

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Personální procesy ve zvolené organizaci**

**Personnel Processes in Selected Organization**

Tereza Hodová

Plzeň 2018

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Personální procesy ve zvolené organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 19. dubna 2018

.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování práce.

Současně děkuji i firmě Schwan Cosmetics CR, s. r. o. za vřelou spolupráci a poskytnutí informací pro praktickou část práce.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Charakteristika personální práce .....</b>	<b>8</b>
1.1 Lidský kapitál a jeho řízení .....	9
1.2 Lidské zdroje a jejich řízení .....	9
1.3 Personální oddělení .....	10
1.3.1 Role a úkoly personalisty .....	12
1.4 Pracovní spokojenost .....	13
<b>2 Personální procesy .....</b>	<b>14</b>
2.1 Analýza pracovních pozic .....	14
2.2 Získávání a výběr pracovníků .....	15
2.3 Příjem a adaptace pracovníků .....	19
2.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	21
2.5 Hodnocení pracovníků .....	23
2.6 Odměňování pracovníků .....	24
2.6.1 Mzdový systém .....	25
2.6.2 Zaměstnanecké výhody .....	25
2.7 Motivace pracovníků.....	26
2.8 Vnitřní komunikace v organizaci .....	27
<b>3 Charakteristika vybrané organizace .....</b>	<b>29</b>
3.1 Vývoj organizace .....	29
3.2 Současná situace organizace .....	30
3.3 Personální oddělení .....	33
3.3.1 Personální ředitel.....	34
3.3.2 PR specialista .....	34
3.3.3 Vedoucí mzdové účtárny a mzdová účetní .....	34
3.3.4 Koordinátor personalistky .....	35
3.3.5 Specialista vzdělávání a rozvoje .....	35
3.3.6 Personalista .....	35
<b>4 Personální procesy .....</b>	<b>36</b>
4.1 Získávání a výběr pracovníků .....	36
4.2 Příjem a adaptace pracovníků .....	38
4.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	39
4.4 Hodnocení pracovníků .....	40
4.5 Odměňování pracovníků .....	41
4.5.1 Mzdový systém .....	41
4.5.2 Zaměstnanecké výhody .....	43

4.6	Motivace pracovníků.....	47
4.7	Interní komunikace v organizaci.....	48
<b>5</b>	<b>Průzkum spokojenosti zaměstnanců .....</b>	<b>49</b>
5.1	Charakteristika respondentů.....	49
5.2	Vyhodnocení spokojenosti .....	53
<b>6</b>	<b>Vyhodnocení personálních procesů .....</b>	<b>57</b>
6.1	SWOT analýza .....	57
6.2	Návrhy opatření pro zlepšení současného stavu personálních procesů.....	59
6.2.1	Návrh změn v oblasti odměňování.....	60
6.2.1.1	Zaměstnanecké výhody .....	60
6.2.1.2	Prémie .....	61
6.2.2	Návrh změn ve vzdělávání .....	62
6.2.3	Další návrhy .....	63
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>65</b>
	<b>Seznam obrázků a tabulek .....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>71</b>

# Úvod

Nejcennějším kapitálem, který je společným prvkem každé organizace, je kapitál lidský. Lidé propůjčují podnikům svou zručnost, dosavadní získané znalosti i schopnosti. Organizace potom mohou jejich prostřednictvím dosáhnout požadovaných výstupů, plnění podnikových cílů a výhodného postavení na trhu. Je tedy v zájmu každé společnosti, aby se na oblast lidského kapitálu patřičně zaměřila, co nejpečlivěji jednotlivé pracovníky vybrala a rozmístila, a dále rozvíjela jejich potenciál. Z důvodu potřeby péče o pracovníky v podnicích figurují personální útvary, které mají řízení lidských zdrojů na starost.

Personální strategie firem je často skloňovaným tématem a její důležitost neustále roste. Relativně nízká míra nezaměstnanosti v poslední době způsobuje obtíže při snaze podniků získat dostatečně kvalifikované pracovníky a podporuje vzájemnou rivalitu zaměstnavatelů. Společnosti, které se snaží lidský kapitál získat a dlouhodobě udržet, jsou potom nuceny svou personální strategii přehodnocovat a inovovat ji, aby se na trhu práce staly atraktivnějšími zaměstnavateli. Právě z důvodu aktuálnosti problematiky personální politiky firem je tato práce zaměřena na analýzu personálních procesů v konkrétní organizaci.

Hlavním cílem bakalářské práce je personální procesy ve zvolené organizaci popsat, posoudit, a navrhnout opatření, která by dopomohla k jejich vylepšení.

Práce je rozdělena do dvou částí. Tou první je část teoretická, která je zaměřena na ujasnění základních pojmů v oblasti personalistiky. Patří sem kapitola charakteristiky personální práce, která se věnuje pojmu lidského kapitálu, lidských zdrojů a jejich řízení, základním funkcím a rolím personálního útvaru, a také pracovní spokojenosti. Následující kapitola je věnována jednotlivým personálním procesům, které je nutné pomocí personálního útvaru v organizacích zajistit. Patří sem činnosti od prvotní analýzy pracovních pozic, přes získávání a vzdělávání zaměstnanců, až po interní komunikační systém.

Praktickou částí práce je analýza personálních procesů ve zvolené organizaci. Skládá se ze čtyř kapitol. Ta první vybranou společnost představí a podá informace o jejím vývoji a současné situaci. Následuje popis vybraných personálních činností a kapitola,

která se zabývá dotazníkovým šetřením. Dále kapitola, věnující se návrhům opatření pro zlepšení stavu personálních procesů ve zvoleném podniku, a závěr.

Ke zpracování teoretické části práce posloužila jako podklad odborná literatura týkající se tohoto tématu. Pro praktickou část práce, byly využity získané informace o vybrané společnosti. Tyto informace byly získány pomocí osobních pohovorů s pracovníky personálního oddělení, prostřednictvím analýzy internetových stránek organizace, a díky dotazníkovému šetření, zaměřenému na spokojenost pracovníků.

# ***1 Charakteristika personální práce***

Jedná se o pojem, který můžeme volně charakterizovat jako práci s lidským kapitálem v určité organizaci. Tato práce podléhá neustálým změnám a vývoji. Uplatňují se při ní během let různé nové teorie, trendy i postupy, a je zaměřena na přizpůsobení se dnešnímu rychlému technologickému i společenskému pokroku.

**Personální práce** jako pojem tedy není zatím konkrétně vymezen, či chápán. Vyjadřuje spíše **firemní filozofii** a celkový **přístup k lidem v organizaci**. V běžném životě je tento pojem používán pro vyjádření samotného **výkonu personálních úkolů**, které mají ve větších organizacích na starosti personální útvary. V menších firmách může funkci celého personálního oddělení zastat i jedinec. Úroveň personálních procesů má nezměrný vliv na získávání a udržování pracovníků, také na jejich pracovní spokojenost, ale i motivaci k práci. Z těchto důvodů se personalistika stává terčem různých průzkumů v organizacích. Jedná se například o dotazníky na spokojenost a motivaci zaměstnanců ve společnosti, či sociální audity. (Dvořáková 2007)

**Personál** je bezpochyby nedílnou součástí provozu každé organizace. Proto je velmi důležité se náležitě zaobírat jeho výběrem, rozvojem i péčí o něj. **Personální práce** se koncentruje na vše, co se člověka zainteresovaného do pracovního procesu týče. To zahrnuje **mapování trhu s lidským kapitálem, získávání pracovníků**, co nejefektivnější **organizování, rozmíst'ování a využívání pracovníků**, a v neposlední řadě i **péči o jejich potřeby a komunikaci** s nimi. Klíčovou úlohou personální práce je dozvědět se o lidech v organizaci v rámci možností co nejvíce, a díky tomu pak propojovat jejich osobní vlastnosti a dovednosti s pracovní náplní. Důležité je se neustále snažit o jejich kladný vztah k práci a celkovou spokojenost a napomáhat pracovníkům k tomu, aby snadněji dosáhli svého profesního a osobního rozvoje. (Armstrong 1999)



## ***1.1 Lidský kapitál a jeho řízení***

Aby bylo možné lépe porozumět problematice personální práce, je nutné si nejprve definovat následující fakta.

Jako lidský kapitál chápeme **lidský faktor**, který se v organizaci nachází vždy a má na její chod nezpochybnitelný vliv. V tomto pojmu se snoubí lidská inteligence společně s dovednostmi a zkušenostmi. Významnou vlastností lidského kapitálu je v první řadě to, že disponuje schopností neustále se učit, zlepšovat, kreativně myslet i inovovat. Dobře motivovaný lidský kapitál pak pracuje efektivně a tím zabezpečuje prosperitu a dlouhodobé přežití podniku. (Armstrong 1999, s. 50)

Jedná se o velice cennou složku organizace, do které je ovšem potřeba s rozmyslem investovat. Pro podnikatele to znamená například investice do **vzdělávání a rozvíjení** zaměstnanců. Tyto činy velkou mírou dopomáhají k udržování i získávání lidského kapitálu a také **zefektivnění pracovních procesů**, které pak vede k návratnosti původně vynaložených finančních prostředků. K lidskému kapitálu také neodmyslitelně patří i intelektuální, společenský, či organizační kapitál. Každý jedinec si znalosti vytváří, udržuje a následně i používá a vytváří tak intelektuální kapitál. Vzájemné působení a ovlivňování jedinců ve společnosti pak utváří společenský kapitál. Díky této interakci mohou vznikat i znalosti vlastněné organizací, které nazýváme organizačním kapitálem. (Armstrong 2007)

## ***1.2 Lidské zdroje a jejich řízení***

Lidé, kterými organizace disponuje, mohou být také označováni pojmem „lidské zdroje“. Tento pojem ovšem nabývá různých významů, a tak je v dnešní době možné takto nazvat různé aspekty ve sféře personálního řízení.

Podle Šikýře (2016) existují různé významy, které tento pojem nabývá. Mohou tak býti označeni **lidé** pracující ve společnosti, stejně tak **personální procesy**, které v podniku probíhají, **personální útvar**, který řízení a vedení lidí zabezpečuje, nebo dokonce i samotní **personalisté**, kteří personální útvar tvoří.

Společnosti jsou zcela závislé na čerpání jak **materiálních**, tak **finančních**, **informačních**, ale i **lidských zdrojů**. K celkové prosperitě podniků a jejich náležitému

fungování je potřeba všechny tyto zdroje harmonicky sjednotit. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

**Řízení lidských zdrojů** je jednou z novějších koncepcí personální práce a stala se jádrem řízení v podnicích. Do této pozice ji postavil význam jedince v organizaci, přesněji jeho pracovní síla, která je bezpochyby hnacím motorem pro každou společnost. Primárním úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonnosti organizace a nejlépe neustálé zlepšování jejího výkonu. Toho lze dosáhnout pouze v tom případě, že má společnost k dispozici zdroje finanční, materiální, informační a také lidské. Řízení lidských zdrojů se stará o neustálé zlepšování a rozvoj schopností a dovedností lidského kapitálu. (Koubek 2001)

### ***1.3 Personální oddělení***

Personálním oddělením neboli osobním oddělením či HR (human resources) rozumíme určitou vyhrazenou **část organizace** (v menších podnicích se může jednat i o jedince), která je zaměřena výhradně na **řízení lidských zdrojů**. Soustřeďuje se zejména na to, aby měl podnik dostatek kvalitního personálu. Dále na to, aby se tento personál cítil v organizaci co nejlépe, byl dostatečně namotivován, a dlouhodobě zde setrval. Jeho primárním cílem je to, aby se jednotlivé cíle pracovníků co nejvíce přiblížili těm podnikovým, a aby se díky tomu dalo docílit alespoň částečné dlouhodobé firemní stability.

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“ (Koubek 2001, s. 29)

Oddělení pro řízení lidských zdrojů může podle Dvořákové (2007) v podniku, co se týče personalistů, organizační struktury i hierarchie oddělení ve společnosti, fungovat různými způsoby. Uvádí, že management lidských zdrojů se řadí do obecného managementu. Personální útvar v organizaci slouží k vykonávání **specializovaných personálních činností**. Tyto činnosti mohou být zajištěny různými způsoby:

- a) vlastními **firemními personalisty**;
- b) z části **vlastními personalisty** a z části **outsourcingem** na externí specializované subjekty;

- c) z části **vlastními personalisty**, z části **outsourcingem** a z části **delegováním** na vedoucí zaměstnance.

Dále, že celkové postavení (hierarchie) oddělení lidských zdrojů ukazuje to, jak vysokou důležitost přiznává společnost právě tomuto útvaru. Taktéž tím určuje postavení vedoucího lidských zdrojů v porovnání s ostatními vedoucími pracovníky. Existují různé **způsoby hierarchie** personálního útvaru:

- a) může být přímo **podřízen generálnímu řediteli společnosti**, je tak jeho štábním útvarem
- b) může být **na stejné úrovni jako ostatní organizační jednotky**, např. jako finanční a obchodní oddělení
- c) může fungovat jako **štábní jednotka** spadající pod některého z výkonných ředitelů, např. pod obchodního ředitele

A tvrdí, že organizační uspořádání personálního oddělení ovlivňuje mnoho faktorů. Odvíjí se od toho, jak je společnost velká, jaký původ má její vlastník, jakou má strategii, obor činnosti, organizační strategii nebo počet zaměstnanců. Rozlišujeme následující **organizační uspořádání**:

- a) **liniově-štábní** koncepce - organizace do odborů, ty jsou dále rozčleněny podle jednotlivých činností do specializovaných oddělení
- b) koncepce „**front a back offices**“ - rozdělení na „front“ a „back“ kanceláře, pod „front“ útvary spadají střediska výroby a služeb a personalisté v nich komunikují se zaměstnanci jako první a poskytují jim operativní personální služby; až v případě, že zaměstnanci vyžadují specializované personální činnosti, pak nastane spolupráce i se specialisty v „back office“
- c) **střediska na centrále** - tvořeno středisky, která jsou specializována na vybrané personální služby

Hlavními úkoly personálního útvaru je **plánování pracovních míst, poradenská činnost, organizační činnost**, a dokonce i **kontrolní činnost**. Důležitou roli hraje i při **utváření pracovního prostředí** pro zaměstnance. Snaží se, aby bylo připraveno tak, aby personál mohl naplno využívat svých schopností a rozvíjel svůj potenciál, nebyl ničím rušen a prostředí mu naopak vyšlo vstříc. Pouze v tomto případě může pracovník neomezeně uspokojovat své profesní možnosti a velkou mírou tak přispět k naplňování zamýšlených cílů organizace.

**Dalšími úkoly personálního oddělení je také:**

- a) definice, návrh a prosazování **personální strategie**;
- b) **zajišťování** bezproblémového průběhu **personálních procesů**, jejich koordinování, vylepšování, uskutečňování a kontrola;
- c) **poskytování rad** vedoucím pracovníkům ohledně úkolů, kterými se podílejí na personálních otázkách a jejich směřování v souladu s podnikovou strategií;
- d) **vyjádření stanoviska** v oblasti důležitých témat, které se dotýkají lidského kapitálu. (Koubek 2001)

### ***1.3.1 Role a úkoly personalisty***

Základním stavebním kamenem personálního útvaru jsou **personalisté** neboli HR specialisté. Na jejich břemenech leží blaho pracovníků a tím pádem samozřejmě i celého podniku, a proto je na jejich práci kladen veliký důraz. Je nezbytné, aby tito lidé oplývali teoretickými znalostmi, které dokáží uplatnit v praxi. Samozřejmě musí být schopni se také vyznat v chodu společnosti, být **empatičtí** a **komunikativní** a v neposlední řadě dokázat, nejlépe tvůrčí formou, řešit vzniklé problémy, které často bývají i osobními problémy pracovníků organizace. Dalším důležitým nárokem pro tuto pracovní pozici je **přípravenost na změny**, **znalost a dodržování etických norem** a schopnost **příjemného vystupování** při komunikaci s pracovníky společnosti. Ředitel HR by měl jako manažer lidských zdrojů dokázat zhodnotit stav lidského kapitálu v organizaci a výsledky srozumitelně předložit vedení společnosti v kvantitativní i kvalitativní formě.

*„Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že ji předkládá podněty, intervnuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků.“* (Armstrong 2007, s. 65)

Personalisté by měli být pracovníci velice flexibilní změnám v podniku a měli by se snažit neustále se přibližovat **současným trendům** na poli personalistiky. Jejich hlavní náplní práce je zabezpečení správného fungování všech personálních otázek v organizaci. Musí zastřešit zejména **plánování lidských zdrojů**, dále jejich **získávání** a **výběr**, také jejich **hodnocení** a rozvoj, a samozřejmě celkovou **péči** o ně.

Práce personalistů je právě kvůli všem již zmíněným úkolům, povinnostem a očekávání, které je ze strany vedení vyvíjeno, považována za práci relativně náročnou, a to jak

teoretické znalosti, tak na praktické dovednosti i na psychiku. Moderní personalisté nejsou dnes již tolik administrativními pracovníky, jako tomu bylo dříve. Kladeny jsou na ně i nároky ohledně kreativního a tvůrčího myšlení.

## ***1.4 Pracovní spokojenost***

Dle Kocianové (2010) znamená spokojenost jedince jeho schopnost vyrovnat se s životními podmínkami a okolnostmi. Jednou z částí celkové spokojenosti v životě je právě pracovní spokojenost. U jednotlivých jedinců se práce nachází na různých příčkách žebříčku spokojenosti, ale u většiny lidí je jedním z těch důležitějších faktorů spokojenosti. Tato spokojenost je ovlivňována jak **pracovními úspěchy**, tak **naplněnými očekáváními**, či **cíli** a pro organizaci je velmi zajímavým tématem, jelikož silně koresponduje s pracovní motivací. Pracovní spokojenost je ale těžké odhadovat a do určité míry s ní pracovat, protože jde o velmi **subjektivní pocit** jedince, který je ovlivňován mnoha činiteli. Silně na ni působí charakter člověka, jeho potřeby a preference a v neposlední řadě také jeho názory a postoje.

Je jisté, že na **pracovní spokojenost působí mnoho různých faktorů**. Konkrétní činitelé jsou zmíněni v takzvané Herzbergově teorii, která se zabývá pracovní spokojeností i nespokojeností a poukazuje na dvě skupiny faktorů:

- a) **první skupina**, do které patří faktory, jejichž přítomnost působí velice kladně a tím je vyvolána spokojenost (úspěch, zodpovědnost, pocit uznání, náplň práce, osobní a kariéerní růst), se vyznačuje obrovskou motivační silou;
- b) **druhá skupina**, do které patří faktory, které svým nepříznivým vlivem vytvoří nespokojenost (pracovní podmínky a kolektiv, ohodnocení práce, mezilidské vztahy, dozor, bezpečí). (Wagnerová 2011)

## ***2 Personální procesy***

Existuje mnoho činností, které musí podnik pomocí personálního útvaru zajistit. Ačkoliv praktická část této bakalářské práce bude zaměřena pouze na vybrané personální procesy, v následující kapitole budou nastíněny alespoň základní informace také o činnostech dalších.

Personální činnost je zajišťována personálním útvarem a má na starosti celkové blaho podniku. Snaží se o to, aby měla organizace k dispozici dostatek pracovních sil s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, a aby byli pracovníci ve společnosti co nejvíce spokojeni. Toto vše může být zajištěno až po pečlivém promyšlení jednotlivých činností.

### ***2.1 Analýza pracovních pozic***

Než začne organizace s procesem získávání pracovníků, je nejprve nutné **provést analýzu pracovních pozic**, která následně dá personálnímu útvaru podněty k získávání pracovního kapitálu. Znamená to tedy, že bez realizace zmíněné analýzy není možné začít s navazujícími činnostmi. Tento proces je pro podnik opravdu důležitý, jelikož správná analýza pracovních míst bude mít v budoucnu pravděpodobně kladný efekt na spokojenost pracovníků v organizaci.

