

Projekt zlepšení vybraných personálních činností ve vybrané společnosti na základě personálního auditu

Bc. Jana Ulbrichová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Ulbrichová**
Osobní číslo: **M190625**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zlepšení vybraných personálních činností ve vybrané společnosti na základě personálního auditu**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se činností řízení lidských zdrojů a personálního auditu.

II. Praktická část

- Proveďte personální audit a analyzujte současný stav vybraných personálních činností ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s.
- Vytvořte projekt zlepšení vybraných personálních činností v dané společnosti.
- Stanovte náklady, přínosy, rizika a časový harmonogram projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. New York, NY: KoganPage, 2020, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills for better leadership and management*. Fourth edition. Philadelphia: KoganPage, 2016, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 01.06.2021

Jméno a příjmení: Bc. Jana Ulbrichová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na zlepšení vybraných personálních činností ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s. Cílem práce je analyzovat současný stav personálního řízení v dané společnosti a následně vypracovat projekt s aktivitami vedoucími ke zlepšení tohoto řízení. Teoretická část se zabývá literární rešerší odborných zdrojů zabývajících se personálním řízením a jednotlivými personálními činnostmi. Praktická část práce je rozdělena na část s analytickými poznatky a projektovou část. První část se zabývá zpracováním personálního auditu a odhalení silných a slabých stránek v personálním řízení dané společnosti. Projektová část obsahuje aktivity ke zlepšení vybraných personálních činností, nákladovou a časovou analýzu a stanovuje rizika a přínosy projektu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální audit, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, komunikace

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the improvement of selected human resource activities in company 1. Hradecká zemědělská a.s. The aim of the thesis is to analyze the current state of human resources management in the selected company and subsequently develop a project with suggestions for improvement of this management. The theoretical part deals with literature research of professional resources concerning human resources management and particular personnel activities. The practical part is divided into a part with analytical knowledge and a project part. The first part concerns the elaboration of personnel audit and discovering the strengths and weaknesses of human resource management in the selected company. The project part consists of suggested activities for improvement of selected personnel activities, cost and time analysis and determines the risks and benefits of the project.

Keywords: human resources management, personnel audit, performance management, employee evaluation, employee training, communication

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za ochotu, cenné rady a komentáře při zpracovávání této práce. Vážím si také poskytnutých informací a spolupráce vedení i zaměstnanců 1. Hradecké zemědělské a.s. Poděkování patří také mé nejbližší rodině, která mě podporovala po celou dobu vysokoškolského studia. Děkuji rovněž Bc. Zuzaně Houdkové za nezapomenutelné chvíle při studiu plné smíchu i slz.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 DEFINICE A CÍL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	14
1.2.1 Plánování potřeby zaměstnanců	14
1.2.2 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců	14
1.2.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců	15
1.2.4 Nedostatek zaměstnanců	15
1.2.5 Nadbytek zaměstnanců.....	16
1.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	16
1.3.1 Proces získávání zaměstnanců	16
1.3.2 Proces výběru zaměstnanců	18
1.4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	20
1.5 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	20
1.5.1 Příčiny problémů výkonnosti	21
1.5.2 Vedení lidí.....	22
1.5.3 Delegování a koučing.....	23
1.6 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	23
1.6.1 Formy hodnocení	24
1.6.2 Kritéria hodnocení.....	24
1.6.3 Metody hodnocení.....	25
1.7 MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	25
1.7.1 Motivační faktory	26
1.7.2 Nástroje motivace.....	27
1.8 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	28
1.8.1 Mzda.....	28
1.8.2 Mzdotvorné faktory.....	29
1.8.3 Zaměstnanecké výhody.....	29
1.9 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	30
1.9.1 Identifikace potřeb vzdělávání	31
1.9.2 Plánování vzdělávání	32
1.9.3 Metody vzdělávání	32
1.9.4 Vyhodnocování vzdělávacího programu.....	34
1.10 PÉČE O ZAMĚSTNANCE A PRACOVNÍ VZTAHY	34
1.10.1 Pracovní podmínky	35
1.10.2 Pracovní vztahy	35
1.10.3 Interní komunikace.....	36

1.10.4	Konflikty na pracovišti.....	37
2	PERSONÁLNÍ AUDIT	38
2.1	CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	38
2.2	POSTUP A METODY PERSONÁLNÍHO AUDITU	39
3	SHRnutí TEORETICKÝCH POZNATKŮ	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	44
4.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	47
4.2	ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	48
4.3	SWOT-ANALÝZA SPOLEČNOSTI	51
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI	52
5.1	CÍL ANALÝZY	52
5.2	METODY SBĚRU DAT	53
5.3	ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	55
5.3.1	Personální plánování	55
5.3.2	Získávání a výběr zaměstnanců	56
5.3.3	Adaptace zaměstnanců	58
5.3.4	Řízení pracovního výkonu	59
5.3.5	Hodnocení zaměstnanců.....	62
5.3.6	Motivování zaměstnanců	63
5.3.7	Odměňování zaměstnanců	64
5.3.8	Vzdělávání zaměstnanců	67
5.3.9	Péče o pracovníky a pracovní vztahy.....	70
5.3.10	Dotazník k personálnímu auditu	78
5.3.11	Vyhodnocení výzkumných předpokladů.....	78
5.4	SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	82
6	PROJEKT ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ	84
6.1	CÍLE PROJEKTU.....	84
6.2	AKTIVITY KE ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ	84
6.2.1	Sjednocení personálního řízení	84
6.2.2	Získávání mladých generací.....	85
6.2.3	Cafeteria systém	86
6.2.4	Formální pracovní hodnocení	86
6.2.5	Vzdělávání.....	87
6.2.6	Budování mezilidských vztahů a zvýšení úrovně komunikace na pracovišti	88
6.3	NOSITELÉ OPRÁVNĚNÉHO ZÁJMU	90
6.4	MATICE SPOLUPRÁCE A ODPOVĚDNOSTÍ.....	91
6.5	PODMIŇUJÍCÍ A OMEZUJÍCÍ PODMÍNKY PROJEKTU	92

