne, práce je mi zadávána nahodile
- c. většinou ano, ale jsou dny, kdy nevím, co mám dělat

8) Získáváte od nadřízeného (nebo vedení společnosti) dostatečné informace o současné situaci ve společnosti?

- a. ano, vše podstatné, co by mě mohlo zajímat, je mi sděleno
- b. ne, nemám k informacím přístup
- c. nevím, informace o společnosti mě nezajímají

9) Jak vnímáte způsob vedení vašeho přímého nadřízeného?

- a. nadřízený bere v úvahu naše názory
- b. nadřízený nebere v úvahu naše názory a nedává prostor pro diskuzi
- c. nadřízený nemá vyhrazený přístup při rozhodování

10) Jak jste celkově spokojen/a se stylem řízení vašeho přímého nadřízeného?

- a. velmi spokojen/a
- b. poměrně spokojen/a
- c. tak na půl spokojen/a a nespokojen/a
- d. poměrně nespokojen/a
- e. velmi nespokojen/a

C) Pracovní prostředí

11) Jak hodnotíte osvětlení na pracovišti?

- a. je na dobré úrovni
- b. je příliš slabé
- c. je příliš silné

12) Jaká je teplota na pracovišti?

- a. je přijatelná
- b. je příliš vysoká
- c. je příliš nízká
- d. má velké výkyvy

13) Ruší Vás při práci hluk?

- a. ano, pracoviště je velmi hlučné a myslím, že to ovlivňuje můj pracovní výkon
- b. pracoviště je poměrně hlučné, ale nevadí mi to
- c. žádný zvýšený hluk na pracovišti není

14) Jak hodnotíte váš pracovní kolektiv?

- a. kladně, s kolegy velmi dobře vycházím
- b. záporně, s kolegy ne vycházím
- c. nikdo z kolegů mi nevadí

15) Jaké akce pořádané společností jsou pro vás zajímavé? (označte případně i více možností)

- a. čtvrtletní setkání s generálním ředitelem
- b. dny otevřených dveří
- c. akce pořádané na jednotlivých úsecích

16) Uvítal/a byste, aby se ve společnosti pořádaly nějaké jiné akce pro zaměstnance? (Vypište prosím)

17) Jak jste spokojen/a s čistotou pracovního prostředí?

- a. velmi spokojen/a
- b. poměrně spokojen/a
- c. tak na půl spokojen/a a nespokojen/a
- d. poměrně nespokojen/a
- e. velmi nespokojen/a

18) Co si myslíte o stravě v závodní jídelně ?

- a. jídlo je chutné
- b. jídlo mi nechutná
- c. jídlo mi většinou chutná, ale jsou i dny, kdy ne
- d. do závodní jídelny nechodím

19) Jak jste celkově spokojeni s pracovním prostředím?

- a. velmi spokojen/a
- b. poměrně spokojen/a

-
- c. tak na půl spokojen/a a nespokojen/a
 - d. poměrně nespokojen/a
 - e. velmi nespokojen/a

D) Odměňování a motivace

20) Jakého školení jste se za posledního půl roku ve společnosti účastnil/a?

- a. povinného zákonného školení
- b. profesního školení nad rámec zákonného
- c. žádného

21) Pokud jste u předchozí otázky odpověděli, že jste se školení účastnil/a, bylo pro vás toto školení užitečné?

- a. ano, naučil/a jsem se něco nového, co využiji při své práci
- b. ne, nebylo
- c. je to povinná formalita pro výkon mé práce

22) Myslíte si, že je ve společnosti možnost kariérního růstu?

- a. ano a rád bych jí v budoucnu využil/a
- b. ne, žádná možnost kariérního růstu není
- c. vyhovuje mi moje současná pozice

23) Víte, z čeho se skládá vaše mzdové ohodnocení?

- a. ano
- b. ne

24) Myslíte si, že je vaše mzda stanovována vzhledem k vašemu pracovnímu výkonu spravedlivě?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

25) V případě, že vykonáte práci nad rámec vašich povinností, jste nějak odměněni?

- a. ano, nadřízený mě v soukromí pochválí
- b. ano, jsem pochválen i před ostatními kolegy
- c. ano, dostanu finanční odměnu
- d. ne, je to považováno za samozřejmost

26) Jak váš nadřízený reaguje na situaci, kdy uděláte chybu?