Analýza pracovních míst je proces zkoumání pracovních pozic. Tento proces umožní identifikovat jejich základní funkce, povinnosti, úkoly i výsledky, kterých mají dosahovat, a také jejich spojitost s ostatními pozicemi v hierarchii společnosti. (Cole 2004)

Podle Kocianové (2010) je analýza pracovních pozic velice důležitou činností personálního útvaru a vychází z ní spousta dalších personálních procesů. Díky její realizaci získá podnik informace, které potřebuje k tvorbě definicí pracovních míst. Může díky tomu specifikovat jednotlivé **nároky** na potenciální pracovníky, **profil pracovního místa**, týkající se všech kompetencí i požadovaných schopností na danou pozici. Informace získané pomocí průzkumu firma shromáždí a vyhodnotí se tak **obsah práce** jednotlivých pozic, které se mezi sebou dají dobře rozlišovat. O analýzu se starají specialisté na HR.

Cílem analýzy je zmapování veškerých pracovních procesů za účelem vytvoření popisu pracovních pozic a tzv. **kvalifikačního profilu**, neboli stanovení struktury kvalifikace pro jednotlivé pracovní pozice. Kvalifikační profil a popis pracovního místa jsou dokumenty, využívané v mnoha pracovních procesech. Důležité jsou nejen při obsazování pracovních míst, ale odkazuje se na ně i při přípravě pracovní smlouvy, při hodnocení pracovního výkonu nebo při plánování dalšího profesního rozvoje pracovníků. Velice významný dokument je také **kompetenční profil pracovní pozice**, který se využívá hlavně při získávání a výběru pracovníků. Umožňuje podniku si přesně specifikovat nároky na kandidáty, kteří se o místo budou ucházet nebo jejich následný rozvoj, pokud se stanou součástí organizace.

## ***2.2 Získávání a výběr pracovníků***

V momentě, kdy je proveden a vyhodnocen proces analýzy pracovních míst, je možné začít pracovat na dalších personálních činnostech. Navazujícím procesem je přesněji získávání pracovníků.

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“ (Koubek 2001, s. 117)*

**Získávání a výběr pracovníků** jsou klíčovými personálními činnostmi, jelikož budoucí úspěšnost a prosperita celé organizace má na ně vskutku silnou vazbu. V podstatě formuje pracovní sílu podniku a rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít firma na plnění podnikových cílů k dispozici. Je tedy v zájmu firmy, aby přilákala takové kandidáty na volné pracovní pozice, kteří mají dostatečné znalosti i schopnosti a stanovených cílů tak společnosti pomohou dosáhnout. Armstrong (2007, s. 343) ve své publikaci uvádí, že **proces získávání pracovníků** se dělí do tří fází:

- a) **definice požadavků** – formulace popisu a specifikací pracovní pozice, upřesnění požadavků a podmínek týkajících se konkrétní pracovních míst;
- b) **přilákání kandidátů** – průzkum trhu práce a následné oslovení potenciálních uchazečů skrze vhodná média;
- c) **výběr uchazečů** – shromáždění a třídění žádostí, pracovní pohovory i testy, následné hodnocení kandidátů, v případě splnění kvalifikace a specifických nároků potom nabídka zaměstnání a dále příprava pracovní smlouvy.

Definici požadavků do určité míry zahrnuje již zmíněná analýza pracovních míst, která má za úkol vytvořit popis pracovního místa, shrnout jeho specifikace a zformulovat kompetenční profil pracovníka na určité pozici. Do těchto dokumentů potom společnost neustále nahlíží a řídí se jimi při získávání nových pracovníků nebo při rozvoji těch stávajících.

Koubek (2001) popisuje následující **možnosti získávání zaměstnanců**:

- a) uchazeči **se sami nabízejí** organizaci;
- b) stávající **pracovník doporučí možného uchazeče**;
- c) organizace spolupracuje s jednou nebo více **vzdělávacími institucemi**;
- d) v zemích s dlouhou odborovou tradicí možno spolupracovat s **odbory** (pod podmínkou, že odborový svaz má vlastní IS (informační systém) a fungující spojení na své členy);
- e) možnost spolupráce s **vědeckými společnostmi nebo sdruženími odborníků** apod. a využití jejich IS;
- f) navázat spolupráci s **úřady práce**;
- g) využití **personálních agentur**;
- h) nábor přes **počítačové sítě** (internet).

Není vyloučeno, že organizace má až natolik dobrou pověst, že **se uchazeči začnou nabízet sami**. Potom nemusí organizace volná místa nikterak inzerovat, protože uchazeči se zájmem přicházejí, či se na podnik písemně obracejí sami od sebe. Velkou roli v tomto případě může hrát i **doporučení stávajícími zaměstnanci**. Z toho pak vedou pro danou společnost jisté výhody. Jednou z důležitých výhod je eliminace finančních nákladů, které by se jinak vynaložily např. do inzerce volného pracovního místa.

Pokud není organizace z nějakého důvodu poptávána pracovní silou bez předchozí nabídky, je potřeba dát o volných pracovních místech okolí vědět. Této akci ale předchází následující činnost. Organizace musí nejprve identifikovat zdroje, které možné budoucí pracovníky nabízí. Volná pracovní místa lze nabízet mimo organizaci nebo uvnitř. Většinou je upřednostňováno vybírat si z **firemních zdrojů** a umožnit tak kariérní růst stávajícím pracovníkům. To může být pro podnik velkou výhodou, jelikož se v mnoha případech jedná o ověřené pracovníky. Sníží se tak pravděpodobnost jejich nesetrvání v organizaci, jako tomu může být u těch, kteří do firmy přijdou z externích zdrojů. Navíc budou stávající pracovníci, kteří dostanou možnost kariérního růstu, s velkou



pravděpodobností velice dobře namotivováni k práci a jejich profesní vzestup jim dodá pocit spravedlivého hodnocení jejich zatím vykonané práce. Další výhodou obsazování pracovních pozic touto cestou je finanční nenáročnost a to i díky tomu, že uchazeč již organizaci, a s tím i pracovní procesy v ní se uskutečňující, dobře zná. Pokud ovšem není z různých příčin možné pracovní pozici obsadit kandidáty z řad pracovníků organizace, je potřeba se zaměřit na jiné zdroje.

V případě zacílení na **externí zdroje** je důležité vhodně volit nástroje, které firmě pomohou možné uchazeče oslovit. Způsob oslovení závisí samozřejmě na tom, kolik finančních prostředků je podnik do této fáze získávání pracovníků ochoten investovat.

Mezi nejčastější způsoby patří **inzerce**. V inzerátu se nacházejí základní informace o organizaci, podrobnější informace o nabízené pracovní pozici, kvalifikační a zkušenostní požadavky na pracovníka, místo výkonu práce, výše nabízené mzdy a popřípadě i zaměstnaneckých výhod. Neměla by chybět ani akce, kterou od uchazeče organizace čeká, v případě, že bude mít o nabídku práce zájem. (Armstrong 2007)

Pokud by firma uvítala obsazení pozice z řad současných pracovníků, je vhodné tuto formu inzerátu nejprve dostat do jejich povědomí, např. vyvěsit inzerát na nástěnku ve firemní hale.

Další, v dnešní době často využívané způsoby získávání pracovníků, jsou:

- a) využití **outsourcingových služeb** - zprostředkovatelských či poradenských agentur, které se specializují na vyhledávání pracovníků do organizací;
- b) **active searching** - přímé vyhledání a oslovení lidí;
- c) **headhunting**
- d) spolupráce se **vzdělávacími institucemi**;
- e) spolupráce s **úřady práce**;
- f) využití internetu, tzv. **internet recruiting** – speciální portály (např. jobs.cz, práce.cz), sociální sítě, profesní sociální sítě;

Některé z metod získávání pracovního kapitálu do společnosti jsou aktivnější, některé zase pasivnější. Je mnoho faktorů, které ovlivňují výběr metody nábory. Pokud se chce společnost orientovat spíše na **stávající pracovníky**, stačí běžně vyvěsit informace o volné pozici na určené místo či poslat oběžník nebo rozeslat interní e-mail. Nákladnější záležitostí potom je získávání pracovníků z **vnějších zdrojů**. Způsoby získávání volí

společnosti různě. Většinou v závislosti na tom, o jakou nabízenou pozici jde, jinými slovy, jak kvalifikovaného pracovníka chtějí v danou chvíli najít. (Koubek 2001)

Po úspěšném vyhledání uchazečů následuje jejich posouzení a **výběr**. V potaz jsou brány veškeré předpoklady pracovníků vzhledem k nárokům, které na ně bude organizace v případě výběru klást, i jejich potenciál. Následuje rozhodnutí o tom, který z uchazečů je pro daný podnik nejvhodnější.

**Proces výběru** je podle Kocianové následující:

- a) **prostudování dokumentů** uchazečů (běžně životopis a motivační dopis), případně pohovor po telefonu (předvýběr);
- b) **první kontakt** organizace s uchazečem;
- c) **analýza** dalších informací o uchazeči, např. assessment centre nebo lékařské vyšetření;
- d) **přijímací pohovor**;
- e) přihlídnutí na případné **reference**;
- f) **provedení uchazečů pracovištěm a představení pracovnímu kolektivu**;
- g) **rozhodnutí** o přijetí či nepřijetí;
- h) **informování o přijetí či nepřijetí** uchazečů, nabídka zaměstnání přijatým jedincům. (Kocianová 2010)

Kandidáty, kteří úspěšně prošli procesem třídění, čeká v další fázi **výběrové řízení**. To se nejčastěji koná ve formě osobního pohovoru na půdě daného podniku. Pohovor může nabývat různých podob, závisí to ve většině případů na počtu a struktuře kandidátů či na charakteru obsazované pozice nebo dokonce na specifických potřebách či zvyklostech organizace.

V prvním případě **obsazování pozic z vnitřních zdrojů** může firma přeskočit některý z kroků, např. shromažďování dokumentů o uchazečích, protože tyto dokumenty se již v jejich archivu nacházejí.

**Výběrové řízení** je možné pojmout mnoha způsoby. Nejběžnější z nich je **individuální osobní pohovor**, který probíhá mezi vedoucím výběrového řízení a uchazečem tzv. mezi čtyřma očima. Zorganizovat se dá i série osobních pohovorů, která pomáhá minimalizovat riziko špatného výběru. Forma, ve které je na jedné straně uchazeč a na druhé straně více personalistů či jiných nadřízených, je nazývána **panelovým**

**pohovorem.** Kvůli převaze hodnotitelů, kteří kandidátovi pokládají otázky, se uchazeč může cítit nekomfortně, a to může výrazně ovlivnit jeho vystupování a následně i pohled hodnotících na jeho osobu. Pokud se podnik rozhodne pro **skupinový pohovor**, ve kterém vystupuje najednou více uchazečů, docílí tím často soupeřivé atmosféry. Díky skupinovému pohovoru mohou hodnotitelé pozorovat i uchazečův projev a chování ve skupině, což jim také velice dopomůže při rozhodování.

**Pohovory** mohou dále být buď **strukturované**, u těch si personalisté dopředu připraví pořadí otázek, které budou uchazečům pokládat. Dále **polostrukturované**, s dopředu připraveným seznamem otázek, které ale hodnotící jednotlivec, či porota volí zcela podle potřeby, nebo **nestrukturované**, které se dají nazvat víceméně improvizací až na místě pohovoru. (Kocianová 2010)

Při **vyhodnocování proběhlého pohovoru** jsou brány v potaz zejména tyto **skutečnosti**:

- a) **fyzický stav, zdraví a vzhled** – zhodnocení fyzické kondice (např. má-li kandidát určitou tělesnou vadu, která by mohla ovlivnit jeho výkon) a estetických jevů;
- b) **vzdělání a zkušenosti**;
- c) **všeobecný rozhled, inteligence** – např. rychlost chápání a reakce na položené otázky;
- d) **vlohy** – např. manuální zručnost nebo jazyková vybavenost;
- e) **záliby** – o co se uchazeč dále zajímá, např. sport, kultura, umění;
- f) **předpoklady** – zda je uchazeč pro danou pozici vhodný, např. umí spolupracovat v týmu nebo je samotář;
- g) **současná osobní situace** – zda existuje možnost ovlivnění postoje k práci jeho osobním životem. (Ludlow, Panton 1995)

### ***2.3 Příjem a adaptace pracovníků***

Proces náboru výběrem pracovníků samozřejmě nekončí. Následujícím krokem je **přijetí uchazeče do organizace**. Podle Kocianové (2010) proces přijímání pracovníků tvoří určitý soubor činností, které zahrnují především právní a administrativní náležitosti. Procedury probíhají až do dne nástupu nového pracovníka do společnosti.

Koubek (2001) ve své publikaci uvádí, že tou nejdůležitější částí přijímání pracovníků a zároveň formální náležitostí je **pracovní smlouva**. Tu musí personální útvar dopředu vypracovat a později ji vybranému pracovníkovi předložit k podpisu. Uchazeči musí být

poskytnut dostatek času k důkladnému pročtení smlouvy i veškerých dodatků. Existují však i pracovní funkce, u kterých pracovní vztah nevzniká přípravou a podpisem pracovní smlouvy, ale **jmenováním** či **volbou do funkce**.

Dle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, **musí pracovní smlouva vždy obsahovat následující náležitosti:** „ a) *druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat; b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána; c) den nástupu do práce.*“ (zakonyprolidi.cz, 2018)

Obvykle pracovní smlouva obsahuje i informace např. o výši ohodnocení pracovníka nebo o pracovní pozici či náplň práce, jedná se však o nepovinné body smlouvy. Pracovní smlouva není jediným dokumentem, se kterým personální oddělení po přijetí uchazeče pracuje. V případě, že zaměstnanec přechází z jiného zaměstnání, vyžádá si od něj personální útvar tzv. **zápočtový list**, který slouží jako podklad pro potřeby důchodového zabezpečení a pracovník jej obdrží při odchodu ze zaměstnání předchozího. Po podepsání pracovní smlouvy následují další kroky, podle kterých by personalisté měli postupovat. Konkrétně je to získání **mzdového listu** a dokumentu, který slouží pro důchodové pojištění, tzv. **evidenčního listu důchodového pojištění**, do osmi dní od vzniku pracovního poměru podat za zaměstnance **příhlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění**, vystavení **podnikového průkazu**, a přehledné zařazení všech dokumentů do evidence. (Koubek 2001)

Jedince, který úspěšně prošel výběrovým řízením a chystá se nastoupit do organizace, čeká **adaptace**. Ta je obecně chápána jako schopnost člověka přizpůsobit se novým podmínkám. Podle Šikýře (2016, s. 115) lze adaptaci chápat následovně: „*Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, je závěrečnou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě.*“

Jde o důležitý proces, od kterého se následně odvíjí i úspěšnost pracovníka v začlenění se do pracovního procesu i kolektivu. Dobře adaptovaný člověk je naplno ztotožněný se svojí prací i s prostředím a procesy ve společnosti. Díky tomu dokáže efektivněji pracovat a také existuje vyšší pravděpodobnost, že bude se svou pracovní pozicí spokojený a jeho dobré výsledky se stanou přínosem pro organizaci. (Kocianová 2010)

## 2.4 *Vzdělávání a rozvoj pracovníků*

Předchozí zmíněné personální procesy jsou zcela zaměřeny na zaměstnance potenciální, které je třeba je nějakým způsobem do společnosti pomocí určitých nástrojů nalákat. Následující činnosti jsou již zcela zaměřeny na **zaměstnance stávající**, ale nejsou o nic méně důležité. Při získávání a udržování personálu hraje velkou roli každý krok personálního oddělení i celé organizace.

Vzdělávání pracovníků je proces, při kterém tito pracovníci získávají schopnosti pro efektivnější výkon jejich práce. Nabízeny jsou jak tzv. tvrdé dovednosti, například jazykové a počítačové dovednosti, právní znalost, práce s technologiemi, tak tzv. měkké dovednosti, které zahrnují například komunikační dovednosti, samostatnost nebo tvůrčí řešení problémů. (Mathis, Jackson 2016)

Tažnou silou každého podniku je dostatečně kvalifikovaná a schopná pracovní síla. Pracovníci do společnosti přicházejí s určitými zažitými dovednostmi a schopnostmi, ale ne vždy jsou tyto aspekty pro chod společnosti dostačující. Pokud si chce organizace udržet **konkurenceschopnost a výhodné místo na trhu**, je potřeba zaměstnance neustále rozvíjet a vzdělávat. Vzdělávání a rozvoj pracovníků by se tedy v podnikovém prostředí mělo stát prioritou. I když školení a různé vzdělávací programy zpočátku zasahují do firemních nákladů, ve většině případů se jedná o návratnou, a tím pádem i velmi výhodnou investici. Vzdělání, ať už v jakýchkoliv oblastech a předáváno v jakýchkoliv formách, je pro člověka velice cennou přidanou hodnotou. Organizace preferují pracovníky, kteří se dokáží přizpůsobovat změnám a neustále tak držet krok s chodem firmy. Rozvíjet se je ovšem důležité i pro pracovníky samotné, protože bez neustálého zdokonalování se nelze efektivně budovat kariéru.

Podle Armstronga (2007) je **vzdělávání** proces, který se uskutečňuje nepřetržitě a rozvíjí jak existující schopnosti a znalosti, tak i dopomáhá ke zlepšení zručností a utváří a formuje postoje a názory člověka. Díky tomu jsou následně pracovníci připraveni vykonávat složitější úkoly.

Z toho vyplývá, že výkon neoddelitelně souvisí se vzděláním. „*Výkonnost procesů a lidí jsou na sobě závislé. Steží si lze představit výkonné a sofistikované procesy, které realizují nevýkonní lidé. Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba*

*výkonnějších, respektive efektivnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí.“ (Hroník 2007, s. 13)*

Pracovníky je možné **vzdělávat**:

- a) **interně** - v rámci podniku (k dispozici musí být prostory pro vzdělávání a interní nebo externí lektori);
- b) **externě** – mimo podnik (potřeba zajištění spolupráce s organizací nebo organizacemi, které školení provádí).

Za nejefektivnější vzdělávání je podle Koubka (2001) považováno tzv. **strategické vzdělávání**. Je předem naplánované, správně cílené, organizované a má následující **výhody**:

- a) pracovníci jsou vzdělávání a školení dle potřeb organizace (pracuje s potenciálem stávajících pracovníků);
- b) postupně vylepšuje schopnosti pracovní síly a následně tak napomáhá k zvýšení pracovního výkonu
- c) je způsobem, jak nalézt potřebné pracovníky, a to ve vnitřních zdrojích;
- d) náklady vynaložené na tento typ vzdělávání jsou v průměru nižší než u jiných způsobů (např. u chaotického a neřízeného vzdělávání);
- e) pomáhá zdokonalovat nastavené pracovní procesy (díky nově získanému vzdělání);
- f) má kladný vliv na motivaci pracovníků;
- g) formuje a vylepšuje vztahy mezi spolupracovníky;
- h) zlepšuje postavení podniku na trhu práce;
- i) podporuje pravděpodobnost kariérního růstu zaměstnanců;
- j) významně se podílí na zlepšování pracovního i sociálního prostředí.

Na výběr je více metod vzdělávání. Organizace si může zvolit tzv. **formální vzdělávání**. Dříve uskutečňováno hlavně formou přednášek a seminářů, později přeneseno na CD nosiče a videokazety, v dnešní době probíhá formou **e-learningu** (počítačové vzdělávání). Další možností je využít tzv. **coachingu, mentoringu** a vzdělávacích metod přímo při výkonu práce. Tento způsob je velice **neformální** a probíhá pokaždé, když si na pracovišti někdo přijde např. pro radu nebo když se diskutuje o určitém problému na pracovišti. V případě, že se tohoto procesu účastní zkušenější pracovník a jedná se o **pracovní úkol**, nazýváme ho **coachingem**. Jestliže jde o **rozvoj dovedností**, je tento

přístup nazýván **mentoringem**. Opravdu hodnotným typem neformálního vzdělávání je tzv. **týmové učení**, které spočívá v práci ve skupině. Jednotlivé členy skupiny spojuje určitý úkol, zájem nebo cíl, a proto diskutují a spolupracují. (Walker 2003)

## **2.5 Hodnocení pracovníků**

Zpětná vazba společnosti, neboli hodnocení pracovníků společnosti, je dalším nezanedbatelným personálním procesem. Zaměstnanec tato zpětná vazba informuje o **spokojenosti organizace** s jejich dosavadním výkonem a přístupem k práci. Společnost má díky hodnocení zaměstnanců jasný přehled o tom, jak schopné pracovníky má k dispozici. V návaznosti na to pak může např. přemýšlet o určitém rozvoji pracovníků, nebo může být naopak spokojena se současnou situací a pouze se jí snažit udržovat. Hodnocení vykonané práce by mělo být **určujícím faktorem pro mzdové ohodnocení jedinců**. Bohužel se tento systém dá nazvat velice subjektivním a to proto, že různí personalisté mohou vykonanou práci zaměstnanců ohodnotit rozdílně, jelikož není možné řídit se při této činnosti podle přesných a jasných kritérií. Určitá pravidla hodnocení si musí každá organizace nastavit sama, ale ani tak není zaručena objektivnost zhodnocení.