6.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	93
6.7	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	95
6.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	97
6.9	PŘÍNOSY PROJEKTU	98
6.10	SHRNUTÍ PROJEKTU	99
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	103
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	107
	SEZNAM OBRÁZKŮ	108
	SEZNAM TABULEK.....	109
	SEZNAM PŘÍLOH.....	110

ÚVOD

Lidské zdroje jsou jedním z klíčových zdrojů celého fungování podniku, proto je třeba na ně brát dostatečný zřetel. Úroveň řízení lidských zdrojů však určuje mimo jiné velikost podniku a s tím spojena existence či neexistence personálního útvaru.

Tato diplomová práce se bude zabývat řízením lidských zdrojů ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s. V této společnosti, ve které působí 53 zaměstnanců, je personální útvar suplován administrativními pracovníky v podobě techniků a mzdové účetní. Vedení podniku považuje takovýto způsob řízení lidských zdrojů za nedostatečný, kdy za nežádoucí považuje mimo jiné roztržitost personálních činností mezi několik osob s odlišnými pracovními náplněmi odvíjejícími se od charakteru jednotlivých výrob. Tito pracovníci se ve vztahu k personálnímu řízení zúčastňují pouze školení týkající se pracovněprávního práva. Z těchto důvodů vedení podniku považuje své řízení lidských zdrojů za nedostatečné a uvědomuje si potřebu zvýšení kvality řízení těchto zdrojů.

Teoretická část práce se bude věnovat jednotlivým personálním činnostem a personálnímu auditu. Praktická část bude analyzovat vybrané personální činnosti v 1. Hradecké zemědělské a.s., jako je oblast personálního plánování, získávání, výběru a orientace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj a péče o zaměstnance a pracovní vztahy. Podkladem pro tuto analýzu budou zjištění a výsledky z personálního auditu.

Cílem této práce je zpracovat projekt, který bude řešit zlepšení vybraných personálních činností v 1. Hradecké zemědělské a.s. Dílčím cílem práce je analyzovat současný stav těchto činností na základě provedení personálního auditu, který bude využívat metod dotazování, pozorování, rozhovorů a analýzy interních dokumentů podniku. V rámci projektu budou stanoveny náklady, přínosy, rizika a časový harmonogram celého projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování projektu ke zlepšení vybraných personálních činností v 1. Hradecké zemědělské a.s. vycházejícího z výsledků analýzy systému personálního řízení v dané společnosti na základě provedení personálního auditu.

Teoretická část bude zpracována na základě literární rešerše, kdy se bude věnovat jak definici lidských zdrojů, tak popisem jednotlivých personálních činností a personálního auditu. Poznatky z teoretické části budou využity ke zpracování části praktické.

Dílčím cílem je analýza současného stavu vybraných personálních činností. Tato analýza bude vycházet z výsledků personálního auditu. Metody zpracování auditu budou především vlastní pozorování, rozhovory s ředitelkou společnosti, s vedoucími pracovníky, se mzdovou účetní i se zaměstnanci dělnických profesí, dále dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a analýza interních dokumentů a směrnic.

Výsledky a zjištění z analýzy a personálního auditu budou použity k vypracování projektu ke zlepšení vybraných personálních činností v 1. Hradecké zemědělské a.s. Projekt bude zahrnovat ucelený souhrn řešení vedoucích ke zlepšení těchto činností, dále jeho přínosy a rizika. Bude vypracována časová a nákladová analýza celého projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje jsou jedním ze základních pilířů úspěchu organizace. Organizace potřebuje takové zdroje, které jí dají konkurenční výhodu. Vlastnosti lidských zdrojů dokáží přispět organizaci tak, aby dosáhla této výhody (Noe et al., 2019, s. 3). Dle Noe et al. (2019, s. 5) jsou lidské zdroje cenné a vzácné, jelikož zaměstnanec s potřebnými znalostmi a zkušenostmi není běžný a není jednoduché takového zaměstnance najít, případně udržet. Lidské zdroje také nelze imitovat či nahradit zcela stejným výkonem, protože každý člověk má jiný přístup k práci, schopnosti, znalosti, odlišnou osobnost i charakter.