- a) nadřízený mě v soukromí upozorní a poučí mne, jak se jí příště vyvarovat
- b) nadřízený mě na chybu upozorní před všemi kolegy a vynadá mi
- c) nadřízený mi strhne část mzdy

27) Jak vám vyhovují benefity, které společnost nabízí? Zakroužkujte prosím na škále od 1-5 (1 zcela vyhovují, 5 nepotřebuji je)

Týden dovolené navíc	1	2	3	4	5
Ubytování ve firemní ubytovně	1	2	3	4	5
Příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4	5
Závodní stravování	1	2	3	4	5
Volno při narození dítěte	1	2	3	4	5
Firemní lékař	1	2	3	4	5
Finanční odměny při životním jubileu	1	2	3	4	5
Finanční odměny při pracovním Jubileu	1	2	3	4	5

28) Které z těchto benefitů by vás potěšily? Zakroužkujte prosím tři pro vás nejzajímavější benefity z nabídky.

- a. Finanční příspěvek na dovolenou (proplacení společností úctenek za ubytování na dovolené)
- b. Poukázky na aktivní sportování (bazén, bruslení, posilovna...)
- c. Poukázky na pasivní sport (lístky na hokej, fotbal...)
- d. Poukázky na kulturu (vstupenky do divadla, do kina)
- e. Hrazená doprava do zaměstnání
- f. Jazykové kurzy
- g. Příspěvky na zdravotní péči (do lékáren, masáže...)
- h. Jiné (*Vypište prosím*)

29) Využil/a již jste motivačního příspěvku za přivedení nového zaměstnance?

- a. ano, už jsem někoho přivedl/a
- b. ne, nemám ve svém okolí někoho vhodného, kdo by hledal práci
- c. ne, nechci společnost doporučovat svým známým
- d. ne, nevěděl/a jsem o něm

Věk :

- a. 21 - 25 let
- b. 26 - 30 let
- c. 31 - 35 let
- d. 36- 40 let
- e. 41 - 45 let
- f. 46 - 50 let
- g. 51 - 55 let
- h. 56 - 60 let
- i. 61 a více let

Úsek zařazení:

- a. středisko 511
- b. středisko 514
- c. středisko 516
- d. středisko 517
- e. středisko 518
- f. středisko 521
- g. středisko 561 (FTL)
- h. obchodní úsek
- i. nákupní úsek
- j. finanční úsek
- k. technický úsek (mimo zaměstnance nástrojárny)
- l. úsek kontroly jakosti
- m. podřízení GŘ (IT, personální úsek, odborné dozory, odborní ředitelé)

Délka pracovního poměru:

- a. méně než 1 rok
- b. 1 - 2 roky
- c. 3 - 5 let
- d. 6 - 9 let
- e. 9 a více let

Pozice:

- a. dělnická pozice
- b. THP - technicko - hospodářský pracovník
- c. vedoucí pracovník

Abstrakt

KOPAČKOVÁ, B. Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 84 s., 2017

Klíčová slova: personální politika, diagnóza organizace, personální procesy, efektivnost

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením personálních politiky ve společnosti Dioss Nýřany a.s. Cílem této diplomové práce je zhodnotit personální politiku společnosti a navrhnout dílčí opatření, která budou v souladu se strategií podniku a povedou ke zlepšení efektivnosti personálních procesů ve společnosti.

V této práci se prolíná teoretická část s částí praktickou, na začátku práce je charakterizována společnost Dioss Nýřany a.s. V druhé kapitole je provedena analýza podnikatelského prostředí. V následující kapitole jsou popsány současné trendy personalistiky a v další části jsou zhodnoceny personální procesy ve společnosti. V páté kapitole jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření. V závěru práce jsou navržena dílčí opatření, která jsou zhodnocena z hlediska času, nákladů a jejich přínosu, v poslední kapitole jsou definována rizika zvolených návrhů opatření.

Abstract

KOPAČKOVÁ, B. Effectiveness evaluation of personnel policy of the company. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 84 p., 2017

Keywords: personnel policy, diagnosis of organization, staffing processes, efficiency

This thesis deals with the evaluation of personnel policy of the company Dioss Nýřany Inc. The aim of this thesis is to evaluate the personnel policy of the company and propose partial measures that are in line with the company strategy and will lead to improvement of efficiency of HR processes within the company.

Theoretical part blends with practical part in this thesis. At the beginning there is stated a characteristic of the company Dioss Nýřany Inc. The second chapter is an analysis of the business environment. The following section describes the current trends in human resources area and the next section evaluates the HR processes in the company. The fifth chapter summarizes the results of the survey. In conclusion there are proposed the partial measures which are evaluated in terms of time, cost and benefit. The last chapter defines risk measures of chosen proposals.