*„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“*  
(Armstrong 2007, s. 541)

Existují dva způsoby hodnocení, **analytické** a **neanalytické**. Přístup, ve kterém se posuzují pracovní výsledky na základě přítomnosti určitých faktorů, je analytickým přístupem. Faktory, které systém používá, jsou uvedeny v tzv. faktorovém plánu/schématu. Tento přístup je nejpoužívanějším typem hodnocení. Patří sem tzv. metoda analytického porovnávání a bodovací metoda. Druhým přístupem, který se nezaobírá jednotlivými faktory, ale jednotlivé práce mezi sebou porovnává a následně řadí do jednotlivých stupňů, se nazývá neanalytický (např. klasifikační metoda, metoda pořadí prací). (Armstrong 2007)

## 2.6 Odměňování pracovníků

Odměňování je určitá kompenzace za pracovní výsledky zaměstnance a uskutečňuje se ve formě **mzdy, platu** nebo jako **jiná peněžní** či **nepeněžní odměna**. Jelikož výrazným způsobem ovlivňuje pracovníkův přístup k práci a zároveň tak její kvalitu a množství, jedná se o nástroj stimulace k pracovnímu výkonu. Systém odměňování se v různých organizacích liší, jelikož každý podnik má jiné potřeby. Každá organizace si tak stanoví vlastní pravidla, čili systém odměňování a jeho realizaci. Používány jsou různé typy odměn, základní členění je na **peněžní** a **nepeněžní odměny**. Mohou být realizovány ale i formou např. povýšení, vzdělávání, uznání okolí, atraktivních pracovních úkolů atd. V dnešní době jsou trendem také odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům bez ohledu na jejich pracovní výsledky, pouze závisle na pracovním poměru. Jedná se o druh zaměstnaneckých výhod, tzv. **benefity**. (Kocianová 2010)

**Odměňování je tvořeno** následujícími složkami:

- a) základní **peněžní odměnou** a případně dodatečnou peněžní odměnou;
- b) **zaměstnaneckými výhodami**;
- c) **nehmotnou odměnou** (pracovní úspěch, uznání, odpovědnost, ocenění);
- d) **procesem řízení** pracovního výkonu. (Kocianová 2010)

*„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných.“* (Armstrong 2009, s. 20)

V personální sféře je odměňování stěžejní oblastí v rámci spokojenosti zaměstnanců. Zároveň navazuje na hodnocení zaměstnance a utváří tak společně s ním zpětnou vazbu pro zaměstnance. Některé ze složek odměňování jsou přímo vázány na výkon zaměstnance a jiné nikoliv. V prvním případě je ovšem problém v tom, že výkon není tak lehce měřitelný, a proto je důležité nastavení jasných pravidel.



### 2.6.1 Mzdový systém

Cílem tohoto systému je určit adekvátní velikost mzdy za práci. Ve většině případů jde o peněžité plnění. Je ovšem možné ho realizovat formou nepeněžní, pak se jedná o mzdu naturální. Mzda je obrovským **stimulem** k pracovnímu výkonu a má důležitou funkci při povzbuzování zaměstnanců k lepším výsledkům, při získávání nových pracovníků, při udržování stálých zaměstnanců i při stimulaci k očekávanému chování lidí v organizaci. Důležitou roli hraje i při sestavování struktury organizace, jelikož zajišťuje mzdovou diferenciaci jednotlivých pracovních pozic, a tak spoluutváří hierarchii společnosti. (Dědina, Cejthamr 2005)

Mzdu lze realizovat různými způsoby, těmi obvyklejšími jsou následující **formy mezd**:

- a) **časová mzda** – mzda závislá na odpracovaném čase (hodinová, týdenní, měsíční), jedná se o nejlépe měřitelnou formu a zaměstnancům tak dodává pocit spravedlnosti a srovnatelnosti systému;
- b) **úkolová mzda** – jednoduchý typ mzdy, pracovníci jsou odměňováni za jednotlivé jednotky vykonané práce (mzda je tvořena násobky jednotek se sazbou mzdy za jednotku);
- c) **podílová mzda** – odvíjí se zcela (přímá podílová mzda) anebo jen částečně (procento z tržeb navíc k pevné mzdě) od prodaného množství;
- d) **výkonová mzda** – tzv. penzumová mzda, kdy penzum znamená „úkol“, a jde o předem dohodnutý závazek, který musí pracovník pro získání mzdy splnit (předpokladem je jasná definice daných úkolů);
- e) **dodatkové formy** – vyplácejí se v závislosti na výkon a zásluhy jednotlivců nebo kolektivu, a to buď jednorázově, nebo pravidelně (např. prémiový systém, příplatky). (Koubek 2001)

### 2.6.2 Zaměstnanecké výhody

Organizace, která chce na trhu práce působit atraktivně, by se měla zaměřit na poskytování zaměstnaneckých výhod svým pracovníkům. Tyto služby působí na **pracovní spokojenost** velmi pozitivně a tím pádem i na **výkon práce**. Nejčastěji to jsou služby, které pracovníci využijí ve svém volném čase, ale existují i takové benefity, které zaměstnancům pomohou např. v tísnivých životních situacích nebo se jim snaží alespoň předcházet. V neposlední řadě jde výhody týkající se osobního či profesního rozvoje

pracovníků, zlepšení jejich kvalifikace či jazykového vybavení nebo dokonce finančního poradenství pro zaměstnance. (Blažek 2014)

Zajímavé zaměstnanecké výhody, tzv. **benefity**, mohou kladným způsobem ovlivnit pohled jedinců hledajících práci na danou organizaci a přilákat tak nové uchazeče o pracovní místa, či si jen zajistit udržení stávajících kvalitních pracovníků. Vytvořit systém benefitů je pro organizaci sice záležitostí nákladnou, ale jedná se o investici výhodnou, jelikož pomáhá uspokojovat potřeby zaměstnanců. Zároveň pracuje i s oddaností lidí společnosti a určitým způsobem může ovlivňovat **stabilizaci personálu**. Každá společnost si stanoví zaměstnanecké výhody tak, jak uzná za vhodné. Jistý vliv na utváření systému benefitů mají **ekonomické podmínky organizace** a také **firemní strategie a cíle**. (Kocianová 2010)

## 2.7 Motivace pracovníků

*„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hmotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“*  
(Armstrong 2009, s. 109)

Pracovníky působící v organizaci je potřeba neustále všemi možnými způsoby motivovat a to z toho důvodu, že motivace velmi těsně souvisí s **výkonem a přístupem k práci**. Pracovní motivace charakterizuje postoj člověka k pracovním úkolům a vyjadřuje ochotu člověka k práci. Může jít o **motivaci intrinsickou**, kterou ovlivňuje např. potřeba výkonu dané práce nebo potřeba seberealizace. Nebo o **motivaci extrinsickou**, ta je ovlivněna potřebou např. peněz či určité jistoty. (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol. 2012)

Oddělení lidských zdrojů by mělo s motivací pracovníků umět dynamicky pracovat. Kvůli tomu je důležitý celkový přehled a znalost osobnosti jednotlivců, následně je možné zvolit správný **stimul**. Ten se může u jednotlivých pracovníků lišit. Nejčastěji pracovníci ocení nejvíce **odměnu hmotnou**, a to proto, že je zdrojem existenčních jistot. Dále je možné namotivovat je pomocí **obsahu jejich práce**, apelovat např. na **hrdost**, na **vykonanou činnost**, na **dobrý vztah s přírodou** nebo i na **seberozvoj**. Zaměstnance je možné dobře namotivovat i pomocí pouhého **povzbuzování**, které cílí na emocionální sféru osobnosti. Stimulovat se dá i pomocí **atmosféry v pracovním týmu**, jelikož

v rámci skupiny se jednotlivci snaží držet krok s ostatními nebo dokonce být při pracovních úkolech o něco lepší. Významný podíl na motivaci pracovníků má bezpochyby také **pracovní prostředí a pracovní režim**. Příjemné pracovní podmínky jistě neznamenají vše, ale mohou výrazně kladným způsobem ovlivnit pracovní výkon a také postoj zaměstnance k organizaci. Pokud se podnik dostatečně nezajímá o prostředí, ve kterém jeho zaměstnanci pracují, docílí tak destimulačního efektu.

Stimulem pro efektivně vykonanou práci může být také to, že se pracovník s organizací či konkrétní prací identifikuje a považuje ji za svoji součást. Jinými slovy, přijme cíle organizace za své. Posledními faktory, které mohou na motivaci působit, jsou tzv. **externí stimulační faktory**. Ty jinými slovy znamenají celkový pohled na image podniku. Okolí a i pracovníci vždy organizaci nějak vnímají, např. prestiž, pověst. Čím je tento faktor kladnější, tím více stimuluje zaměstnance k práci. Externím faktorem může ale také být i **ekonomická situace**, přesněji ta makroekonomická, i situace **politická**. Výrazně mohou být jejich pracovní výsledky ovlivněny i **rodinnými vztahy a sociálním prostředím**, ve kterém se pohybují ve svém volném čase. (Bedrnová, Nový 2007)

## ***2.8 Vnitřní komunikace v organizaci***

Komunikace, která probíhá v rámci organizace, se nazývá komunikací vnitřní, neboli interní. Je velice důležité, aby fungovala správně, jelikož dokonce až 60 % problémů v oblasti vnitropodnikového řízení zavíná právě nedostatečná interní komunikace. Na druhou stranu, když funguje dobře, splňuje mnoho funkcí. Těmito funkcemi jsou např. **výměna informací** mezi pracovníky, **rozlišování členů a nečlenů** dané společnosti, **informovanost** manažerů i zaměstnanců **o stanovených cílech podniku** a o jejich plnění, **přesvědčení pracovníků o těchto cílech** a o činech, které jsou potřeba k jejich dosažení, a **motivace pracovníků** k hledání způsobů a postupů při řešení pracovních úkolů. Komunikace uvnitř organizace je jednou z cest, jak zde vytvořit prostředí, které napomáhá ke zlepšování pracovních výkonů, a podporuje rozvoj pracovníků i jejich ochotu pracovat společně na strategických cílech organizace. (Vymětal 2008)

Interní komunikaci mívá nejčastěji na starost **personální oddělení** organizace a v některých případech i oddělení PR. Informovanost personálu lze zabezpečit pomocí různých nástrojů, jako jsou například **firemní časopisy, intranet, nástěnky, koncerty, informační tabule** apod. Komunikace uvnitř organizace má za cíl zajistit pocit

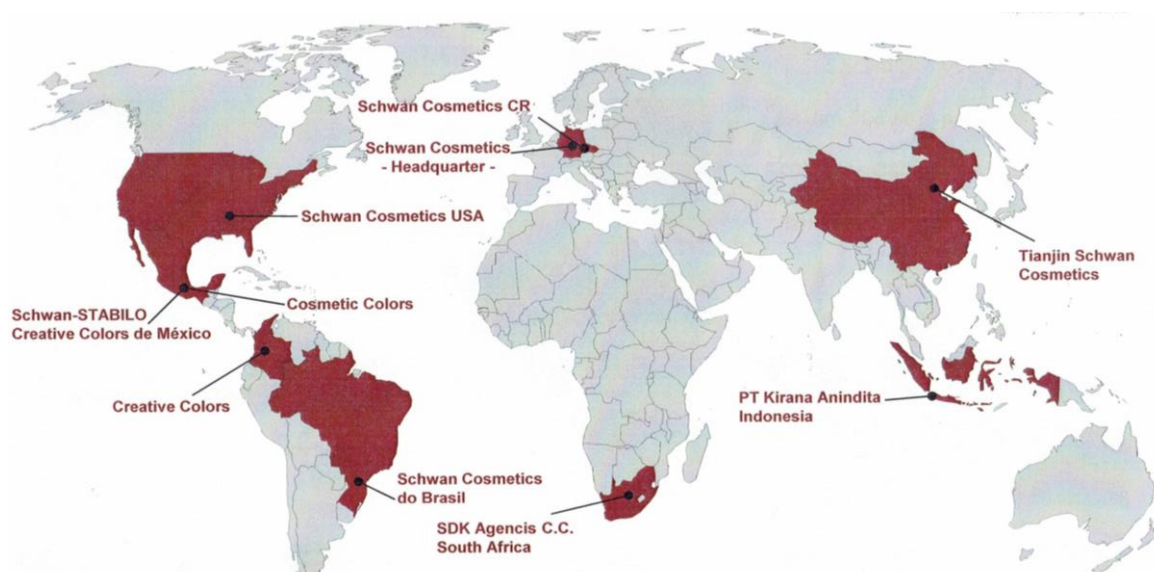
sounáležitosti pracovníků se společností i mezi sebou navzájem, motivovat zaměstnance k lepším výkonům a kladným způsobem ovlivnit jejich působení ve firmě. (Halada 2015)

### 3 Charakteristika vybrané organizace

Společnost Schwan Cosmetics CR, s. r. o. v Českém Krumlově je dceřinou společností mezinárodního výrobce dekorativní kosmetiky, firmy *Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co.*, se sídlem v německém Heroldsbergu. Firma vyrábí více variant kosmetických produktů, ale zaměřuje se především na výrobu **dřevěných kosmetických tužek**, které slouží ke konturování očních linek či rtů.

Výrobní aktivity na jihu Čech uskutečňuje už **od roku 2001** a za uplynulé roky se stala významným a stabilním zaměstnavatelem v Českokrumlovském regionu. Je jedním z článků nadnárodního holdingu Schwan-STABILO Cosmetics a člen skupiny **Schwan STABILO Group**, která vznikla už v roce 1970. Firmy patřící pod značku Schwan Cosmetics jsou rozprostřeny po celém světě. Na následujícím obrázku je vyobrazena poloha umístění mateřské firmy (Headquarter) a zbylých dceřiných společností, působících na různých světových kontinentech.

Obrázek č. 1: Globální síť divize Schwan Cosmetics



Zdroj: Personální oddělení společnosti, 2017

#### 3.1 Vývoj organizace

Během prvních let po vzniku organizace v České republice, přesněji první tři roky existence, zněl hlavní úkol jasně, a to zaměřit se na výrobu a pokusit se ji dlouhodobě stabilizovat. V tomto období bylo pro firmu důležité dostát těmto očekáváním ze strany své mateřské společnosti, a proto v těchto časech není možné hovořit o obzvlášť

důkladném vzdělávání pracovníků. Zaměstnanci výroby byli vzdělávání především každodenním tréninkem a na administrativní pracovníky se podnik zaměřil zejména v ohledu jazykového vzdělávání, jelikož už tehdy bylo nutné udržovat kontakt a aktivně komunikovat se zahraničními zákazníky a s kolegy působícími v mateřské společnosti. Až od července 2004 se do strategických cílů organizace dostávají i ty cíle, které se zaměřují na **rozvoj potřebných kompetencí pracovníků**. Šlo zejména o vylepšování komunikačních a vyjednávacích dovedností, či o vzdělávání v oblasti řízení projektů. Později společnost pracuje na vytvoření **komplexního vzdělávacího systému**, který tvoří následující oblasti:

- a) zákonná školení;
- b) vstupní zácviky;
- c) procesně zaměřená školení;
- d) vzdělávání zaměřené na odborný rozvoj pracovníků. (cz.schwancosmetics.cz, 2008)

Konkrétní aktivity zmíněného vzdělávacího systému byly zaměřeny především na to, aby pracovníci získali **nové dovednosti** (např. dovednost efektivní komunikaci, prezentační dovednosti, řízení změn, coaching), ale také na utváření a **zlepšování odborných kompetencí** (např. certifikace účetních, nákupní dovednosti, technické dovednosti), i na žádané dovednosti pracovníků v oblasti **IT** (informačních technologií). Tento proces postupně vedl k zvýšení celkové vzdělanosti a kvalifikace zaměstnanců, ale pochopitelně i ke zvýšení produkce celé organizace a ke zlepšení konkurenceschopnosti na trhu, kterou se společnost může chlubit dnes.

### ***3.2 Současná situace organizace***

Postupem let se firma rozrůstala a v současné době se počet jejích zaměstnanců pohybuje okolo 600 zaměstnanců. Dnes je společnost Schwan Cosmetics CR, s. r. o. **největším výrobcem dřevěných kosmetických tužek na světě**. V uplynulém hospodářském roce přesáhl obrát firmy **2,4 miliardy korun** a ročně firma na zakázku vyrobí až neuvěřitelných **145 milionů kusů** těchto dřevěných kosmetických tužek ve více než 10 000 různých barevných provedeních a typech.

Podnik vyrábí následující druhy **produktů**:

- a) různé typy dřevěných kosmetických tužek (především);

- b) dekorativní kosmetiku pro různé typy aplikací;
- c) základní produktové řady „Slim“ a „Jumbo“;
- d) výroba MT trubiček (nová technologie od roku 2011), ke které patří i lakování a dekorace plastových polotovarů (finalizace produktu je prováděna v mateřské firmě v Německu);
- e) balení na zakázku pro zákazníky i holdingové partnery;
- f) laserové značení a strojní balení produktů.

Společnost Schwan Cosmetics CR, s. r. o. momentálně zaměstnává **574 pracovníků** (stav k březnu 2018), z toho 81 % pracovníků ve společnosti setrvává více než 2 roky. Zbylých 19 % zaměstnanců v organizaci setrvá kratší dobu, je tedy možné hovořit o vyšší fluktuaci pracovníků. Základní dělení zaměstnanců je dělení na **výrobní** a **administrativní pracovníky**. Počet dělnických pracovních pozic ve společnosti převažuje nad těmi administrativními.