Samotný pojem řízení lidských zdrojů naznačuje, že zaměstnanci jsou pro organizaci zdroje. V souvislosti s tímto jsou zaměstnanci označovány jako lidský kapitál. Zaměstnanci mají takové charakteristiky, které přidávají organizaci její ekonomickou hodnotu. Tyto charakteristiky mohou být například zkušenosti zaměstnanců, inteligence, znalost postupů, nebo vztahy na pracovišti (Noe et al., 2019, s. 4).

1.1 Definice a cíl řízení lidských zdrojů

Noe a kol. (2019, s. 3) definuje řízení lidských zdrojů jako zásady, praktiky a systémy podniku, které ovlivňují chování, postoje, názory a výkon zaměstnanců. Koubek (2015, s. 15) považuje řízení lidských zdrojů za jádro řízení celé společnosti a za zásadní úlohu všech vedoucích pracovníků, jelikož člověk v organizaci je brán jako nejdůležitější výrobní zdroj.

Řízení lidských zdrojů je charakterizováno strategickým, tedy dlouhodobým pojetím personální práce, dále zaměřením na externí faktory, které ovlivňují pracovní sílu, jako např. situace na trhu práce, životní styl lidí a jejich hodnoty, stejně jako zaměřením na spokojenost zaměstnanců a jejich rozvoj. Také ho charakterizuje samotná jeho důležitost, jakožto hlavní pilíř celé organizace a klíčová role manažerů. Hlavní pracovník personálního útvaru patří mezi nejvyšší řídicí pracovníky celé organizace. Je kladen důraz na vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti, organizační kultury a atmosféry (Koubek, 2015, s. 14-15).

Armstrong a Taylor (2020, s. 7) uvádějí tyto hlavní cíle řízení lidských zdrojů: podpora dosahování cílů organizace, přispívání k vysokým výkonům podniku, zajištění kvalifikovaných, případně talentovaných zaměstnanců, zachování dobrých

zaměstnaneckých vztahů a s tím související spokojenost zaměstnanců, jakožto klíčových stakeholderů podniku.

Podobně také Koubek (2015, s. 16-18) definuje základní úkoly řízení lidských zdrojů, navíc však uvádí soulad mezi strukturou a počtem pracovníků se strukturou a počtem pracovních míst, dále optimální využívání kvalifikací zaměstnanců a fondu pracovní doby a dodržování legislativy v oblasti zaměstnávání lidí a práce.

1.2 Personální plánování

Za personální plánování se považuje určení nynější i budoucí potřeby zaměstnanců, odhadovaného pokrytí této potřeby z interních a externích zdrojů a opatření k případnému nadbytku či nedostatku pracovníků. Zároveň je nástrojem k uspokojování potřeb zaměstnanců, jelikož lze plánovat jejich personální rozvoj a kariérní postup (Šikýř, 2014, s. 91).

Koubek (2015, s. 93) popisuje plánování lidských zdrojů za nástroj k realizaci vytyčených cílů společnosti, díky predikci a realizaci prostředků, které umožňují zajistit úkoly a cíle organizace odpovídající pracovní silou. Plánování pracovníků se tedy snaží o adekvátní pracovní sílu v současnosti i budoucnu, která bude v potřebné kvantitě, kvalitě, ve správný čas, na správném místě a s odpovídajícími náklady (Koubek, 2015, s. 93).

1.2.1 Plánování potřeby zaměstnanců

Organizace predikuje, kolik zaměstnanců a s jakou kvalifikací či charakteristikami bude potřebovat, ať už krátkodobě nebo dlouhodobě, s ohledem na zajištění jejich očekávaných cílů. Predikuje tedy poptávku po zaměstnancích, která je odvozena od poptávky po výrobcích a službách (Šikýř, 2014, s. 91).

1.2.2 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

V rámci plánování pokrytí potřeby zaměstnanců se organizace ohlíží na plánovanou poptávku po zaměstnancích, a tak predikuje, kolik zaměstnanců a s jakou kvalifikací, zkušenostmi a znalostmi bude mít k dispozici, a to z interních i externích zdrojů. Jedná se tedy o předvídaní nabídky zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 92).

Mezi interní zdroje dle Koubka (2015, s. 129) patří:

- zaměstnanci, kteří jsou uspořeni díky technickému pokroku

- zaměstnanci uvolnění kvůli organizačním změnám, nebo ukončení činnosti
- zaměstnanci, kteří jsou kvalifikováni pro obtížnější práci, než požaduje jejich současné pracovní místo
- zaměstnanci, kteří sami projeví zájem přejít na jiné pracovní místo v rámci společnosti

Jako externí zdroje Koubek (2015, s. 129-130) uvádí:

- nezaměstnané uchazeče na trhu práce
- absolventy škol
- zaměstnance jiných společností, kteří sami projeví zájem změnit zaměstnavatele
- penzisty, ženy v domácnosti, studenty, zahraniční pracovníky

1.2.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců

Při tomto plánování společnost sestavuje kariérní plány pro své pracovníky, případně plány následnictví v manažerských funkcích. Plán kariéry se sestavuje pro konkrétního pracovníka a uvádí možnosti jak odborného rozvoje, tak funkčního postupu pracovníka v rámci podniku. Plán následnictví je sestaven pro konkrétní vedoucí pozici a udává možnosti jejího obsazení z interních zdrojů společnosti. Plánování personálního rozvoje je pro organizaci důležité z hlediska zhodnocení investic do svých pracovníků, zajištění pokrytí plánované poptávky po pracovnících z interních zdrojů a zabezpečení kariéry svých pracovníků s potenciálem (Šikýř, 2014, s. 93).

Organizace porovnává prognózu celkové potřeby pracovníků a prognózu pokrytí celkové potřeby pracovníků z interních zdrojů. Tímto získá tzv. čistou potřebu zaměstnanců, která je buď nulová, to znamená, že se celková potřeba pokryje zaměstnanci z vnitřních zdrojů, nebo kladná, kdy se očekává nedostatek pracovníků, anebo záporná, kdy se očekává naopak nadbytek pracovníků (Šikýř, 2014, s. 93).

1.2.4 Nedostatek zaměstnanců

Nedostatek zaměstnanců znamená vyšší potřebu pracovníků (Šikýř, 2014, s. 94). Šikýř (2014, s. 94) doporučuje tuto situaci řešit nejprve v rámci vnitřních zdrojů. Jako příklad udává práci přesčas, nákup nové techniky nebo sloučení pracovních úkolů. Pokud

nedostatek zaměstnanců přetrvává, navrhuje volná pracovní místa zajistit dočasnými agenturními zaměstnanci, či vlastními zaměstnanci (Šikýř, 2014, s. 94).

Noe et al. (2019, s. 139) uvádí stejné řešení nedostatku pracovníků jako Šikýř, navíc však přidává ještě outsourcing, přeškolení stávajících zaměstnanců, snížení obratu a navázání pracovního vztahu s novými zaměstnanci z vnějších zdrojů.

1.2.5 Nadbytek zaměstnanců

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 94-95), nadbytek zaměstnanců značí nižší potřebu pracovníků, a lze jej řešit upravením pracovní doby, redukcí dohod o pracích mimo hlavní pracovní poměr, omezením obsazování volných pracovních pozic z vnějších zdrojů a z pracovních agentur, a v neposlední řadě rozvázáním pracovních poměrů ve zkušební době a na dobu určitou.

Noe et al. (2019, s. 139) se se Šikýřem shoduje v rozvázání pracovních poměrů a omezení nabírání nových zaměstnanců, a dále ještě doporučuje snižování mezd zaměstnancům, sdílení práce, předčasné důchody či rekvalifikaci pracovníků.

1.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Kocianová (2010, s. 79) označuje získávání a výběr pracovníků za klíčové personální činnosti, díky nimž je zajištěna kvalita zaměstnanců ve společnosti. Cílem získávání pracovníků je dle Dvořákové (2012, s. 145) rozlišení a nábor kvalifikované pracovní síly.

Pro co nejefektivnější výsledky procesu získávání a následného výběru pracovníků je potřeba dosáhnout alespoň částečné shody mezi potřebami společnosti a potřebami a přáními uchazeče o zaměstnání. Takového souladu lze docílit, pokud zaměstnavatel má a poskytne jasnou a realistickou představu o požadavcích na nabízenou práci i na uchazeče a představí organizační kulturu. Uchazeč o práci je díky tomu schopen porovnat si své očekávání se skutečností (Dvořáková, 2012, s. 145).

1.3.1 Proces získávání zaměstnanců

Dvořáková (2012, s. 146) uvádí následující postup procesu získávání pracovníků:

1. plánování lidských zdrojů
2. analýza práce, určení potřebných znalostí a schopností
3. stanovení strategie získávání zaměstnanců

4. vytvoření metodiky výběru zaměstnanců a vlastní výběr
5. hodnocení procesu získávání a výběrů zaměstnanců

Pro identifikaci nároků na zaměstnance je dle Kocianové (2010, s. 79) potřeba vycházet z popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a ze schopností a znalostí, které pro uchazeče na dané konkrétní místo požadujeme. Dále Kocianová (2010, s. 79) uvádí, že je nutno rozmyslet se, zda obsadíme dané místo z vnitřních zdrojů, nebo se rozhodneme pro vnější zdroje.

Získávání pracovní síly z řad zaměstnanců společnosti nese řadu výhod. Dvořáková (2012, s. 149) uvádí výhody jako zvýšení pracovní spokojenosti, zkvalitnění pracovní morálky i klima v organizaci a s tím související stabilizaci zaměstnanců a snižování fluktuace. Kocianová (2010, s. 83) jako výhody ještě udává to, že vedení zná uchazeče a zároveň uchazeč zná vedení, spolupracovníky i organizaci jako celek, dále rychlejší obsazení volné pozice, návratnost investic do vzdělávání zaměstnanců a nízké náklady na celý proces získávání zaměstnanců.

Mezi nevýhody obsazování volných pracovních pozic z interních zdrojů dle Kocianové (2010, s. 83) patří zejména omezený výběr, často nutné náklady na vzdělávání a rozvoj, rivalita ostatních spolupracovníků a neschopnost nebo neochota dívat se na věci z jiného, nového úhlu pohledu u dlouholetých zaměstnanců.