Firma je na tom **velice dobře** i v oblasti **financí**. Disponuje opravdu vysokým obratem i ziskem, a její investiční politika je mimo jiné zaměřena právě na péči o zaměstnance. Ve Výroční zprávě z roku 2017 (justice.cz, 2017) uvádí vývoj svého finančního obratu, tržeb i zisku za posledních 7 let. Všechny tři atributy v průběhu let rostou, až na rok 2016/17, ve kterém se musela organizace vypořádat s několika vnějšími vlivy. Těmito vlivy je např. nedostatek kvalifikovaného personálu nebo nedostatek zakázek v druhém pololetí, což je hlavním důvodem poklesu tržeb za prodané výrobky a služby. Vývoj financí je znázorněn v následující Tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Vývoj obratu, tržeb a zisku

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
<b>Obrat v tis. Kč</b>	906 264	1 180 981	1 373 266	1 605 361	1 888 981	2 104 305	1 923 062
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v tis. Kč</b>	847 241	1 117 461	1 338 983	1 540 257	1 809 604	2 053 047	1 895 700
<b>Zisk před zdaněním v tis. Kč</b>	164 527	189 577	196 319	303 371	404 319	321 724	274 907

Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz, 2018

V současné době je firma Schwan Cosmetics CR, s. r. o. obchodním partnerem největších světových kosmetických firem a dalších zákazníků, kteří požadují od svých výrobků špičkovou kvalitu. Vyrábí např. tužky velmi vyhledávaných značek, jako jsou např. **Sephora**, **Victoria's Secret**, **L'oréal**, **Maybelline** nebo **Giorgio Armani**. Organizace pracuje výhradně na zakázku jako tzv. **private label výrobce**. Na českém trhu je tato organizace významným výrobcem, ale i exportérem kosmetických tužek. Téměř 100 %, v tomto závodě vyrobených, kosmetických tužek putuje po řádné kontrole do zemí celého světa. (schwancosmetics-cesky-krumlov.sluzby.cz, 2016)

Každým rokem se nároky na vyráběné množství zvyšují, a tak došlo vedení holdingu k závěru, že je potřeba výrobní kapacity v Českém Krumlově rozšířit. V březnu roku 2015 bylo rozhodnuto o výstavbě nového pavilonu v rámci této společnosti. Tento projekt, zvaný jako **projekt Vltava**, by měl po svém dokončení nabídnout až okolo sto padesáti nových pracovních míst. Stavební náklady se pohybují kolem 372 milionů korun a celková investice do projektu je odhadována na 500 milionů korun. Původně bylo plánováno stavbu dokončit již v roce 2017 a spustit ji do provozu začátkem roku 2018, ovšem projekt nabral časového zpoždění, takže tomu v současné době nejsou práce hotové a k rozšíření provozu zatím nedošlo. Plánované dokončení projektu je momentálně v září roku 2018 a spuštění provozu pak v lednu 2019. Po finalizaci stavby získá podnik novou výrobní halu s pokročilými technologiemi a také unikátním strojovým vybavením. Stavba vyrostе přímo v areálu společnosti blízko stávající budovy, která zastřešuje jak výrobu, tak i administrativní pracovníky a nejvyšší vedení společnosti. Obě budovy budou propojeny a pracovníci budou moci plynule přecházet z jedné budovy do druhé. Navíc zde vzniknou nové prostory, které firma využije ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. (Schwan Cosmetics CR, s. r. o.)

Organizace také klade velký důraz na PR (Public Relations) a funguje jako sponzor a podporovatel lokálních projektů a akcí. V Českém Krumlově podporuje např. **Slavnosti pětilisté růže**, **Svatováclavské slavnosti**, **Českokrumlovský Advent**, **Festival barokní hudby** a **Mezinárodní hudební festival**. Dále vyjadřuje svou podporu i **Královskému hudebnímu festivalu**, který se koná v nedaleké Zlaté Koruně, a v neposlední řadě dlouhodobě spolupracuje s **Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích** a dalšími vzdělávacími organizacemi, jako je např. **Střední uměleckoprůmyslová škola Sv. Anežky v Českém Krumlově** nebo **SOŠ strojní a elektrotechnickou ve Velešíně**.



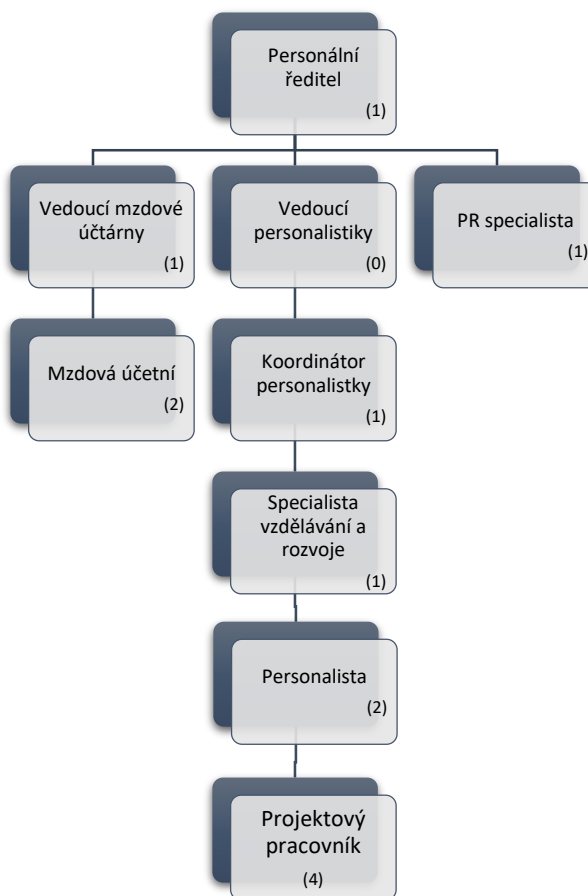
Spolupráci firma navázala i s několika chráněnými dílnami, s **CHKO Blanský les**, **Červeným Křížem**, **Nadací Naše dítě** a s mnoha dalšími.

### 3.3 Personální oddělení

Vzhledem k velikosti podniku zde existuje personální útvar, který je organizován dle liniově-štabní koncepce. Hlavou celého HR oddělení je **personální ředitel**. Jemu je podřízena **vedoucí mzdové účtárny**, která kontroluje práci **mzdových účetních**, a **PR specialista**. Personální ředitel zastupuje funkci **vedoucího personalisty**, a je přímým nadřízeným **koordinátora personalistiky**, **specialisty na vzdělání a rozvoj**, **personalistů** a případných **projektových pracovníků**, tzv. trainees. Každá pozice znamená pro pracovníka personálního útvaru jiné povinnosti a nese s sebou různou odpovědnost.

Následující organigram (Obrázek č. 2) znázorňuje hierarchii personálního oddělení firmy k roku 2017. Čísla uvedená v závorkách znamenají počet pracovníků na dané pozici.

Obrázek č. 2: Organigram personálního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2018

### ***3.3.1 Personální ředitel***

Firma má jednoho personálního ředitele, který je přímo podřízen jednomu ze dvou jednatelů společnosti, a v rámci personálního útvaru zastává nejvyšší pozici. Na starosti má především formulaci a řízení personální politiky organizace, dále vytváří a implementuje personální strategie v souladu s cíli podniku, a řídí a upravuje jednotlivé personální procesy. Provádí také kontrolní činnost, co se personální strategie a personální politiky týče, a lidské zdroje řídí v souladu s cíli organizace i již zmíněnou personální strategií. **Jeho úkolem je také vytvořit v organizaci systém, který jasně stanoví pravidla a postupy pro nábor zaměstnanců, výběr uchazečů, způsob adaptace nových pracovníků, rozvoj zaměstnanců, hodnocení, odměňování i pro propouštění pracovníků.** Jeho povinností je průběžně analyzovat personální procesy, zpracovat zprávy o jejich pokroku, funkčnosti a výhodách, a vhodnou formou je předložit vedení. Dohlíží na své podřízené pracovníky, podílí se na budování firemní kultury, reprezentuje společnost při vyjednávání se státními institucemi a jinými subjekty, a spolupracuje s ostatními organizacemi. Na starost má také analýzu spokojenosti zaměstnanců, její vyhodnocení a rozhodnutí o potřebných změnách v personální sféře podniku.

### ***3.3.2 PR specialista***

Specialista starající o Public Relations, neboli vztahy s veřejností, se zodpovídá personálnímu řediteli a má za úkol **veškerou komunikaci s prostředím mimo firmu.** Snaží se pomocí různých nástrojů zviditelnit firmu na trhu práce nebo napomoci, aby byla atraktivnější pro možné odběratele. Spravuje veškeré stránky firmy na intranetu i na internetu, včetně profilů na sociálních sítích, stará se o komunikaci s tiskem, připravuje tiskové zprávy, zhotovuje podklady pro vedení firmy a podílí se na podpoře zmíněných již společenských akcí a organizací.

### ***3.3.3 Vedoucí mzdové účtárny a mzdová účetní***

V podniku je jedna vedoucí mzdové účtárny, která má na starosti kontrolu mzdového účetnictví jako takového, a svých dvou podřízených mzdových účetních. Tento okruh personálního oddělení se zabývá odměňováním, tedy mzdou a benefity, administrativou ohledně docházky zaměstnanců, zpracováváním dokumentů pro správní instituce (zdravotní a důchodové pojištění, nemocenské dávky, atd.), eviduje a distribuuje poukázky zaměstnancům (Flexi passy), spravuje exekuce a insolvenční řízení zaměstnanců a svými připomínkami pomáhá ve zdokonalování firemních programů.

### ***3.3.4 Koordinátor personalistky***

Pozice koordinátora personalistky funguje jako **podpora aktivit personálního útvaru**. Oddělení lidských zdrojů podporuje především administrativně, a to formou dokumentací, přehledů, seznamů a plánů. Archivuje osobní složky zaměstnanců a společně se specialistou na vzdělávání a rozvoj zabezpečuje vstupní a pravidelné zdravotní prohlídky zaměstnanců. Do jeho náplně práce spadají i určité činnosti ohledně náborem nových zaměstnanců, např. vysvětlení manipulace s čipovými kartami, předání klíčů k šatním skříním a pořizování fotografií. Při ukončení pracovního poměru od zaměstnanců zpětně přebírá např. klíče, čipové karty nebo pracovní oděvy. Vede evidenci šatních skříní, pracovních oděvů a obuvi, a také komunikuje s čistírnou a dodavatelem pracovních oděvů.

### ***3.3.5 Specialista vzdělávání a rozvoje***

Pracovník na této pozici má ve firmě na starosti **vývoj a implementaci vzdělávacího systému**. Musí se orientovat v kvalifikačních požadavcích všech pracovních míst v organizaci a následně naplánovat vzdělávací aktivity pro zaměstnance tak, aby tyto znalosti korespondovali se znalostmi pro jejich pozici potřebnými. Po tomto pracovníkovi je požadováno neustálé sledování momentálních trendů ve vzdělávání a v neposlední řadě také povědomí o současné legislativě, kvůli zákonným, a tedy pro každý podnik povinným, školením.

### ***3.3.6 Personalista***

Společnost disponuje dvěma zaměstnanci na pozici personalisty, kteří jsou zodpovědní za dodržování plánu personálu. Do jejich náplně patří hledání a přijímání stálých i dočasných zaměstnanců do výroby i do kanceláří, registrace žadatelů o zaměstnání, komunikace s uchazeči, pracovní pohovory, práce s intranetovými i internetovými portály (např. Jobs.cz), spolupráce s IT oddělením a příprava i aktualizace smluv a mzdových výměrů pro zaměstnance firmy.

## ***4 Personální procesy***

Společnost ve své **výroční zprávě** z listopadu 2017 uvádí, že jejím zájmem je také mimo jiné udržet v rámci své personální politiky krok s **celosvětovými trendy**. Snaží se zejména o efektivní fungování lidských zdrojů, o zajištění co nejkvalitnějších pracovních podmínek pro své pracovníky a také o rozvíjení podnikové kultury. (justice.cz, 2017)

Činnost, zabývající se lidskými zdroji, ve společnosti provádí již zmíněný **personální útvar**, tvořený danou hierarchií. Díky vzájemné spolupráci, i spolupráci s dalšími odděleními a vedením, dokáže tento útvar zajistit veškeré následující personální procesy. Jako u ostatních oddělení, existují i v personální sféře určitá předem stanovená obecná pravidla a postupy, dle kterých se pracovníci tohoto oddělení řídí. Jejich práce zahrnuje nejen práci s počítačem, čili administrativní činnosti, ale i komunikaci s lidmi, ať už osobně, nebo pomocí různých médií. Ačkoliv firma disponuje mnoha pracovními stroji, není zde možné lidský faktor zcela nahradit. Proto pro podnik velice důležité se na něj správným způsobem zaměřit, získat ho a trvale ho udržet. Tím pádem důležitost oddělení lidských zdrojů stoupá, a pro správný chod společnosti musí personální činnosti fungovat na co nejvyšší možné úrovni.

Společnost ve své **výroční zprávě** z listopadu 2017 uvádí, že jejím zájmem je také mimo jiné udržet v rámci své personální politiky krok s **celosvětovými trendy**. Snaží se zejména o efektivní fungování lidských zdrojů, o zajištění co nejkvalitnějších pracovních podmínek pro své pracovníky a v neposlední řadě o rozvíjení podnikové kultury. (justice.cz, 2017)

### ***4.1 Získávání a výběr pracovníků***

Společnost Schwan Cosmetics CR, s. r. o. se k získávání pracovníků staví velmi aktivně a využívá k němu mnoho nástrojů. Provozuje ho převážně pomocí vlastních personalistů a z menší části také outsourcingem na personální agenturu.

V případě existence volného pracovního místa, ať už ve výrobě nebo v administrativě, firma volí z mnoha možných cest, jak uchazeče nalákat. Pokud se jedná o **pracovní pozici na nejnižším stupni**, ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s. r. o. jde např. ve výrobě o pozici tzv. operátora výroby, pak se nabízí jen jediná možnost, a to oslovit potenciální uchazeče mimo firmu, čili využít zdroje externí. V takovém případě firma zhotoví inzerát

se základními informacemi o daném pracovním místě a umísťuje jej **do regionálních novin, na internet, do rádia**, nebo připraví dostatečné množství **letáků** a nechá je roznést po Českém Krumlově a okolí. Na internetu firma nejčastěji využívá pracovních portálů, jako je jobs.cz nebo práce.cz, ale i sociálních sítí jako je Facebook.com nebo Linkedl.com. Jednotlivé pracovní nabídky obsahují nadprůměrné množství informací o nabízeném místě i o firmě samotné. Při analýze pracovních portálů tak lidé narazí na cenné informace o firmě a dokonce i na videa z prostředí organizace. Společnost spolupracuje i s **personální agenturou a Úřadem práce ČR**, takže se uchazeči o volném pracovním místě mohou dozvědět i touto cestou. Nové **zaměstnance organizace získává i na doporučení** stávajících pracovníků. Současní zaměstnanci mohou doporučit rodinné příslušníky, či známé ze svého okolí. Tento způsob získávání pracovníků je zároveň i motivačním prvkem, protože pokud nový zaměstnanec ve firmě setrvá stanovenou dobu, náleží zaměstnanci, který ho doporučil, finanční odměna.

**Chce-li společnost Schwan Cosmetics CR, s. r. o. získat pracovníky na vyšší než jsou nejnižší pozice, bere v potaz nejen zdroje externí, ale také ty interní.** Předtím, než podnik umístí inzeráty do všech zmíněných médií, aby nalákala uchazeče mimo firmu, postará se o to, aby o volném pracovním místě věděli nejdříve současní pracovníci a měli možnost se výběrového řízení také účastnit. Mezi administrativní pracovníky, kteří mají svůj pracovní počítač, je možné informace **rozeslat hromadně pomocí interní sítě**. Zaměstnancům výrobním informaci předá buďto jejich nadřízený, nebo si veškeré informace mohou přečíst na **nástěnkách a informačních tabulích**, které jsou rozmístěny po firmě.

Pracovník na pozici personalisty potom prostuduje dokumenty (životopisy a motivační dopisy) zasláné uchazeči a vybere ty nejvhodnější kandidáty. Ty zkontaktuje a domluví si s nimi osobní schůzku na půdě organizace. Následuje prověření uchazeče formou **osobního pohovoru**, na který má personalista předem připravené podklady. Osobní pohovory se výrazně liší podle toho, na kterou pracovní pozici se uchazeč hlásí. Pokud jde o uchazeče hlásícího se na pracovní pozici do výroby, jedná se o pohovor jednoduchý, ve kterém personalista nepokládá žádné složité otázky a hodnotí především **fyzické dispozice, čili zdravotní stav a flexibilitu uchazeče** (např. na kolik směn může pracovat). Výběr pracovníků na vyšší pozice ve firmě probíhá jiným způsobem. Většinou, na rozdíl od výběru uchazečů do výroby, se osobního pohovoru účastní více hodnotitelů, např. personální ředitel a personalista, a kritéria hodnocení jsou též odlišná. Důležité je

samozejmě vzdělání a praxe, ale také **vyjadřování**, jeho **reakce na kladené otázky**, jeho **postřeh**, **pohotovost** a **celkový výstup uchazeče**.

## ***4.2 Příjem a adaptace pracovníků***

Kandidáti, kteří prošli výběrovým řízením úspěšně, mohou být přijati jako noví zaměstnanci společnosti. Příjem pracovníků je spíše administrativní činností. Jde víceméně o podpis potřebných dokumentů, jako je **pracovní smlouva** a případné dodatky k ní, **mzdový výměr** a **prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti**. Nový zaměstnanec dostane k prostudování i **pracovní řád** a **etický kodex**, a s personalistou se domluví na dni nástupu do zaměstnání.

Dalším krokem je adaptace nových pracovníků v provozu. Do této kapitoly již patří zmínka o vzdělávání. Společnost má povinnost zajistit **zákonná školení** při nástupu každého nového zaměstnance, dále z vlastní zkušenosti zajišťuje i různá jiná vstupní školení, která jsou součástí adaptace nového pracovníka v podniku. Dříve tato školení fungovala tak, že zaměstnanci nastoupili do zaměstnání (v různých dnech v měsíci) a personální pracovník, který se v té době staral o vzdělávání, se jim snažil najít vhodný čas pro vstupní zácvik. Toto počínání nebylo jednoduché, jelikož byla snaha nové zaměstnance poslat na školení společně, aby byl čas s lektorem využit maximálně. Ovšem nejednalo se o příliš efektivní metodu. Často nastal ohledně toho, který zaměstnanec už školení absolvoval, a který ho má stále před sebou. To společnost vyřešila velice racionálním způsobem, rozhodla se uskutečnit nástupy nových zaměstnanců pouze jednou nebo dvakrát v měsíci. Zaměstnanci, kteří nastoupí a vyřeší s personalistou potřebné dokumenty a případné pracovní oděvy a pomůcky. Následně společně odeberou na veškerá vstupní školení. Patří sem **BOZP**, čili proškolení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, školení **požární ochrany**, školení **o provozní hygieně** a u pracovníků výroby také školení **o manipulaci s chemickými látkami**.

Pro lepší adaptaci zaměstnance je uskutečněna krátká **prohlídka pracovních prostor** a **základní informace o chodu firmy**, **představení** nově nastoupených **zaměstnanců jejich budoucím nadřízeným** a pracovnímu kolektivu. Po nástupu do práce dostanou zaměstnanci na pracovní oděv visáčku s nápisem „zácvik“, aby bylo v pracovním kolektivu jasné, že jde o nového zaměstnance. Doba zácviku je 3 měsíce, poté je zaměstnanci toto označení odebráno.

### **4.3 Vzdelávání a rozvoj pracovníků**

Aby si mohla firma udržet svou výhodnou pozici na trhu a své dosavadní zákazníky, potřebuje mít k dispozici kvalifikované pracovníky. Proto se organizace ve velkém měřítku věnuje vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a vytváří systém školení, který kvalitnímu chodu podniku výrazně dopomáhá. Firma se zaměřuje především na **vzdělávání strategické**, čili vzdělávání pracovníků pro účely firmy, a implementuje jej spíše **neformálním** způsobem.

**Plán školení** sestavuje specialista vzdělání a rozvoje na rok dopředu a předloží jej ke schválení personálnímu řediteli. V předchozí kapitole byla zmíněna školení, která jsou povinná ze zákona. Podnik jich ovšem provádí daleko více. Některá z odborných školení jsou nutná pro vykonávání dané pracovní pozice, a tak je musí zaměstnanec absolvovat co nejdříve po nástupu do zaměstnání. Jde např. o školení práce s vysokozdvihným vozíkem, práce se skladním systémem nebo procesní školení. Firma zabezpečuje i další různá školení, která jsou pro zaměstnance spíše benefitem. Jde např. o jazyková školení nebo jiné rozvojové kurzy, které nejsou pro pracovníka přímo nezbytné, ale jeho pracovní proces mohou výrazně ulehčit.

Odbornými školeními zaměstnanci procházejí především v době svého zácviku. Vzdělávání pracovníků ale pokračuje i nadále, jelikož existují školení periodická, která se musí pravidelně aktualizovat. Dále se mohou zaměstnanci zúčastnit následujících rozvojových kurzů:

- a) jazykové kurzy (angličtina nebo němčina);
- a) komunikace v týmu;
- b) time management;
- c) školení pro administrativu (především tzv. soft skills);
- d) prezentační dovednost;
- e) řízení změn atd.