Metod získávání zaměstnanců z externích zdrojů je celá řada. Kocianová (2010, s. 85) mezi ně zařazuje:

- vlastní nabídky uchazečů, nebo jejich přímé oslovení
- inzerci v médiích a na internetu, letáky, vývěsky
- poradenské a zprostředkovatelské personální agentury
- spolupráci se vzdělávacími institucemi
- spolupráci s úřadem práce
- doporučení jiných zaměstnavatelů

Armstrong (2020, s. 309) přidává nábor zaměstnanců skrz sociální sítě, zejména LinkedIn, Facebook a Twitter, jelikož se tak levně a rychle dostane informace o nabídce práci velkému počtu kandidátů, i těm, kteří aktivně nové zaměstnání nehledají, ale nejsou ani proti změně svého zaměstnání. Dále Armstrong (2020, s. 309) uvádí inzerci na webových

stránkách podniku, kde je prostor pro detailní informace o volných pozicích, požadavcích i společnosti samotné.

Výhody získávání zaměstnanců z externích zdrojů jsou dle Kocianové (2010, s. 84) například vyšší pracovní nasazení nového pracovníka, dále nové nápady, znalosti, či impulzy, které může pracovník do podniku přinést, větší uznání ostatních spolupracovníků a v neposlední řadě širší nabídka uchazečů o práci.

Naopak jako nevýhody externího získávání pracovníků Kocianová (2010, s. 84) uvádí například vyšší náklady na celý proces, delší časové rozpětí procesu, zvýšenou fluktuaci, nebo nízkou výkonnost pracovníka v době jeho adaptace a s tím související nižší výkon jeho spolupracovníků, kteří se musí novému kolegovi věnovat.

1.3.2 Proces výběru zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnanců je posouzení, zda jsou uchazeči na danou pracovní pozici vhodní. Předpovídáme, do jaké míry budou schopni vykonávat svou roli úspěšně (Armstrong a Taylor, 2020, s. 313). Podobně tak uvádí i Bělohlávek (2016, s. 30), že organizace chce vybrat takového uchazeče, který pro její činnost bude přínosem, a zároveň bude spokojený a perspektivní, motivovaný ke správnému výkonu své práce, a bude tak dosahovat stanovených cílů, stejně jako motivovaný ke svému dalšímu rozvoji a seberealizaci.

Bělohlávek (2016, s. 30) udává těchto pět fází k dosažení efektivního výběru:

1. definování požadavků
2. získávání uchazečů (viz výše)
3. stanovení metod
4. vlastní diagnostika
5. rozhodování o konečném výběru

Definování požadavků

Definování požadavků je klíčová etapa celého procesu výběru, jelikož zanedbání tohoto kroku může vést k neúspěchu celého procesu. Je třeba určit požadované kompetence, které by měl ideální zaměstnanec na daném místě mít. Tyto kompetence by se měly odvíjet od firemních hodnot, organizační kultury, specifikům obsazované pozice i nárokům daného pracoviště (Bělohlávek, 2016, s. 30-31).

Stanovení metod

K dispozici je mnoho nástrojů, které lze k výběru zaměstnanců použít, nejznámějšími z nich jsou rozhovor a analýza osobních dotazníků (Bělohávek, 2016, s. 32). Ačkoli je řada metod výběru, ani jeden z těchto nástrojů není univerzální a zaručeně spolehlivý. V praxi je potřeba kombinovat více nástrojů (Kocianová, 2010, s. 98).

Mezi takové metody můžeme zařadit analýzu dokumentů kandidátů, mezi které patří životopis s motivačním dopisem, osobní dotazník, reference či pracovní posudky, nebo lékařské vyšetření. Dalšími nástroji jsou výběrový rozhovor, testy schopnosti a osobnosti, nebo assessment centre (Kocianová, 2010, s. 98).

Vlastní diagnostika

Tento bod závisí na tom, zda má organizace dostatek, nebo nedostatek uchazečů. V případě nedostatku, si dle Bělohávek (2016, s. 34) podnik vybírá takového kandidáta, který splňuje alespoň minimální požadavky na danou pracovní pozici. Armstrong a Taylor (2020, s. 321) však doporučují vyhnout se takovému výběru, který nám nezaručí efektivní výsledky. Pokud není k dispozici žádný kvalifikovaný uchazeč, je lepší začít s celým procesem výběru znovu. V případě, že ani po opakovaných výběrech se žádný vhodný kandidát nenaskytne, je na místě zvážit naše požadavky, případně je redefinovat (Armstrong a Taylor, 2020, s. 321).

Pokud má společnost možnost výběru z více uchazečů, může zorganizovat více kol výběrové řízení. Nejprve je předvýběr uchazečů, který se skládá z analýzy životopisů a ostatních dokumentů, čímž usoudíme, zda je kandidát alespoň trochu vhodný na obsazovanou pozici. Dále pokračují další kola výběru, ve kterých postupně vyřazujeme uchazeče, dle požadavků stanovených metod. K rozhodnutí dojde v posledním kole (Bělohávek, 2016, s. 34).

Rozhodování o konečném výběru

Rozhodnutí o finálním výběru je kombinací objektivního hodnocení a subjektivních úsudků pracovníků, kteří tento výběr provádějí, tedy manažerům a personalistům (Noe et al., 2019, s. 190). Podkladem tohoto rozhodování jsou odpovědi na dvě otázky: zda uchazeč má schopnosti k vykonávání práce a zda má motivaci k tomuto výkonu. Tedy, jestli může a jestli chce být umístěn na danou pozici. Po konečném rozhodnutí je nejvhodnějšímu uchazeči předána nabídka zaměstnání. Pokud s ní souhlasí, následují

formální postupy ohledně přijímání nového zaměstnance a uzavírání pracovněprávního vztahu (Šikýř, 2016, s. 109).

1.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců se odvíjí od osobnosti nového zaměstnance, jeho pracovních zkušenostech a od sociálního prostředí organizace. Adaptace předpokládá nejen ovládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do nové skupiny lidí, do skupiny spolupracovníků a adaptování se na kulturu celé společnosti (Kocianová, 2010, s. 130).

Existují dvě formy adaptace a to formální a neformální. Neformální adaptace se děje spontánně, je ovlivněna sociálním okolím a nejbližšími kolegy. Formální adaptace se provádí systematicky v podobě adaptačního programu, pod vedením přímého vedoucího nebo zkušeného kolegy (Šikýř, 2016, s. 115).

Úkolem adaptačního programu je zajištění informovanosti, odborného zapracování a sociálního zapojení nového pracovníka (Šikýř, 2016, s. 115). Zabezpečení informovanosti se provádí jednak ústně, prostřednictvím rozhovorů s nadřízenými, a jednak písemně, kdy nový pracovník obdrží materiály o organizaci (Šikýř, 2016, s. 115), jako například organizační strukturu, kontakty na pracovníky, pracovní řád, informace o bezpečnosti práce a ochraně zdraví, o pracovní době, dovolené, o zaměstnaneckých výhodách, odměňování, možnosti vzdělávání atd. (Kocianová, 2010, s. 134). Odborné zapracování nového zaměstnance má na starosti manažer nebo zkušený spolupracovník formou metod vzdělávání, které jsou uvedeny v kapitole 1.9.3 (Šikýř, 2016, s. 115).

Formální adaptace začíná dnem nástupu do zaměstnání a končí po rozhodnutí vedoucího, například po uplynutí zkušební doby. Po ukončení formální adaptace by měl být zaměstnanec schopen samostatně vykonávat sjednané pracovní činnosti a dosahovat odpovídajícího výkonu (Šikýř, 2016, s. 116).

1.5 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je komplexní způsob ovlivňování výkonnosti zaměstnanců, jejich chování v práci a rozvoje jejich pracovních zkušeností a především schopností (Kocianová, 2010, s. 140). Urban (2012, s. 14) považuje řízení výkonu za stanovení úkolů a cílů pracovníků a spolu s tím i vytváření podmínek pro splnění těchto úkolů způsobem, jaký očekává jejich nadřízený. Zaměstnanci uzavírají ústní dohody či písemné smlouvy o pracovním výkonu a rozvoji se svým přímým nadřízeným (Koubek, 2011, s. 191). Jedná

se o dohody o pracovním výkonu, vzdělávání zaměstnanců, sledování jejich pracovní výkonnosti a výsledků za určitý časový úsek, motivování a komunikování zpětné vazby, stejně jako hodnocení pracovníků za dané období. Toto vše ovlivňuje odměňování zaměstnanců a řízení jejich další kariéry (Kocianová, 2010, s. 140).

Hlavním cílem řízení pracovního výkonu je dle Koubka (2011, s. 191) analýza dobrých a špatných stránek pracovního výkonu a poučení z těchto zkušeností. Toto slouží ke zvyšování kvality budoucího pracovního výkonu zaměstnanců a k plánům vzdělávání a rozvoje (Koubek, 2011, s. 191).

Řízení pracovního výkonu se netýká jen osobního a pracovní rozvoje zaměstnanců, ale také rozvoje celé firmy a dosahování firemních cílů (Koubek, 2011, s. 192). Dle Koubka (2011, s. 193) je ovšem potřeba brát zřetel na několik etických zásad, zejména na vzájemný respekt všech zainteresovaných stran s ohledem na jejich potřeby a zájmy, dále na spravedlivé a slušné chování a na transparentnost a možnost prostudování podkladů vzešlých z celého procesu.

1.5.1 Příčiny problémů výkonnosti

Úspěšné a neúspěšné řízení výkonu záleží na tom, zda podnik nedostatkům zaměstnanců předchází, nebo se o to alespoň snaží, nebo zda na chyby či nedostatky reaguje až po té, co takové situace nastanou (Urban, 2012, s. 14). Důvody výkonových problémů se liší tím, na jaké straně vznikají. Buďto se jedná problémy na straně pracovníků, nebo o problémy na straně nadřízených (Urban, 2012, s. 18).