Podnik preferuje **interní školení**, snaží se proto mít co nejvíce **interních lektorů**. Často mají školení na starost vedoucí pracovníci jednotlivých fraktálů (oddělení), ovšem, aby mohli tuto funkci vykonávat, musí je nejdříve vyškolit **lektoři externí**, se kterými je firma domluvena na základě smluv.

Vzdělávání hromadné se koná na půdě společnosti, a to buďto **lektory interními** nebo **externími**. Jedinci se mohou vzdělávat i externě, jelikož je podnik smluvně domluven na spolupráci např. s externími lektory jazyků. Do rozvoje zaměstnanců patří i budování týmu, čili tzv. **teambuildingy**. Ty jsou taktéž zajišťovány specialistou na vzdělání a rozvoj a konají se na různých místech po České republice. Zpravidla se jedná o teambuildingy coachů výroby nebo administrativních pracovníků. Operátorů výroby a ostatních nižších pracovních pozic se tento druh rozvoje netýká.

#### ***4.4 Hodnocení pracovníků***

Hodnocení pracovníků má ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s. r. o. více podob. Primárně záleží na tom, kterou pracovní pozici je potřeba zhodnotit. Pozice administrativních pracovníků jsou hodnoceny formou manažerských pohovorů, které se konají jednou ročně. **Manažerský pohovor** je analytickou hodnotící metodou a jde o osobní pohovor, který vede nadřízený (hodnotitel) daného administrativního pracovníka (hodnocený). Podnik má předem připravený dokument, vztahující se k tomuto typu hodnotícího pohovoru, a ten je vyplňován hodnotitelem i hodnoceným. Dokument je zaměřen na zhodnocení celkového dojmu nadřízeného o pracovníkovi, i na sebehodnocení daného administrativního pracovníka.

Další formou hodnocení jsou **týmové porady**. Ty se uskutečňují jednou měsíčně, účastní se jich vedoucí pracovníci a coachové jednotlivých oddělení výroby. Tyto porady probíhají v prostorách firmy a na programu je zhodnocení výkonu pracovního kolektivu za uplynulý měsíc. Při těchto poradách podávají coachové i vedoucí jednotlivých oddělení návrhy na zaměstnanecké prémie a podobné dodatečné ohodnocení úspěšných pracovníků. Hodnocení zaměstnanců výroby funguje právě tímto způsobem, jelikož ani ti nejvyšší manažeři ve společnosti nemají takové povědomí o výkonu zaměstnanců ve výrobě, jako právě výše zmínění coachové a vedoucí pracovníci oddělení. Ti s nimi tráví celé pracovní směny a díky tomu mohou **objektivně zhodnotit** přístup k práci i výkon a pracovní morálku jednotlivých dělníků. Zpětnou vazbu podávají coachové svým podřízeným pravidelně a činí tak slovní formou. Následně toto hodnocení zaměstnanci pocítí i ve formě finanční, např. vyšší prémie za výkon, či naopak odebrání prémie.



## ***4.5 Odměňování pracovníků***

Pracovníci jsou ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s. r. o. odměňováni velmi rozmanitým způsobem. Existuje zde samozřejmě **mzdový systém**, ale i velmi široká škála firemních benefitů, neboli **zaměstnaneckých výhod**, které mohou zaměstnanci podniku, čerpat.

Neodměňuje se ale jen formou mzdy nebo benefitů, ale také **kariérním růstem**. V případech, kdy vzdělání určitého jedince je dostatečné na vykonávání vyšší pozice ve firmě, je možné zaměstnance odměnit posunutím se výš na kariérním žebříčku. Ve výrobním prostředí to funguje na doporučení coachů výroby nebo vedoucích jednotlivých oddělení. V rámci měsíčního hodnocení týmu pak coach nebo vedoucí oddělení vyzdvihne jednoho nebo více osvědčených zaměstnanců, které by rád viděl na vyšší pracovní pozici, např. povýšení operátora výroby na předního dělníka ve výrobě. V prostředí administrativy toto odměňování funguje trochu jinou formou. V situaci, kdy chce firma dát k obsazení volného pracovního místa prostor stávajícím zaměstnancům, prověřuje si pracovníky různými úkoly. Jde například o práci na různých **projektech** v rámci organizace. Pokud zaměstnanec doloží takový výsledek práce, který splní očekávání vedení, dostane se mu náležitě odměny ve formě povýšení. Někteří pracovníci ale nemají možnost kariérního růstu. Důvodem je například dosažené vzdělání, které už na vyšší pozici nestačí. Hlavním důvodem je ale to, že všechny vyšší pozice jsou již trvale obsazeny jinými zaměstnanci, a tak pro některé pracovníky není možné v kariérním žebříčku nadále stoupat.

### ***4.5.1 Mzdový systém***

Mzdový systém má ve firmě poněkud složitou strukturu. Jedná se o velkou organizaci, která zaměstnává přibližně 600 zaměstnanců, a tak existuje zde i mnoho pracovních pozic, které jsou různě mzdově ohodnoceny. Celková mzda se u zaměstnanců společnosti skládá ze **mzdy základní, prémiové složky** a případných **příplatků**. Základní mzdové ohodnocení ale i příplatky zaměstnanců se řídí vnitropodnikovou směrnicí, která je nazývána **vnitřním mzdovým předpisem**, a vztahuje se na veškeré pracovníky této firmy. Za vykonání určitého druhu práce těmto pracovníkům náleží peněžitá odměna ve formě **měsíční mzdy**. Pravidla pro udělování prémiových složek mezd jsou zakotveny v **prémiovém řádu** společnosti.

**Mzdový výměr** je dokumentem, který udává výši základní mzdy jednotlivých pracovníků a je podepisován jednatelem společnosti. Ve firmě existuje několik mzdových kategorií, do kterých jsou rozříděny jednotlivé pracovní pozice. Pracovníkům pak náleží taková výše mzdy, kterou udává jejich mzdový výměr.

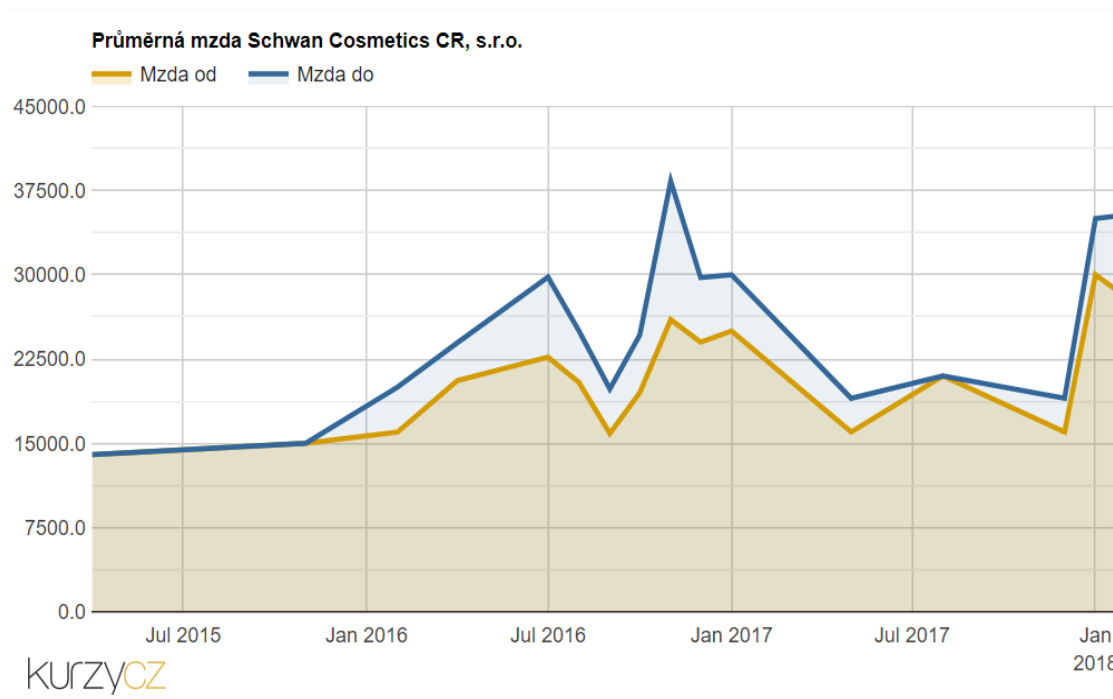
Pravidla pro udělování prémiových složek mezd jsou zakotveny v **prémiovém řádu** společnosti. Prémiový řád společnosti popisuje zásady udělování prémie v podniku. Jde o nástroj zvyšování motivace pracovníků a plnění jejich pracovních úkolů. Udává veškeré podmínky týkající se prémiování zaměstnanců působících na konkrétních pracovních pozicích a samozřejmě i výši samotných prémie. S tímto dokumentem musí být pracovníci seznámeni předem. **Prémie** je druh finanční odměny, který je vyplácen zaměstnancům v tom případě, že splní určitá, podnikem stanovená, **kritéria**. Splnění daných ukazatelů kontroluje manažer dané oblasti nebo také vedoucí pracovník manažerem vybraný.

Důležitým firemním dokumentem je i **vnitřní personální předpis**, který ze mzdového hlediska upravuje pravidla pro vznik pracovního poměru, jeho průběh i následné ukončení. Ujasňuje také pracovní vztah mezi společností a zaměstnanci.

Mzda je se všemi svými složkami vyplácena 15. den následujícího měsíce. Na zaměstnanci záleží, jestli chce mzdu převzít od zaměstnavatele **hotově** nebo si ji nechá převést bezhotovostně na osobní **bankovní účet**. Pokud si zaměstnanec vybere převzetí mzdy v hotovosti, dostane ji na personálním oddělení podniku společně s **výplatní páskou** do vlastních rukou. V případě, že zaměstnanec preferuje převedení mzdy na bankovní účet, stačí na personálním oddělení požádat o formulář, ve kterém vyplní základní osobní údaje a číslo bankovního účtu. Společně s tím si také může vybrat, zda si výplatní pásku převezme osobně, anebo mu ji společnost zašle na trvalou adresu či pomocí e-mailu.

**Výše průměrné mzdy** se v průběhu let pochopitelně mění i v této firmě. Vývoj průměrné mzdy v podniku je znázorněn na Obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Průměrná hrubá mzda ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s. r. o.



Zdroj: prace.kurzy.cz, 2018

Koncem loňského roku, přesněji v prosinci 2017, začala výše průměrné mzdy v podniku výrazně stoupat. Rozmezí průměrné mzdy se zvedlo z 16 000 – 19 000 Kč na 30 000 – 35 000 Kč za měsíc. Jedním z důvodů pro navýšení mzdových nákladů je dle Výroční zprávy (2017) dohoda s **Odborovým svazem KOVO**. Na internetových stránkách svazu je uvedeno, že se jedná se o občanské sdružení, které cílí na prosazování důstojných pracovních, ale i sociálních podmínek a na obhajobu zájmů jeho členů (oskovo.cz, 2018). Tento odborový svaz, který je největší odborovou organizací v České republice a na jihu Čech operuje až v 60 strojírenských podnicích, obhájil ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s. r. o. navýšení mezd o celých 7 %. Průměrná výše se dále vyvíjí kladně pro horní hranici průměrné mzdy, jelikož její hodnota dosáhla v únoru 2018 hodnoty 35 333 Kč, naopak dolní hranice průměrné mzdy na grafu opět klesá a ve stejném měsíci dosahuje o 2 000 Kč méně, čili 28 000 Kč.

#### 4.5.2 Zaměstnanecké výhody

Systém zaměstnaneckých výhod je v podniku široký a nabízí zaměstnancům mnoho atraktivních benefitů. Tyto výhody jsou k dispozici pro všechny pracovníky společnosti a ani v nejmenším se neodvíjí od jejich pracovních výkonů. Poskytovány jsou výhody

buďto závislé na určité události, např. svatba, narození dítěte, nebo benefity, které jsou bezpodmínečné.

**Benefity**, jejichž **získání je** nějakým způsobem **podmíněno**, jsou:

- a) 13. a 14. plat;
- b) příspěvek na penzijní pojištění či životní pojištění;
- c) poukázky při dosažení životního jubilea (po odpracování 5, 10, 15 a 20 let u společnosti);
- d) poukázky při odchodu do důchodu;
- e) příspěvek na svatbu;
- f) poukázka při narození dítěte;
- g) jazykové kurzy;
- h) odborné kurzy;
- i) flexi passy;
- j) náborový příspěvek.

Jednotlivé podmínky pro získání zmíněných benefitů a pevné výše finančních příspěvků jsou popsány v **Příloze A**.

**Benefity**, jejichž **získání není podmíněno**, jsou:

- a) týden dovolené navíc (pětítýdenní dovolená v rámci 1 roku);
- b) příspěvek na dopravu;
- c) z části hrazená a zajištěná podniková doprava z Větrní a ČK;
- d) příspěvek na stravování ve firemní jídelně;
- e) bonusový program (sportovní aktivity a wellness, narozeninová přání a dárkové balíčky).

**Příspěvek na dopravu**, je finančním příspěvkem zaměstnavatele zaměstnanci, který je vyplácen měsíčně. Výše tohoto příplatku je závislá na počtu odpracovaných dní v měsíci a vzdálenosti trvalého bydliště zaměstnance od sídla společnosti. Podnik má k dispozici zpracovanou mapu, ve které jsou zvýrazněna dílčí **tarifní pásma** pro vypočítání příspěvku na dopravu. Jednotliví zaměstnanci, kteří chtějí příspěvek pobírat, jsou personalistou do odpovídajícího pásma zařazeni, a daný příspěvek se jim dle vzdálenosti jejich bydliště a odpracovaných dní později objeví na výplatní pásce.

Dopravu zaměstnanců na místo výkonu práce podporuje firma nejen zmíněným příspěvkem na dopravu, ale i zabezpečením **vlastní podnikové autobusové dopravy**. Tento benefit mohou využívat všichni zaměstnanci, ale primárně je určen pro obyvatele Českého Krumlova a Větřní, jelikož efektivní trasa autobusové dopravy dokáže pokrýt jen tyto dvě města. Využít ho mohou ale i zaměstnanci z okolí zmíněných měst, protože firma umožňuje tyto benefity, týkající se dopravy do zaměstnání, kombinovat. Jednotlivé zastávky na trase podnikového autobusu jsou opět rozčleněny do tarifních pásem, od kterých se odvíjí cena dopravy. Zaměstnancům je podniková doprava poskytována za výhodnou cenu. Ze svých prostředků hradí pouze 40 % z ceny dopravy a zbylých 60 % uhradí společnost Schwan Cosmetics CR, s. r. o.

V případě využití firemní jídelny, mají zaměstnanci z části **dotované i stravování**. Každý pracovník firmy má vlastní čipovou kartu. Ta je používána nejen na docházku a přístup do softwaru a různých prostor v organizaci, ale také slouží k získání informací o stravování zaměstnance. Zaměstnanec je povinen při odebrání vybraného pokrmu z místa výdeje v podnikové jídelně přiložit čipovou kartu k terminálu, aby na jeho osobní „konto“ mohla být nahrána částka v Kč za určitý druh pokrmu. Mzdové účetní potom s těmito daty operují a částku za stravu strhnou zaměstnanci každý měsíc ze mzdy. Částka za daný pokrm je vždy krácena o **23 Kč, které hradí zaměstnavatel**.

Společnost zaměstnancům nabízí také bonusový program zvaný **„Zdravý podnik“**. Tento program je zaměřen na podporu fyzické kondice a psychického i fyzického zdraví zaměstnanců. Pomocí různých druhů sportovních i kulturních aktivit a dárkových balíčků se snaží cílit na zdravý životní styl, podporovat celkovou životní pohodu zaměstnanců, popřípadě také jejich rodin, a samozřejmě také jejich spokojenost s organizací.

V rámci bonusového programu zajišťuje společnost pro zaměstnance **sportovní akce**, jako jsou turnaje či přátelské zápasy v hokeji, ve volejbale či beach volejbale nebo v sálové kopané, kterých se mohou zaměstnanci zdarma zúčastnit. Podnik také organizuje **tuzemské i zahraniční výlety** pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. V nabídce možných výletů je Byernpark nebo Legoland, různé lázně a aquaparky, lyžování v alpských zimních střediscích a cyklovýlety nebo pěší výlety v České republice nebo v zahraničí. Orientační plán aktivit na rok 2017/2018, který pro zaměstnance připravil specialista vzdělání a rozvoje, je k nalezení v **Příloze B**.

Firma dále nabízí **dotované vstupy do fitness, na squash nebo na skupinová cvičení**, kdy zaměstnanec dostane příspěvek na 2 vstupy týdně, a na tenis v Českém Krumlově nebo v Českých Budějovicích, kam můžou zaměstnanci docházet za zvýhodněnou cenu. **Vstup do bazénu** v Českém Krumlově i Českých Budějovicích mají zaměstnanci Schwan Cosmetics CR, s. r. o. zcela zdarma a další výhodou, kterou společnost nabízí, je možnost **zapůjčení** (také zdarma) **permanentek** na zápasy HC ČEZ Motor ČB.

Podnik své zaměstnance podporuje nejen ve sportovním, ale i v kulturním vyžití. Stará se i o zajištění **kulturních akcí**, jako jsou firemní slavnosti, divadelní představení, či večírky. Každoročně firma pro zaměstnance připravuje **Letní slavnosti** s doprovodným programem. Dle Výroční zprávy 2017 (justice.cz, 2017) se této slavnosti v létě 2017 zúčastnilo 380 zaměstnanců. Každý rok se také koncem roku koná Vánoční večírek, který zajišťuje jeden nebo více pověřených zaměstnanců HR oddělení. Pro zaměstnance je v příjemném prostředí Českokrumlovského baru či restaurace připraveno občerstvení, zajímavý program i diskotéka.

Do bonusového programu se řadí i pozornosti v podobě **Flexi passů**. Ty jsou zaměstnancům udělovány ve výši 1000 Kč za rok a jedná se o poukázky na nákup zboží a služeb ve vybraných zařízeních. Dále ve formě **dárkových balíčků**, přesněji je to vánoční balíček (rozdáván v zimě), školní balíček, který obsahuje psací potřeby pro školáky (rozdáván v létě), nebo vitaminový balíček, obsahující vitamíny a výživové doplňky pro imunitu (rozdáván na podzim). Samozřejmostí je i **přání k narozeninám a drobný dárek**, který si zaměstnanec vyzvedává na personálním oddělení.

Výrazných **slev** a výhod mohou zaměstnanci využít i v případě potřeby využití služeb společnosti **CB Auto, a. s.** Čištění vozu nabízí pracovníkům firmy se slevou 33 % z ceny, zapůjčení vozu při havárii se slevou 20 %, mechanické práce a díly či materiál se slevou 10 % a služby, jako je mytí po servisní prohlídce, odvoz ze/do servisu a odtahovou službu po Českém Krumlově zcela zdarma.

Do již zmíněného bonusového programu „**Zdravý podnik**“ spadají i pravidelná měření ergonomie jednotlivých pracovišť, snaha společnosti o zdravé stravování pracovníků ve firemní jídelně a teambuildingové akce, které probíhají v přírodě.

## 4.6 Motivace pracovníků

Své pracovníky firma motivuje pomocí mnoha nástrojů. Bezkonkurenčně největším stimulem k práci je pochopitelně **mzda**. Ta se ve firmě Schwan Cosmetics CR, s. r. o. skládá ze dvou složek, ze složky pevné a pohyblivé. Pohyblivá složka se skládá hlavně z prémie, přičemž **prémie** jsou přímo vázány na výkon jednotlivců, a v pracovním procesu se tak stávají velkým motivátorem. Firma takto dává zaměstnanci vědět, že pokud bude pracovat opravdu efektivně, náležitá odměna (v podobě prémie) za měsíc, ve kterém dobrou práci vykonal, ho nemine.

Nejpropracovanějším systémem motivace je v tomto podniku **systém zaměstnaneckých výhod**, který je zmíněn v předešlé podkapitole (č. 4.5). Benefity jsou pro zaměstnance v rámci motivace obrovským hnacím motorem. Jejich výhodou je to, že zaměstnanec má pocit, že pro organizaci opravdu něco znamená. Proto je firma ochotna jeho směrem vynaložit finanční prostředky a zpříjemnit mu tak působení v podniku, i když to není její povinnost. Díky firemnímu sociálnímu **bonusovému programu „Zdravý podnik“**, který zahrnuje spoustu sportovních i kulturních aktivit, mohou pracovníci podniku zajímavě strávit volný čas společně s pracovními kolegy a popřípadě i členy rodiny. Tyto aktivity nenásilnou formou přispívají k budování příjemného sociálního klima v pracovním prostředí a stimulují tak zaměstnance k lepším pracovním výkonům a celkovému osobnějším postojům k práci.

Důležitým aspektem, který výrazným způsobem ovlivňuje zaměstnancovu spokojenost a motivaci k práci, je **pracovní prostředí**. To firma udržuje v zároveň praktickém, ale také ve vysoce estetickém stavu. Ve výrobních prostorech je dbáno především na bezpečnost, a z toho důvodu tam musí jít estetičnost do určité míry stranou. Výrobní haly jsou ale velice prostorné a veškeré prostory i stroje jsou udržovány neustále čisté. V administrativní části budovy převažují **open space kanceláře**, které zaměstnancům ulehčují vzájemnou komunikaci. Prostorů společných prostor a veškerých prostorů pro administrativu je velice moderní, na chodbách se nachází obrazy, květiny a jiné dekorace. V jídelně jsou velká okna s výhledem na zeleň v okolí firmy, a v neposlední řadě je třeba zmínit také odpočinkové prostory, které firma pro zaměstnance zřídila a zaměstnanci je mohou využít v době přestávek na svačinu.

Motivovat pracovníky se firma snaží i pomocí **komunikace**, která uvnitř probíhá. Dbá na to, aby byli zaměstnanci seznámeni s veškerými dosaženými úspěchy, aby věděli

o budoucích změnách a aby měli přehled o celkovém chodu organizace. Navíc do firemní kultury také neodmyslitelně patří vřelé vystupování, aktivní řešení problémů na pracovišti a vzájemná pomoc.

Podnik dobře ví, že ztotožnění cílů zaměstnanců s cíli organizace znamená v personální sféře podniku obrovský krok dopředu. Pomocí všech těchto činností, služeb a prostředí pak společnost jasně míří na motivaci svých stávajících zaměstnanců a taktéž na jejich dlouhodobé setrvání v organizaci.

#### ***4.7 Interní komunikace v organizaci***

Dobře vybudovaný informační systém ve společnosti je základ pro její úspěšné fungování a pro spolupráci všech lidí, kteří jsou její součástí. Firma Schwan Cosmetics CR, s. r. o. se na něj proto důkladně zaměřuje. Dbá na to, aby se veškeré potřebné informace dostaly včas na správné místo a ke správným jedincům. K tomu, aby interní komunikace efektivně fungovala, využívá několika nástrojů. Firemní zaměstnanci, kteří mají k dispozici svůj osobní počítač, se interní informace dozvídají nejčastěji pomocí **interních e-mailů**. Společnost k tomuto dorozumívání využívá **Microsoft Office Outlook**. Každý zaměstnanec administrativy má k dispozici i **firemní telefon** a přiřazené kontaktní číslo, takže komunikace probíhá velmi často i tímto způsobem. Nově začal podnik pracovat i s firemním **Skypem**, jelikož ten nabízí ještě osobnější formu komunikace, s **Microsoft SharePoint**, a také s firemní sociální sítí, která je používána pro interní komunikaci v organizacích, sítí **Yammer**.

K zaměstnancům, kteří nemají během své pracovní doby možnost dostat se k počítači nebo k telefonu, se potřebné informace dostanou **pomocí pověřených pracovníků** (často jsou to vedoucí pracovníci a coachové), kteří potřebné informace dalším pracovníkům verbálně předají. Dalšími prostředky, pomocí kterých se v organizaci zaměstnanci důležité informace dozví, jsou **nástěnky** a **informační tabule** ve veřejných prostorách firmy. Na nástěnkách a různých tabulích visí vždy aktuální informace o plánovaných akcích, volných pracovních místech, úspěších, kterých firma v poslední době dosáhla nebo o změnách, které do budoucna chystá. Firma také momentálně pracuje na tvorbě **firemních novin**. Tyto noviny budou vycházet každý měsíc, počínaje lednem 2018. Obsahovat budou důležité informace o dosažených cílech firmy, o volných pracovních pozicích i o plánovaných změnách. K dispozici budou všem zaměstnancům organizace.



## ***5 Průzkum spokojenosti zaměstnanců***

V rámci analýzy personálních procesů byl ve společnosti jako nástroj průzkumu názoru zaměstnanců zvolen **dotazník**. Ten byl sestaven tak, aby díky němu bylo v nejjednodušší a nejkratší formě možné získat informace o názorech zaměstnanců i o jejich pocitu spokojenosti či nespokojenosti ve firmě. Jeho součástí jsou otázky týkající se **základních informací** o respondentovi. To znamená o pohlaví, věku, nejvyšším dosaženém vzdělání, dále otázka týkající se doby pracovního poměru, pracovního oddělení a vzdálenosti bydliště od sídla společnosti. Následuje **15 tvrzení**, u kterých mají respondenti možnost vyjádřit, do jaké míry s daným výrokem souhlasí nebo nesouhlasí. Předposlední dotaz se týká **zaměstnaneckých výhod**. Respondenti mají možnost vybrat tři, pro ně nejdůležitější nebo nejatraktivnější, benefity. V dotazníku nechybí ani zcela otevřená možnost vyjádření, čili pobídka respondentů, aby vypsali **tři změny** nebo vylepšení, které by podle nich v budoucnu měly v podniku proběhnout.

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců ve společnosti byl dotazník zacílen pouze na jejich část. Do jednotlivých oddělení bylo rozdáno celkem 160 dotazníků, ze kterých se nazpátek vrátilo 116 vyplněných. Dotazníkové šetření (**Příloha D**) bylo zaměřeno na respondenty ze všech oddělení firmy, aby výsledek poskytl informace o pocitu spokojenosti či nespokojenosti různých pracovníků, a aby bylo díky němu možné zpracovat návrhy na změny.

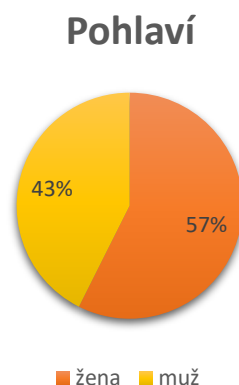
### ***5.1 Charakteristika respondentů***

Nejprve je potřeba upřesnit si charakteristiku neboli **základní informace o respondentech**, kteří prostřednictvím vyplnění dotazníku poskytli pro průzkum svou zpětnou vazbu. V následujících grafech jsou procentuálně znázorněny struktury respondentů, co se týče **pohlaví, věku, doby pracovního poměru, vzdělání, místa pracoviště a vzdálenosti bydliště** od sídla společnosti.

Ze zkoumaného vzorku nevedlo své pohlaví celkem 8 respondentů. Z následujícího grafu (Obrázek č. 4) je zřejmé, že zde existuje převaha žen, v číselném vyjádření je to přesně 62 žen a 46 mužů. Tato struktura, ve které převažují ženy, je v podniku běžná už

od vzniku z toho důvodu, že se většinou nejedná o těžkou manuální práci, a tak mohou větší část firmy tvořit právě ženy.

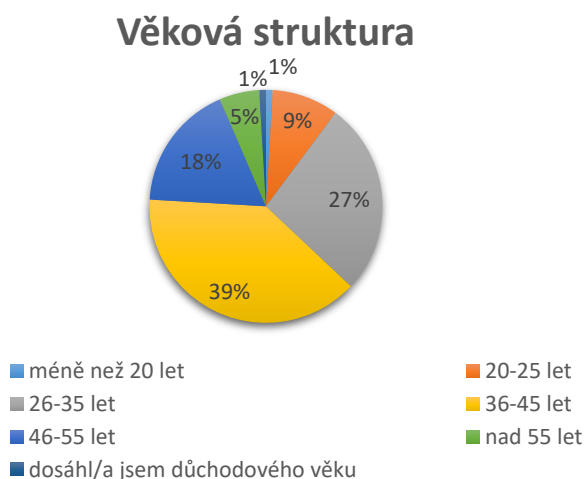
Obrázek č. 4: Grafické znázornění pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2018

Ve společnosti působí pracovníci mnoha věkových kategorií a **věková struktura** v podniku je tak velmi pestrá. Tento fakt se promítl i v dotazníkovém šetření, jelikož každý z uvedených věkových rozsahů zastupuje alespoň jeden respondent, ovšem nejvíce z nich patří do skupiny 36 – 45 let (39 %). Naopak pouze jeden respondent je z kategorie pod 20 let a jeden z kategorie důchodového věku. Výsledky struktury věku jsou bez odpovědi 8 respondentů znázorněny na Obrázku č. 5.

Obrázek č. 5: Grafické znázornění věkové struktury respondentů

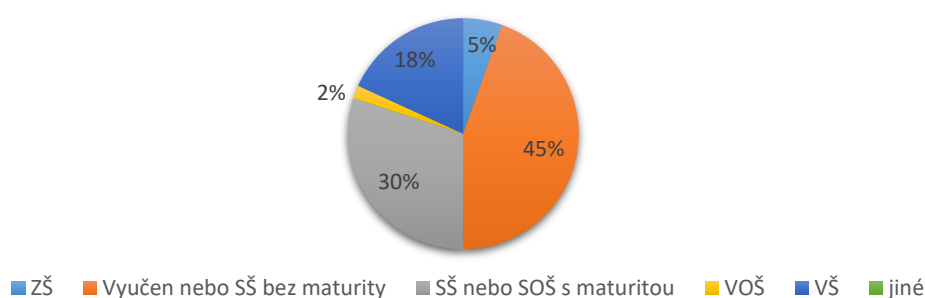


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2018

Díky firemnímu členění na výrobní zaměstnance a zaměstnance administrativy, se zde nacházejí různě vzdělaní pracovníci. Otázku týkající se **nejvyššího dosaženého vzdělání** (Obrázek č. 6) nezodpovědělo 6 respondentů. Zbytek z nich zastupuje z největší části kategorii učňovského vzdělání nebo SŠ bez maturity. Nižší procento také vzdělání střední s maturitou a v relativně hojném počtu se zde vyskytují i zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

Obrázek č. 6: Grafické znázornění vzdělání respondentů

### Nejvyšší dosažené vzdělání

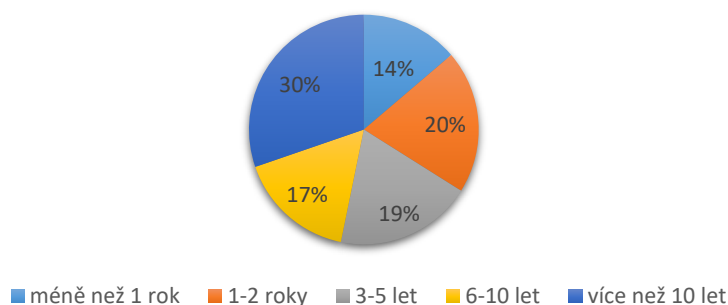


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2018

Pro účely personální analýzy jsou důležité také informace o tom, jak dlouho respondent setrvává v pracovním vztahu se zaměstnavatelem, čili **délka pracovního poměru** respondentů (Obrázek č. 7). K této otázce se 7 respondentů vůbec nevyjádřilo, ovšem ze zbytku odpovědí vyplývá, že největší procento zastávají lidé setrvávající ve společnosti více než 10 let a hned na druhé příčce ti, kteří ve firmě působí teprve 1 – 2 roky.

Obrázek č. 7: Grafické znázornění délky pracovního poměru respondentů

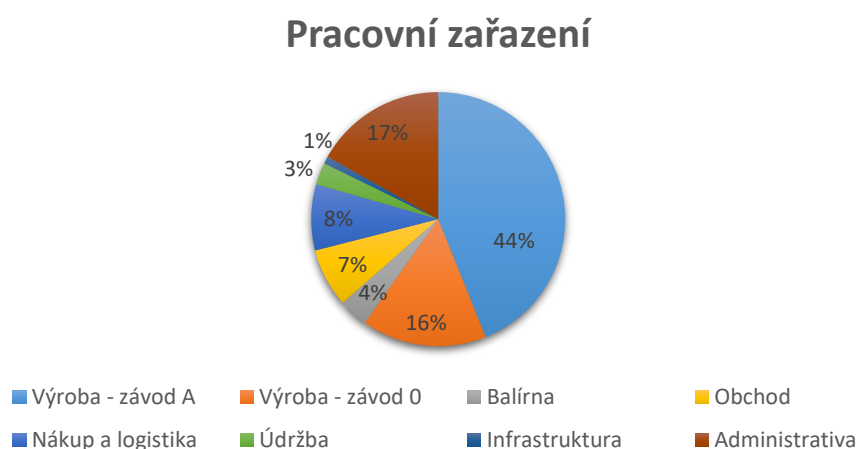
### Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2018

Dalším členěním respondentů je členění dle jejich příslušnosti určitému **oddělení** (Obrázek č. 8). Jak ukazuje legenda, podnik je rozdělen do 8 oddělení. Každé z firemního oddělení je zastoupeno alespoň 1 respondentem, i když 9 odpovídajících své pracovní oddělení vůbec nevedlo (zřejmě kvůli pocitu větší anonymity). Nejvíce respondentů pochází z výroby, konkrétně z výrobního závodu A (44 %). Z dalších výrobních oddělení už jsou to menší procenta (vzhledem k velikostem oddělení) a administrativní pracovníky zastupuje poměrně malá část respondentů (17 %).

Obrázek č. 8: Grafické znázornění pracovního zařazení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

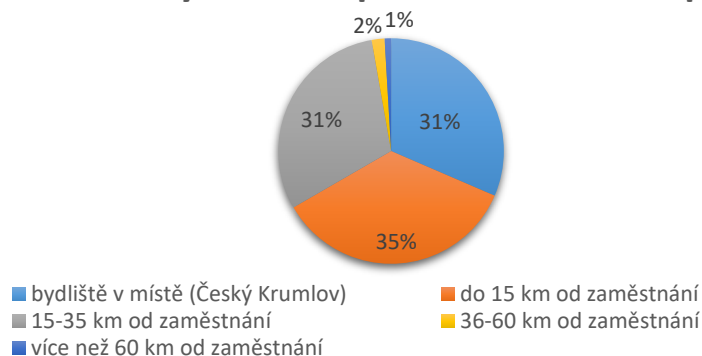
Zacílení na respondenty všech oddělení proběhlo za účelem získání zpětné vazby od různých pracovníků. Zkoumaný vzorek neboli respondenti dotazníku pochází z různého pracovního prostředí (výroba nebo administrativa), jsou různě staří (méně než 20 let - 60 a více let), mají rozdílné vzdělání (od základní školy až po vysoké školy), a v souvislosti s tím i různé názory a návrhy, co se organizace týče. Výsledky dotazníku jsou díky tomu velmi pestré, ať už co se týče věku respondentů, tak i jejich pracoviště. To dotazníku přidává na objektivitě, jelikož výsledky nejsou např. ovlivněny jedním vedoucím daného oddělení, na kterého si zaměstnanci stěžují a vzniká tak nespokojenost apod.

Posledním charakteristickým rysem respondenta je **vzdálenost jeho bydliště od sídla společnosti**. Největší počet z nich pochází z okruhu do 15 km od sídla firmy (35 %), z okruhu 15-35 km (31 %), anebo přímo z Českého Krumlova (31 %). Ovšem našel se zde i respondent, který do zaměstnání dojíždí více než 60 km (1 %). Informace o vzdálenosti, kterou musí respondent zdolat, než se dostane na místo výkonu práce, je

důležitá kvůli dojíždění a benefitům s tím spojeným. Data získaná analýzou jsou, bez odpovědi 8 respondentů, znázorněna na Obrázku č. 9.

Obrázek č. 9: Grafické znázornění vzdáleností bydliště od sídla podniku

### Vzdálenost bydliště respondenta od sídla podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

## 5.2 Vyhodnocení spokojenosti

Další součástí dotazníkového šetření je **tabulka s 15 tvrzeními**, u kterých se vyplňující měl rozhodnout, do jaké míry s nimi souhlasí. Na výběr bylo z dostupných odpovědí: rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne; ani tak – ani tak (v případě, že se respondent nechce přiklonit ani k jedné z předchozích uvedených možností).

Tvrzení byla sestavena tak, aby bylo možné od respondentů získat informace z **různých oblastí personalistiky**. Zjišťují, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím, s jejich výplatou, s konkrétností zadaných pracovních úkolů, s kariérním růstem nebo se vstupním školením, kterého se zúčastnili.

Převážná část respondentů je s danými tvrzeními v kladném smyslu ztotožněna. Je tedy možné říci, že výsledky dopadly pro organizaci spíše pozitivně. U 10 z 15 otázek převažovala procenta vyjadřující spokojenost, a u pouhých 5 z nich procenta, která prozrazují nespokojenost respondentů s danou oblastí. Konkrétní výsledky u jednotlivých tvrzení jsou uvedeny v **Příloze C**.

V následující Tabulce č. 2 jsou znázorněna vybraná tvrzení, která mají buďto velmi kladný nebo převážně záporný či zajímavý výsledek, a je třeba je vyzdvihnout.

Tabulka č. 2: Výsledky dotazníku, míra spokojenosti s vybranými tvrzeními

Tvrzení	% vyjadřující spokojenost	% vyjadřující nespokojenost
Můj nadřízený je otevřený a přístupný diskuzi.	85,7 %	9,8 %
Společnost mi umožňuje profesní i kariérní růst.	36,9 %	54 %
Mám jasně stanovené pracovní úkoly a vím, co se ode mne očekává.	89,4 %	8 %
Moje mzda je v porovnání s okolními společnostmi lepší.	26,6 %	60,2 %
Pro svou práci mám k dispozici potřebné nástroje a prostředky.	87,6 %	10,6 %
Pokud se mi něco podaří, dostane se mi náležitého uznání.	31,2 %	61,6 %
Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží.	23,4 %	58,5 %
Věřím, že měsíční hodnocení (přidělování bonusů) je objektivní a odráží skutečný výkon zaměstnance	36,4 %	53,6 %
Vstupní a jiná školení, která jsem absolvoval/a považuji za dostatečná.	83,1 %	12,5 %
Na mém pracovišti jsem se setkal/a s určitou formou nežádoucího jednání. (šikana, zastrašování, diskriminace, sexuální obtěžování, apod.)	66,7 %	27 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Firma si vede **velice dobře** v oblasti **komunikace**, neboť drtivá většina respondentů popisuje otevřenost vedoucího pracovníka, a také co se týče **stanovování úkolů**, protože velká část respondentů tvrdí, že pracovní úkoly jsou jim zcela jasné. Velice příznivý ohlas má i **vzdělávání**, přesněji provedená vstupní školení, protože až 83,1 % respondentů je považuje za dostatečná.

Naopak relativně **nepříznivé hodnocení** putovalo ze strany zaměstnanců směrem ke **kariérnímu růstu** ve společnosti a k výši **mzdy** (v porovnání s okolními podniky). Dále se respondenti spíše negativně vyjádřili k absenci **náležitého uznání**, po úspěšném vykonání práce. Nechali se slyšet, že kariérní růst ve firmě jim nepřijde příliš spravedlivý a také, že **měsíční hodnocení** (přesněji přidělování bonusů) se jim nezdá příliš objektivní a nereflkuje jejich výkon.

V rámci otázky **šikany, sexuálního obtěžování, diskriminaci, zastrašování** apod., se respondenti přiklánějí proti výskytu těchto jevů na pracovišti, ovšem relativně vysoké procento (27 %) se vyjádřilo v prospěch jejich výskytu, a to může pro pracovní kolektiv značit problém.