Na straně pracovníků se jedná o příčiny související s jejich osobními hranicemi a limity. To znamená, že požadavky a nároky na daný pracovní úkol jsou náročnější než schopnosti jeho vykonavatelů, kteří ani nemusí být správně namotivováni ke zvládnutí obtížnějších pracovních úloh (Urban, 2012, s. 18). Dalšími důvody k problémům na straně zaměstnanců mohou být jejich osobní starosti, které, ačkoli jsou mimo pracoviště, se mohou značně promítat do výkonů zaměstnanců, ať už po psychické či po fyzické stránce (Urban, 2012, s. 19).

Urban (2012, s. 19) považuje za tři hlavní příčiny špatného výkonu na straně vedoucích nedostatečné zaškolení pracovníků a jejich průběžné vedení, tedy nedostatečné rozvíjení schopností zaměstnanců. Dále se jedná o poskytnutí nekvalitních podmínek, ve kterých pracovníci mají své úkoly plnit, jako například nedostatek informací, nekvalitní nástroje, málo času a nedostačující, nebo úplně chybějící zpětná vazba. Zásadní příčinou na straně

nadřízených je špatná motivace svých zaměstnanců, která je blíže popsána v kapitole 1.7 (Urban, 2012, s. 19).

1.5.2 Vedení lidí

Vedoucí pracovníci a jejich chování má přímý vliv na schopnost organizace zaujmout a ponechat si klíčové zaměstnance. Chování nadřízených ovlivňuje především morálku zaměstnanců, jejich pracovní výkon a pracovní spokojenost (Kouzes a Posner, 2019). Vedoucí pracovník by neměl řídit své podřízené, ale vést je, poskytovat jim vhodné podmínky pro výkon jejich práce a k dosahování cílů s prací spojených, zároveň by jim měl jejich práci co nejvíce usnadňovat za účelem co nejefektivnějšího pracovního výkonu. Nadřízený by měl jít svým pracovníkům příkladem, být jejich spolupracovníkem, pomocníkem a podporou (Koubek, 2011, 190).

Vést lidi znamená být pro ně inspirace a pozitivně je ovlivňovat v jejich pracovním životě, s přesahem do toho osobního. Vedení lidí namísto řízení, má přímý vliv na organizační klima a odráží se i ve finančních výsledcích organizace, a tak se dá označit jako proces k zabezpečení toho, aby lidé ve firmě dělali vše pro to, aby se dosáhlo vytyčených firemních cílů (Armstrong, 2016, s. 4). Armstrong (2016, s. 4) považuje vedení lidí za schopnost přesvědčit ostatní lidi, aby se chovali jinak pomocí komunikace a motivace k plné angažovanosti při plnění jejich pracovních úkolů.

Kouzes a Posner (2019) udávají pět principů vůdcovství:

- jít příkladem – správní lídři mají jasnou představu o svých hodnotách, cílech a přesvědčeních, které promítají do svého chování
- inspirovat a sdílet vizi – lídři myslí na budoucnost, mají stanovenou jasnou vizi a podporují své zaměstnance k dosažení této vize tím, že tuto vizi komunikují a sdílí s ostatními
- podporovat změnu – lídři se nenechají odradit nejistotou, naopak využijí nejisté situace ke změnám a inovacím
- umožnit ostatním jednat – lídři si budují důvěru svých pracovníků rozvíjením jejich kompetencí a sebejistoty tím, že jim delegují a nechávají je dělat náročnější úkoly
- povzbuzovat srdce – dobří lídři si jsou vědomi sociálních a emocionálních potřeb svých zaměstnanců, a tak je potřeba dodávat jim emocionální podporu a posilovat pocit úspěchu

1.5.3 Delegování a koučing

Delegovat úkoly a pravomoci umožňuje zaměstnancům převzít odpovědnost za rozhodnutí, která dříve prováděl nadřízený pracovník. Vedoucí nechá rozhodnutí o způsobu a postupu práce zcela na svých podřízených. Klíčová je při delegování důvěra v pracovníka, že vše zvládne správně a včas. Díky delegování se zrychluje proces rozhodování v celé společnosti, jelikož pracovník může pracovat samostatně a nečekat na souhlas nadřízeného. Delegovat úkoly značí často i vyšší kvalitu rozhodovacího procesu, protože úkoly se předávají zaměstnancům, kteří mají k těmto aktivitám blíže a lépe jim rozumí (Urban, 2017, s. 78).

Urban (2017, s. 83) považuje koučing za nástroj k dosažení nových pracovních i sociálních schopností a postojů k práci, nebo ke změnám v chování pracovníků. Dle Plamínka (2014, s. 43) je smyslem koučování naučit lidi přemýšlet a rozvíjet jejich schopnosti potřebné k řešení reálných problémů. Koučování spočívá v tom, že zaměstnanec nedostává pokyn či radu, ale dostává se mu podnětů a inspirace k nalezení řešení samostatně. Toto probíhá tak, že kouč využívá zkušeností a schopností pracovníka a klade mu otázky, které ho dovedou k širšímu rozhledu na situaci a novým přístupům k vyřešení dané situace (Urban, 2017, s. 83).