Předposlední otázka se týče firemních **benefitů**. Respondenti měli vybrat z nabízených benefitů tři, které jsou pro ně nejdůležitější. Tato otázka byla položena z důvodu zjištění preferencí respondentů a následného potenciálního vylepšení těch nejčastěji respondenty zvolených zaměstnaneckých výhod. V Tabulce č. 3 jsou znázorněny počty osob, které preferují jednotlivé benefity a jejich procentuální vyjádření (bez 4 respondentů, kteří neodpověděli).

Tabulka č. 3: Výsledky dotazníku, důležitost benefitů

<b>Benefit</b>	<b>Počet osob</b>	<b>Počet osob v %</b>
<b>13. a 14. plat</b>	92	82,1 %
<b>příspěvek na stravování</b>	69	61,6 %
<b>příspěvek na dopravu</b>	54	48,2 %
<b>flexi passy</b>	29	25,9 %
<b>příspěvek na PP nebo ŽP</b>	19	17 %
<b>firemní výlety</b>	17	15,2 %
<b>podniková doprava</b>	16	14,3 %
<b>zlevněné vstupy na sportovní aktivity</b>	15	13,4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Třemi nejdůležitějšími jsou pro respondenty celkově tyto benefity: **13. a 14. plat** (82,1 %), **příspěvek na stravování** (61,6 %) a **příspěvek na dopravu** (48,2 %).

Poslední částí dotazníku je prostor na názor respondentů, který se týká **tří změn**, které by podle nich v podniku měly proběhnout. Respondenti odpovídali různě, nejčastěji ovšem zůstal prostor pro vyplnění zcela prázdný, a to přesně u 111 respondentů. Zbylí respondenti navrhovali změny, které jsou uvedeny v Tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Výsledky dotazníku, tři změny

<b>Návrh změny</b>	<b>Počet osob</b>
<b>zrušení odborů</b>	1
<b>lepší stravování</b>	1
<b>100% 14. plat</b>	1
<b>výše mzdy a prémie závislá na odpracovaných letech</b>	1
<b>vyšší mzdy, změna vedení firmy, zlepšení informovanosti zaměstnanců o dění ve firmě</b>	1

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Výsledky dotazníkového šetření budou brány v potaz při návrzích možných opatření pro zlepšení současné situace týkající se personálních činností ve firmě.



## 6 Vyhodnocení personálních procesů

Na základě získaných informací o personálních činnostech firmy, a také v závislosti na výsledcích dotazníkového šetření, je v této kapitole vyhodnocen současný stav personálních procesů pomocí následující analýzy. Poté jsou navržena opatření, která by v případě jejich zvážení a následné implementace mohla podniku dopomoci ke zlepšení současného stavu personálních procesů.

### 6.1 SWOT analýza

Před návrhem opatření je nejprve potřeba analyzovat silné a slabé stránky, a také příležitosti a hrozby firmy v oblasti **personalistiky**. Analýza těchto důležitých rysů je znázorněna v Tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"><li>• dobrá image společnosti</li><li>• dostatek odborníků na HR</li><li>• široké spektrum zaměstnaneckých výhod</li><li>• finanční prostředky</li><li>• atraktivní a bezpečné pracovní prostředí</li><li>• kvalitní systém vzdělávání pracovníků</li><li>• propracovaný systém komunikace ve firmě i mimo ni</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vysoký počet zaměstnanců</li><li>• relativně vysoká fluktuace pracovníků</li><li>• nespokojenost respondentů se mzdou</li><li>• absence možnosti kariérního růstu u některých pracovníků</li><li>• dlouhodobější problémy se získáváním specialistů</li></ul>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>• rozšíření spolupráce s personálními</li><li>• spolupráce s dalšími vzdělávacími institucemi</li><li>• změny v benefitech a prémiech</li><li>• prohlubování měkkých dovedností vedoucích pracovníků</li><li>• dokončení projektu Vltava</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• odbory – zvyšování mezd pracovníků</li><li>• ostatní zaměstnavatelé v okolí</li><li>• nežádoucí chování mezi spolupracovníky</li><li>• nedostatek pracovních zakázek</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Do **silných stránek (Strengths)** společnosti jistě patří její jméno a **image na trhu** a **dostatek odborníků na řízení lidských zdrojů**. Výhodou pro firmu je i to,

že zaměstnancům nabízí široké spektrum **zaměstnaneckých výhod** (benefitů), díky kterým zaměstnanec lépe získává, udržuje i motivuje. Opravdu silnou stránkou této společnosti je dostatek **finančních prostředků**. Jelikož se jedná o velkou organizaci, patřící do světového holdingu, ročně pracuje s obrovským obratem a ziskem (za rok 2016/2017 v tisících Kč: obrat 1 923 062 a zisk před zdaněním 274 907), může si dovolit do personální oblasti investovat. Mimo to nabízí svým pracovníkům atraktivní **pracovní prostředí** a neustále se snaží jej vylepšovat a zabezpečovat. Vyzdvihnout je třeba také podnikový **system vzdělávání**, který je i podle respondentů dostatečným. Dále kvalitní **komunikační síť**, díky které se zaměstnanci dozví veškeré informace týkající se pracovních záležitostí i podnikových úspěchů a plánovaných změn.

Jedná se o **velkou společnost**, a to je z jedné strany výhodou a z druhé nevýhodou, čili **slabou stránkou (Weakness)**. Pro zajištění potřebného množství zakázek firma potřebuje dostatečné množství pracovníků. Velký počet pracovních míst, a tím pádem i pracovníků ve firmě, výrazně komplikuje oblast řízení lidských zdrojů. Proto musí firma oplývat dostatkem specialistů, kteří mají danou problematiku na starost. Ti dávají dohromady personální strategie i složité struktury odměňování, plány školení, atd. Získání těchto, ale i jiných **specialistů** do různých oddělení firmy, není v době relativně nízké nezaměstnanosti pro společnost lehkým úkolem. Dalším slabou stránkou společnosti jsou **problémy s fluktuací** pracovníků. Ačkoliv se fluktuace ve firmě oproti roku 2015 snížila, v současné době podnik stále zaměstnává jen 81 % pracovníků, kteří zde v pracovním poměru setrvávají více než 2 roky. Zbýlých 19 % (to je ve firmě momentálně 109 zaměstnanců) do 2 let ukončí pracovní poměr se společností (většinou na vlastní žádost). Jak již bylo zmíněno v dotazníkovém šetření, vysoké procento dotázaných pracovníků příliš nesouhlasilo s tvrzením „Moje mzda je v porovnání s okolními společnostmi lepší.“, z toho je možné vyvodit, že **nespokojenost** pracovníků se mzdovým ohodnocením se v podniku řadí též mezi slabé stránky. Nevýhodou společnosti je i absence možnosti **kariérního růstu** u některých zaměstnanců.

Do **příležitostí (Opportunities)**, které se firmě nabízejí, patří především neustálé zlepšování personálních procesů, ve snaze zaujmout potenciální nové uchazeče a udržet stávající pracovníky. Možností, která by firmě dopomohla v získávání tolik potřebných specialistů i ostatních pracovníků je rozšíření spolupráce se **vzdělávacími institucemi** a **personálními agenturami**. Výhodné by pro firmu byly i určité **změny, týkající se prémie a benefitů**, a také zaměření se na **prohlubování měkkých dovedností vedoucích**

**pracovníků**, aby uměli lépe řídit své podřízené. Jako příležitost je možné považovat i dokončení **Projektu Vltava**, přesněji tedy zahájení provozu nové haly, jejíž výstavba se takto nazývá. Hala nabídne nové výrobní i kancelářské prostory, které poslouží pro rozšíření současné produkce. Díky tomu bude potřeba získat nové zaměstnance a pravděpodobně vznikne i potřeba vytvoření zcela nových pracovních pozic a přerozmístění současných pracovníků. Na bedra personálního útvaru tak najednou padne spousta důležitých úkolů.

**Hrozbami (Threats)** jsou pro společnost především **odbory** a jejich opětovné vyjednávání nových podmínek ve prospěch zaměstnanců. Dále také ostatní **zaměstnavatelé v okolí**, kteří jsou pro společnost konkurencí v otázce získávání a udržování pracovníků. Pokud organizace nezačne zkoumat současné náznaky, může dojít k hrozbě ve formě výskytu **nežádoucí chování** na pracovišti. To by mohlo výrazně ovlivnit atmosféru v týmech, a dokonce způsobit psychické problémy postižených pracovníků. Reálná možnost ohrožení tkví i v nedostatku **pracovních zakázek**. S tím by mohl být spojený nedostatek práce pro zaměstnance, případné pozastavení provozu nebo propouštění současných zaměstnanců.

## ***6.2 Návrhy opatření pro zlepšení současného stavu personálních procesů***

**Současný stav personálních procesů** je v této organizaci na **velmi dobré úrovni**. Jelikož se jedná o velkou společnost, která je navíc součástí světového holdingu a má dlouholetou tradici, jsou postupy personálních činností chvalitebně nastaveny. Ovšem i v takto propracovaném systému se dá najít pár nedostatků, jejichž řešení by mohlo současný stav ještě zlepšit.

Komplexním tématem, které koresponduje i s ostatními nedostatky, je **fluktuace** zaměstnanců. Okolo 19 % pracovníků v organizaci nevydrží déle než dva roky. To ovšem při vysokém počtu zaměstnanců ve firmě znamená celkem vysoké náklady na vstupní a jiná školení zaměstnanců, kteří se na půdě společnosti vzdělávají. Tím získají potřebné znalosti, schopnosti i kvalifikaci, ale brzy pracovní poměr ukončí. Firma tak musí v krátkém časovém intervalu vynaložit další prostředky na hledání a vzdělávání nových pracovníků. To pro ni není ani zdaleka výhodné.

Důležité je zabývat se **mzdovým ohodnocením** pracovníků, ke kterému se většina respondentů vyjádřila celkem negativně. Nespokojenost se mzdou je v pracovním poměru značným problémem, a tak je třeba ho nějakým způsobem řešit.

S motivací pracovníků je potřeba neustále pracovat i v tom zaměstnanecky nejvýhodnějším podniku. Úroveň personálních procesů stále roste a je potřeba držet krok se současnými trendy, aby pracovníci neodešli za lepšími podmínkami ke konkurenci.

## **6.2.1 Návrh změn v oblasti odměňování**

### **6.2.1.1 Zaměstnanecké výhody**

Jedním z návrhů na zlepšení současné situace v podniku je provedení změn v oblasti zaměstnaneckých výhod. A to konkrétně:

- a) zvýšení podnikem dotované částky za stravování a za dopravu;
- b) zavedení home-office pro administrativní pracovníky;
- c) nabídka teambuildingových kurzů i pro zaměstnance výroby.

V dotazníkovém šetření se respondenti vyjádřili ke třem, pro ně nejdůležitějším benefitům. Jedná se o příspěvek na dopravu, na stravování a o 13. a 14. plat. Požadavek jednoho respondenta se týkal 100% 14. platu, to by ovšem bylo pro společnost velmi nákladnou záležitostí. Ale příspěvek na dopravu a na stravování by bylo možné vylepšit. Vhodné by bylo např. nabídnout pracovníkům **hrazení stravování o 10 % výhodněji**. V současné situaci by to, za předpokladu, že se všichni zaměstnanci stravují ve firemní jídelně, pro společnost znamenalo zvýšení nákladů o 1 320,2 Kč za den (za všechny zaměstnance dohromady). **Příspěvek na dopravu** je pro pracovníky také důležitým benefitem, jelikož převážná část pracovníků musí do práce dojíždět, a proto by se s tímto benefitem mělo nadále pracovat. V současné době je výše příspěvku 6 Kč/km, ten by bylo možné zvýšit také alespoň o **30 %**. V tom případě by se jednalo o sazbu 7,8 Kč/km. Tyto návrhy na změny v nákladech na zmíněné benefity byly zvoleny z důvodu absence příspěvku na dopravu a relativně vysokého příspěvku na stravování v nejmenované konkurenční firmě.

Do benefitů pro zaměstnance by měla být zařazena i výhoda tzv. **home-office**, která by atraktivitu organizace jistě také pozvedla. Tato výhoda by se týkala zaměstnanců administrativy, kteří pro svou práci používají počítač. Zaměstnanci pracují s notebooky, které je možné kamkoliv přenést, takže technické překážky při implementaci této změny

nehrozí. Možnost práce z domova by byla pouze určené dny v týdnu, a také dny, ve kterých se nekoná např. důležitá porada, nebo jiná akce, která vyžaduje osobní účast pracovníků.

Posílit příjemnou atmosféru na pracovišti a zároveň i namotivovat zaměstnance, by mohlo zavedení **teambuildingových kurzů** pro zaměstnance výroby. Firma dlouhodobě podporuje například teambuilding coachů výroby, manažerů, apod. Jde tedy o podporu týmového ducha pouze u vyšších pozic ve firmě. Nejnižší dělnické pozice by z tohoto rituálu neměly být vynechávány, protože i jejich týmová atmosféra může výrazně ovlivnit podaný výkon. Z tohoto důvodu je návrhem zavedení týmových aktivit v pravidelných vlnách, a to jednou za 6 měsíců. Kurzy by se konaly v přírodě Jihočeského kraje, trvaly dva dny (1 noc), a jejich primárním cílem by bylo utužení vztahů a podpoření dobré atmosféry v jednotlivých pracovních týmech i mezi nimi. Základem těchto kurzů je spolupráce všech zúčastněných členů při vybraných aktivitách (sport, soutěže, společenské hry, atd.). Zajištění potřebných věcí a naplánování jednotlivých aktivit by se ujalo oddělení personalistky.

#### **6.2.1.2 Prémie**

Dalším tématem, je téma motivace pracovníků a její prohlubování. Opatřeními, která by stimulovala zaměstnance k lepším a kvalitnějším pracovním výkonům, jsou bezpochyby změny v prémiovém řádu. Ty by pozitivně ovlivnily i zaměstnaneckou spokojenost se mzdou.

Firma momentálně zaměstnancům nabízí prémie za výkon, který měří vedoucí pracovníci příslušných oddělení. Tyto prémie představují procenta z hrubé mzdy zaměstnanců, takže se u jednotlivých pracovníků jedná o různé částky. Hodnocení jedinců vedoucími pracovníky se často setkává s nespokojeností z důvodu pocitu neobjektivního či dokonce nespravedlivého hodnocení při přidělování těchto bonusů.

Navrhovanou změnou v této oblasti odměňování, je zavedení **„Prémie za dodržování a plnění výrobního plánu“**. Tento druh prémie by byl pro společnost zcela nový a vztahoval by se na všechny zaměstnance firmy, včetně zaměstnanců ve zkušební době. V případě standartního nebo dokonce nadlimitního plnění výrobního plánu za dané období (měsíc) by pracovníci dostali k výplatě právě tuto prémie. Výše prémie by byla pro všechny zaměstnance stejná, a aby byla dostatečně motivující, navrhovanou částkou je 2 500 Kč. Vyplácena by byla v této pevné částce všem zaměstnancům společnosti

v případě splnění výrobního plánu. Plnění tohoto plánu by bylo každý měsíc kontrolováno a vyhodnoceno vedením firmy a částka, v případě jeho dodržení, připsána k výplatě všem pracovníkům. V současné době by toto opatření znamenalo pro organizaci měsíční náklad (v případě splnění norem) 1 367 500 Kč. Jde tedy o změnu, která by vyžadovala přehodnocení dosavadního prémiového řádu, jelikož by pravděpodobně ostatní prémie za výkon zcela nahradila.

Tento typ změny byl vybrán z důvodu částečné nespokojenosti zaměstnanců se svým mzdovým ohodnocením. Pro zaměstnavatele je daleko výhodnějším krokem učinit zmíněnou změnu, než zvýšit základní mzdu zaměstnanců nebo nastavit mzdové ohodnocení závislé na odpracovaných letech. Zvýšení základní mzdy všem zaměstnancům by možná vzbudilo krátkodobou motivaci, avšak po určité době by pracovní výkon opět stagnoval. Podobně by mohlo dopadnout zvyšování mzdy po stanoveném počtu odpracovaných let u společnosti. Pravděpodobně by tato změna mířila na udržování zaměstnanců, ovšem v tomto případě by nebyla zvyšována zaměstnanecká motivace, co se týče výkonu. Navrhovaná prémie přímo navazuje na výkon celého personálu a pomáhá tak jednotlivé pracovníky udržet, nasměrovat ke stejnému cíli, spolupracovat a odvádět kvalitní výkony, které jsou pro organizaci důležité.

Pokud by tato změna byla schválena, jistě by znamenala podporu motivace stávajících zaměstnanců i zvýšení atraktivity společnosti na trhu práce. Velký úspěch by jistě sklídila zejména u zaměstnanců ve zkušební době, kterých se ostatní typy prémie netýkají. V neposlední řadě, by toto opatření napomohlo ke skloubení cílů pracovníků s těmi podnikovými.

### ***6.2.2 Návrh změn ve vzdělávání***

Relativně vysoké procento respondentů se v dotazníku vyjádřilo, že necítí pocit uznání za dobře odvedenou práci a někteří si myslí, že jejich nadřizený není otevřen diskuzi. Návrhem, jak vylepšit tuto situaci, je zajištění dodatečného **školení vedoucích pracovníků**, které dopomůže v rozvoji jejich **řídících a komunikačních schopností**.

Školící centrum v nedalekých Českých Budějovicích nabízí kurzy, které by ve zlepšení zmíněných schopností mohly dopomoci. Tyto kurzy a jejich konkrétní ceny za jednotlivce jsou uvedeny v Tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Ceny navrhovaných vzdělávacích kurzů

Název kurzu	Cena/jednotlivec
<b>Poprvé manažerem</b>	3 990 Kč
<b>Vedení lidí</b>	3 990 Kč
<b>Koučování</b>	5 990 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle skolenivbudejovich.cz, 2018

Celková cena za dodatečný rozvoj v oblasti vedení lidí už by se dále odvíjela dle počtu zúčastněných vedoucích pracovníků.

### ***6.2.3 Další návrhy***

Dalšími navrhovanými změnami jsou:

- a) zavedení speciálně upravené pracovní doby, která podporuje rodiče s malými dětmi;
- b) spolupráce s podnikovým psychologem;
- c) rozšíření spolupráce s personálními agenturami;
- d) rozšíření spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Jednou z dalších navrhovaných změn je nabídka pracovní doby, která by respektovala **péči o malé děti**. Tento typ pracovní doby by mohly využít zejména matky, kterým skončila mateřská dovolená, a potřebují nastoupit do práce. Jsou ovšem časově limitovány péčí o dítě. Tato pracovní doba by začínala v 7:30 a končila v 15:30 hodin, aby pracovníkům umožňovala snadnější péči o dítě. Vzhledem k provozu, který ve společnosti funguje, není možné tuto změnu implementovat na všech pracovištích. Možné je to pouze při práci v administrativě a jen ve vybraných výrobních odděleních, např. balárna. I tak by tato změna mohla být velkým přínosem, a to hlavně ohledně získávání a udržování pracovníků, kteří by v rámci standardní pracovní doby nemohli ve firmě fungovat.

Za nezanedbatelný problém se dá považovat to, že dle respondentů dotazníkové šetření, se na pracovišti vyskytuje určitý druh nevhodného chování (šikana, sexuální obtěžování, diskriminace, zastrašování, apod.). Dalším návrhem je sestrojení dotazníkového šetření, které bude na toto téma zaměřeno, to znamená **průzkum nevhodného chování na pracovišti**. Tento dotazník by měl být zaměřen kompletně na všechny zaměstnance

organizace a jeho podmínkou je anonymita respondentů. Následně, v případě ověření přítomnosti některého z nevhodných chování, je na místě **spolupráce s podnikovým psychologem**. Náklady na podnikového psychologa by se, při zohlednění počtu zaměstnanců v organizaci, pohybovaly okolo 30 000 – 50 000 Kč měsíčně.

Posledním zjištěným problémem je ve společnosti obtížnost nábory specialistů. Těmto obtížím by se do určité míry dalo předejít pomocí navázání **spolupráce s dalšími personálními agenturami**, díky kterým by se podstatně rozšířil okruh potenciálních uchazečů o pracovní místa. Dále také navázání **spolupráce se vzdělávacími institucemi**. V současné době sice určitá spolupráce funguje, ale jedná se především o stáže studentů ve firmě, nikoliv o budoucí pracovní poměr po ukončení vzdělávání. Návrh opatření se konkrétně jedná spolupráce středními školami a odbornými učiteli, se kterými by společnost podepsala smlouvu, která by se týkala vzdělávání mladistvých přímo pro budoucí působení ve firmě.

Zmíněné změny by s sebou přinesly výhody posílení příjemné atmosféry na pracovišti, oživily by snahu pracovníků pomoci společnosti dosáhnout plánovaných výstupů, zlepšily by postavení společnosti na trhu práce a dopomohly tak nastavení „vyšší laťky“ konkurenčním firmám, které o zaměstnance také bojují.



## ***7 Závěr***

Bakalářská práce se zabývala analýzou vybraných personálních činností ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s. r. o. Cílem této práce bylo zhodnotit současnou situaci personálních procesů ve zvolené organizaci a navrhnout opatření, která by tuto situaci dokázala vylepšit. Informace potřebné pro posouzení byly získány pomocí spolupráce s podnikem. Konkrétněji se jednalo o osobní pohovory se zástupci personálního oddělení, a také díky dotazníkovému šetření, které se týkalo spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

První kapitola teoretické části byla vymezena charakteristice pojmů spojených s personální prací. Kapitola druhá se zabývala ujasněním jednotlivých personálních procesů, které v podnicích probíhají.

V části praktické byla charakterizována zvolená organizace, byl zmíněn její vývoj i současná situace a složení personálního útvaru. Následovala analýza vybraných personálních činností a dále kapitola věnující se průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Průzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření a jeho cílem bylo získat informace o názoru zaměstnanců na současně nastavené personální procesy v této organizaci.

Na základě všech informací byly personální aktivity společnosti vyhodnoceny, a to převážně kladně. Nalezeny byly ovšem i určité nedostatky, na jejichž eliminaci byla navržena opatření. Tato opatření se týkala především změn v odměňování a vzdělávání. Cítila hlavně na změny v benefitech, prémiech a také na prohloubení znalostí vedoucích pracovníků v oblasti vedení lidí. Dalšími návrhy pak bylo například zavedení speciálně upravené pracovní doby pro rodiče s malými dětmi nebo rozšíření spolupráce s personálními agenturami a vzdělávacími institucemi.

Veškerá navržená opatření byla zvolena tak, aby dopomohla k řešení zmíněných nedostatků a organizace se tak mohla stát ještě atraktivnějším zaměstnavatelem na trhu práce.

# *Seznam obrázků a tabulek*

## *Obrázky*

Obrázek č. 1: Globální síť divize Schwan Cosmetics.....	29
Obrázek č. 2: Organigram personálního oddělení .....	33
Obrázek č. 3: Průměrná hrubá mzda ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s. r. o. ....	43
Obrázek č. 4: Grafické znázornění pohlaví respondentů .....	50
Obrázek č. 5: Grafické znázornění věkové struktury respondentů .....	50
Obrázek č. 6: Grafické znázornění vzdělání respondentů .....	51
Obrázek č. 7: Grafické znázornění délky pracovního poměru respondentů.....	51
Obrázek č. 8: Grafické znázornění pracovního zařazení respondentů.....	52
Obrázek č. 9: Grafické znázornění vzdáleností bydliště od sídla podniku.....	53

## *Tabulky*

Tabulka č. 1: Vývoj obrátu, tržeb a zisku .....	31
Tabulka č. 2: Výsledky dotazníku, míra spokojenosti s vybranými tvrzeními.....	54
Tabulka č. 3: Výsledky dotazníku, důležitost benefitů.....	55
Tabulka č. 4: Výsledky dotazníku, tři změny .....	56
Tabulka č. 5: SWOT analýza.....	57
Tabulka č. 6: Ceny navrhovaných vzdělávacích kurzů .....	63

## *Seznam zkratek*

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CR	Czech Republic
č.	číslo
ČB	České Budějovice
ČK	Český Krumlov
dopl.	doplněné
HR	Human Resources
IT	Information technology
Kč	koruna česká
kol.	kolektiv
Ltd.	Limited (company)
např.	například
p.	page
PR	Public Relations
rozš.	rozšířené
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíce
tzv.	tak zvaně
vyd.	vydání

# *Seznam použité literatury*

## *Literatura*

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

COLE, Gerard. *Personnel and Human Resources Management*. London: Thomson Learning, 2004. ISBN 0-8264-5863-7.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů. 1. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů. 1. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7400-347-9.

HALADA, Jan. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1995. ISBN 80-7169-252-2.

MATHIS, Robert, JACKSON, John. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-305-11524-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

### ***Internetové zdroje***

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. - nabídka práce, průměrné platy, mzdy. *Práce - nabídky práce úřadů práce*. [online]. Copyright © 2000 [cit. 28.03.2018]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/schwan-cosmetics-cr-sro-26036835-firma/>

Schwan Cosmetics CR, s.r.o.. *Schwan Cosmetics CR, s.r.o.* [online]. Copyright © [cit. 13.03.2018]. Dostupné z: <https://schwancosmetics-cesky-krumlov.sluzby.cz/>

Schwan Stabilo Cosmetics. *Schwan Stabilo Cosmetics* [online]. Copyright © [cit. 07.03.2018]. Dostupné z: <https://www.schwancosmetics.com/en/>

Školící centrum České Budějovice. *Školící centrum České Budějovice* [online]. Dostupné z: <http://www.skolenivbudejovicich.cz/nabidka-kurzu>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výroční zpráva 2017* [online]. Copyright © 2012 [cit. 12.04.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=69220>

262/2006 Sb. Zákoník práce. *Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 07.03.2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

## ***Seznam příloh***

**Příloha A:** Zaměstnanecké výhody a jejich podmínky

**Příloha B:** Orientační plán aktivit na rok 2017/2018

**Příloha C:** Průzkum spokojenosti zaměstnanců, výsledky

**Příloha D:** Dotazník – spokojenost zaměstnanců

## Příloha A: Zaměstnanecké výhody a jejich podmínky

<b>Benefit</b>	<b>Podmínky získání nároku na benefit</b>
<b>13. plat (100 % základní mzdy)</b>	ke dni 30.11. má zaměstnanec odpracovány 3 a více měsíců; od 1.12. – 30.11. má méně než 18 dní absence (nemoc, OČR); není na MD, RD; není ve výpovědi ani nemá uzavřenou dohodu o UPP
<b>14. plat (50 % základní mzdy)</b>	ke dni 30.6. má zaměstnanec odpracovány 3 a více měsíců; není na MD, RD; není ve výpovědi ani nemá uzavřenou dohodu o UPP; nemá záporné saldo hodin
<b>1 týden dovolené navíc (celkem 5. týdnů)</b>	
<b>Příspěvek na dopravu</b>	
<b>Podniková doprava z Větrní a ČK</b>	
<b>Dotované stravování</b>	
<b>Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění (300 – 600 Kč v závislosti na odpracovaných letech u společnosti)</b>	zaměstnanec má odpracován 1 rok; není ve výpovědi ani nemá uzavřenou dohodu o UPP; PP na dobu neurčitou
<b>Poukázky při dosažení pracovního jubilea (5, 7, 9 a 10 tis. Kč po odpracování 5, 10, 15 a 20 let u společnosti)</b>	PP na dobu neurčitou; není ve výpovědi ani nemá uzavřenou dohodu o UPP
<b>Poukázky při odchodu do důchodu (5 000 Kč)</b>	odpracováno 5 a více let u společnosti
<b>Příspěvek na svatbu (1 000 Kč)</b>	v případě svatby
<b>Poukázka při narození dítěte (500 Kč)</b>	při narození dítěte
<b>Vzdělávání</b>	
<b>jazykové</b>	po zkušební době
<b>odborné</b>	po zkušební době
<b>Bonusový program</b>	
<b>Flexi passy (1 000 Kč ročně)</b>	po zkušební době
<b>Výlety (lyže, cyklistika, zábavní parky)</b>	
<b>Slevy v autoservisu CB Auto, České Budějovice</b>	
<b>Dotované vstupy (fitness, squash, tenis, skupinová cvičení, masáže), příspěvek na 2 vstupy týdně</b>	



<b>Plavání ČB + ČK (vstup zcela zdarma)</b>	
<b>Zápasy ČEZ Motor ČB (permanentky k zapůjčení zdarma)</b>	
<b>Kulturní akce (slavnosti, večírky, divadlo, aj.)</b>	
<b>Sportovní akce (volejbal, badminton, sálová kopaná)</b>	
<b>Narozeninová přání + drobný dárek</b>	
<b>Školní balíček (psací potřeby pro školáky)</b>	
<b>Vitamínový balíček (výživové doplňky pro imunitu)</b>	
<b>Vánoční balíček</b>	
<b>Náborový příspěvek (operátor výroby, seřizovač, referent skladu)</b>	
<b>Doporučený zaměstnanec</b>	po zkušební době
<b>Zaměstnanec, který doporučil</b>	po ½ odpracovaném roce doporučeného zaměstnance (3 000 Kč)

Použité zkratky: ČB – České Budějovice; ČK – Český Krumlov; MD – mateřská dovolená; OČR – ošetřování člena rodiny; PP – pracovní poměr; RD – rodičovská dovolená; UPP – ukončení pracovního poměru

**Příloha B: Orientační plán aktivit na rok 2017/2018**

Datum	Měsíc	Aktivita	Rodinná akce	
	červenec	Tenis ČK + ČB	NE	Celoroční aktivity Fitness + skupinové aktivity (ČK), sauna (ČK), squash (ČK), plavání (ČK + ČB)
20.8.	srpen	Turnaj v beach volejbale	NE	
25.8.		Letní párty	NE	
		Tenis ČK + ČB	NE	
	září	Flexi passy	NE	
23.9.		Schwanda bajk	NE	
23.9.		Schwanda procházka	NE	
		Tenis ČK + ČB	NE	
14.10.	říjen	Badmintonový turnaj	NE	
21.10.		Schwanda bajk	NE	
28.10.		Sázení stromků	ANO	
11.11.	listopad	Schwanda fotbal (turnaj v sálové kopané)	NE	
17.11.		Zájezd na muzikál nebo ND (Praha)	NE	
26.11.		Zájezd do Aquapulco Bad Schallerbach	ANO	
	prosinec	Schwanda bruslení	ANO	
		Schwanda hokej	NE	
6.12.		Vitamínový balíček	NE	
11.12.		Vánoční balíček	NE	
	leden	Schwanda bruslení	ANO	
		Schwanda hokej	NE	
20.1.		Zájezd do Bad Füssing	NE	
	únor	Schwanda bruslení	NE	
		Schwanda ski (bližší destinace)	ANO	
		Schwanda hokej	NE	
	březen	Schwanda ski (Alpy)	ANO	
		Schwanda hokej	NE	
	duben	Volejbalový turnaj Schwan Cosmetics vs. STABILO	NE	
		Schwanda procházka	ANO	

		Schwanda fotbal (turnaj v sálové kopané)	NE	
	květen	Schwanda bajk	ANO	
		Schwanda procházka	ANO	
		Tenis ČK + ČB	NE	
	červen	Rodinný výlet do zábavního parku nebo vodního světa	ANO	
		Tenis ČK + ČB	NE	

Použité zkratky: ČK – Český Krumlov; ČB – České Budějovice; ND – Národní divadlo  
vs. – versus;

**Příloha C: Průzkum spokojenosti zaměstnanců, výsledky**

Tvrzení	Struktura odpovědí - počet osob a % z celku (zaokrouhlené na jedno desetinné místo)					Počet osob
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Ani tak-ani tak	Bez odpovědi
Jsem celkově spokojen/a s prostředím na svém pracovišti.	22 (19,5 %)	59 (52,2 %)	21 (18,6 %)	4 (3,5 %)	7 (6,2 %)	3
Jsem dostatečně informován/a o výsledku hospodaření a dalších aktivitách firmy.	23 (20,5 %)	50 (44,6 %)	23 (20,5 %)	10 (8,9 %)	6 (5,4 %)	4
Můj nadřízený je otevřený a přístupný diskuzi.	55 (49,1 %)	41 (36,6 %)	9 (8 %)	2 (1,8 %)	5 (4,5 %)	4
Společnost mi umožňuje profesní i kariérní růst.	12 (10,8 %)	29 (26,1 %)	33 (29,7 %)	27 (24,3 %)	10 (9 %)	5
Mám jasně stanovené pracovní úkoly a vím, co se ode mne očekává.	52 (46 %)	49 (43,4 %)	7 (6,2 %)	2 (1,8 %)	3 (2,7 %)	3
Moje je v porovnání s okolními společnostmi lepší.	7 (6,2 %)	23 (20,4 %)	39 (34,5 %)	29 (25,7 %)	15 (13,3 %)	3
Pro svou práci mám k dispozici potřebné nástroje a prostředky.	50 (43,8 %)	50 (43,8 %)	10 (8,8 %)	2 (1,8 %)	2 (1,8 %)	2
Pokud se mi něco podaří, dostane se mi náležitého uznání.	8 (7,1 %)	27 (24,1 %)	42 (37,5 %)	27 (24,1 %)	8 (7,1 %)	4
Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží.	7 (6,3 %)	19 (17,1 %)	30 (27 %)	35 (31,5 %)	20 (18 %)	5

<b>Od svého přímého nadřízeného dostávám pravidelně zpětnou vazbu a doporučení, jak zlepšit svůj výkon.</b>	25 (22,3 %)	34 (30,4 %)	27 (24,1 %)	19 (17 %)	7 (6,3 %)	4
<b>Myslím, že složení mého týmu (oddělení) umožňuje dobrou spolupráci.</b>	41 (36,3 %)	49 (43,4 %)	10 (8,8 %)	6 (5,3 %)	7 (6,2 %)	3
<b>Vstupní a jiná školení, která jsem absolvoval/a považuji za dostatečná.</b>	30 (26,8 %)	63 (56,3 %)	9 (8 %)	5 (4,5 %)	5 (4,5 %)	4
<b>Věřím, že měsíční hodnocení (přidělování bonusů) je objektivní a odráží skutečný výkon zaměstnance.</b>	9 (8,2 %)	31 (28,2 %)	37 (33,6 %)	22 (20 %)	11 (10 %)	6
<b>Na mém pracovišti jsem se setkal/a s určitou formou nežádoucího jednání. (šikana, zastrašování, diskriminace, sexuální obtěžování, apod.)</b>	13 (11,7 %)	17 (15,3 %)	18 (16,2 %)	56 (50,5 %)	7 (6,3 %)	5
<b>Jsem celkově spokojen/a s firmou, ve které pracuji, a neuvážuji o změně zaměstnavatele.</b>	21 (18,6 %)	44 (38,9 %)	30 (26,5 %)	8 (7,1 %)	10 (8,8 %)	3

## *Průzkum spokojenosti zaměstnanců*

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku bakalářského programu fakulty ekonomické na ZČU v Plzni a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká pracovní spokojenosti zaměstnanců. Výsledky tohoto dotazníku budou sloužit jako podklad k mé bakalářské práci.

**Průzkum je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere pouze několik minut.**

Děkuji Vám za spolupráci.

*Křížkem označte jednu z nabízených možností.*

**1. Pohlaví:**

- Muž
- Žena

**2. Můj věk je:**

- Méně než 20 let
- 20 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 55 let a více

**3. Mé nejvyšší dosažené vzdělání:**

- ZŠ
- Vyučen nebo SŠ bez maturity
- SŠ nebo SOŠ s maturitou
- VOŠ
- VŠ
- Jiné.....

**4. Délka pracovního poměru:**

- Méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 3 – 5 let
- 6 – 10 let
- Více než 10 let

**5. Oddělení, na kterém pracuji:**

- Výroba – závod A
- Výroba – závod 0
- Balírna
- Obchod (design, obchodní servis, obchod)
- Nákup a logistika
- Údržba
- Infrastruktura
- Administrativa (HR, IT, FIN, VÝV)

**6. Bydlím:**

- V Českém Krumlově
- do 15 km od zaměstnání
- 15 – 35 km od zaměstnání
- 36 – 60 km od zaměstnání
- Více než 60 km od zaměstnání

Použité zkratky: HR – Human Resources (oddělení); IT – Information Technology (oddělení); FIN – finanční oddělení; VÝV - oddělení vývoje

**7. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky?**

<i>Křížkem označte 1 odpověď, která se nejvíce shoduje s Vaším názorem.</i>	<b>Rozhodně ANO</b>	<b>Spíše ANO</b>	<b>Spíše NE</b>	<b>Rozhodně NE</b>	<b>Ani tak-ani tak</b>
1. Jsem celkově spokojen/a s prostředím na svém pracovišti.					
2. Jsem dostatečně informován/a o výsledku hospodaření a dalších aktivitách firmy.					
3. Můj nadřízený je otevřený a přístupný diskuzi.					
4. Společnost mi umožňuje profesní i kariérní růst.					
5. Mám jasně stanovené pracovní úkoly a vím, co se ode mne očekává.					
6. Moje mzda je v porovnání s okolními společnostmi lepší.					
7. Pro svou práci mám k dispozici potřebné nástroje a prostředky.					
8. Pokud se mi něco podaří, dostane se mi náležitého uznání.					
9. Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží.					
10. Od svého přímého nadřízeného dostávám pravidelně zpětnou vazbu a doporučení, jak zlepšit svůj výkon.					
11. Myslím, že složení mého týmu (oddělení) umožňuje dobrou spolupráci.					
12. Vstupní a jiná školení, která jsem absolvoval/a považuji za dostatečná.					
13. Věřím, že měsíční hodnocení (přidělování bonusů) je objektivní a odráží skutečný výkon zaměstnance.					
14. Na mém pracovišti jsem se setkal/a s určitou formou nežádoucího jednání. (šikana, zastrašování, diskriminace, sexuální obtěžování, apod.)					
15. Jsem celkově spokojen/a s firmou, ve které pracuji, a neuvažuji o změně zaměstnavatele.					

**9. Jaké tři benefity jsou pro Vás nejdůležitější? (Křížkem označte tři možnosti.)**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> příspěvek na dopravu                                      | <input type="radio"/> podniková doprava |
| <input type="radio"/> zlevněné vstupy na sportovní aktivity                     | <input type="radio"/> 13. a 14. plat    |
| <input type="radio"/> příspěvek na stravování                                   | <input type="radio"/> flexi passy       |
| <input type="radio"/> příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění | <input type="radio"/> firemní výlety    |

**10. Navrhněte TŘI změny, které by dle Vašeho názoru měly v organizaci proběhnout.**

*Zde je prostor pro Váš názor.*



## ***Abstrakt***

HODOVÁ, Tereza. Personální procesy ve zvolené organizaci. Plzeň 2018. 71 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** personální procesy, personální útvar, organizace, zaměstnanci, dotazník

Bakalářská práce je zaměřena na popis personálních procesů ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s. r. o. Hlavním cílem je vybrané personální činnosti prozkoumat, zhodnotit a následně navrhnout opatření, která by dopomohla ke zlepšení současného stavu. Potřebné informace pro konečné vyhodnocení jsou získány pomocí spolupráce s danou společností, přesněji díky komunikaci se členy personálního oddělení, a také prostřednictvím dotazníkového šetření, které se týkalo spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Po zhodnocení současné situace v oblasti personálních procesů bylo pro odstranění zjištěných nedostatků navrženo několik opatření.

## *Abstract*

HODOVÁ, Tereza. *Personnel Processes in Selected Organization*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, p. 71, 2018

**Keywords:** personnel processes, personnel department, organization, employees, questionnaire

This Bachelor thesis is focused on personnel processes in Schwan Cosmetics CR, Ltd. The main aim of this thesis is to investigate and evaluate selected personnel processes and to propose measures which can improve the current situation. The essential information for final evaluation is obtained from cooperation with the company, more specifically through communication with members of HR department, and also thanks to a questionnaire survey about satisfaction of employees in the organization. After evaluating the current situation of personnel sphere, several measures were proposed to remove identified shortcomings.