1.6 Hodnocení zaměstnanců

Zaměstnavatel potřebuje znát své pracovníky, jejich způsob práce, jejich chování a vztahy s ostatními pracovníky, zda a jak přispívají k dosahování cílů firmy a její dobré pověsti. Tyto informace zaměstnavatelé dostávají pomocí hodnocení pracovníků. Na druhé straně hodnocení stojí zaměstnanec, který by měl vědět, jaký má jeho nadřízený na něj názor, jak je s ním a s jeho prací spokojen (Koubek, 2011, s. 124). Šikýř (2016, s. 122) na rozdíl od Koubka považuje hodnocení zaměstnanců za jeden z nástrojů řízení pracovního výkonu, který umožňuje kontrolu zaměstnance při dosahování pracovního výkonu. Šikýř (2016, s. 122) dále klade důraz na zpětnou vazbu jako na klíčový prvek hodnocení, kterou vedoucí pracovníci využívají k řízení a vedení pracovníků za účelem dosahování sjednaných pracovních výsledků.

Hodnocení pracovníků probíhá dle Koubka (2011, s. 124) následovně. Nejdříve si nadřízený pracovník zjistí informace o pracovníkovi, kterého hodnotí, tedy způsob plnění jeho úkolů a jeho chování a vztahy na pracovišti. Dále poskytne tomuto zaměstnanci zpětnou vazbu v rámci hodnotícího rozhovoru, kdy projednávají zjištěné výsledky.

Společně se pak snaží najít opatření ke zkvalitnění pracovního výkonu (Koubek, 2011, s. 124).

1.6.1 Formy hodnocení

Existují dvě podoby hodnocení, a to formální a neformální. Formální hodnocení se děje opakovaně za určitý časový úsek formou hodnotícího rozhovoru. Vedoucí zaměstnanec posuzuje pracovní výkon podřízeného a následně jej informuje o jeho výsledcích a možnostech zlepšení jeho výkonu, schopností a motivace. Zpráva z hodnotícího rozhovoru se zakládá do personální evidence a dále slouží jako podklad k uzavření pracovní dohody na další období a jako podklad k rozhodování o odměňování a vzdělávání daného zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 122).

Neformální hodnocení se koná průběžně, kdy vedoucí zkoumá pracovní výkon zaměstnance a vede jej k dosažení požadovaného výkonu. Důležité je včasné odhalení a vyřešení odchylek mezi skutečným a požadovaným výkonem. Nadřízený by měl také využít příležitosti ke zvýšení úrovně schopností, výsledků a motivace podřízeného (Šikýř, 2016, s. 122). Neformální hodnocení není nijak zaznamenáváno a nebývá ani podkladem pro personální rozhodování. Slouží však k řízení práce zaměstnance, jeho motivování a oceňování (Koubek, 2011, s. 124).

1.6.2 Kritéria hodnocení

Mezi kritéria hodnocení zaměstnanců dle Šikýře (2016, s. 123) patří pracovní výsledky, pracovní chování, pracovní schopnosti, motivace k práci a pracovní podmínky. Tato kritéria charakterizují a zároveň působí na pracovní výkon všech zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 123).

Koubek na rozdíl od Šikýře charakterizuje kritéria hodnocení obsáhleji a rozděluje je do čtyř skupin, a to jako pracovní výsledky, čili měřitelná kritéria, dále pracovní chování, sociální chování a do poslední skupiny zařazuje znalosti, dovednosti a vlastnosti zaměstnance (Koubek, 2011, s. 127-129).

Mezi výsledky práce, které jsou měřitelné, patří množství a kvalita odvedené práce, zmetkovitost, úrazovost, nebo například spokojenost zákazníků. Jako pracovní chování se bere úsilí při plnění pracovních úkolů a ochota je přijmout, dodržování instrukcí a pravidel, docházka, komunikování problémů a návrhů, požívání alkoholu na pracovišti. Sociální chování sleduje spolupráci, jednání s ostatními lidmi, vztahy k zaměstnavateli i ke

spolupracovníkům. Do poslední skupiny patří osobní vlastnosti, například ctižádost, odpovědnost a loajalita, či odolnost vůči pracovnímu zatížení a stresu, stejně jako dovednosti, kam se řadí úroveň vzdělání, znalost vykonávané práce, znalost cizích jazyků, organizační a verbální schopnosti (Koubek, 2011, s. 127-129).

1.6.3 Metody hodnocení

Koubek (2011, s. 131-132) uvádí tři metody hodnocení zaměstnanců, a to hodnocení podle stanovených cílů, na základě norem a pomocí stupnice. Šikýř (2016, s. 123) s těmito metodami souhlasí a doplňuje je ještě o hodnocení volným popisem, o metodu kritických případů a o metodu assessment centre.

Metoda dle dohodnutých cílů se používá pro hodnocení vedoucích pracovníků a nedělnických profesí, kdy se posuzují dosažené výsledky a zda tyto výsledky korespondují s předem stanovenými cíli. Optimální cíle jsou definovány dle metody SMART, tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované (Šikýř, 2016, s. 123) a je potřeba pro splnění těchto cílů vytvářet adekvátní podmínky (Koubek, 2011, s. 131).

Pro hodnocení dělnických profesí se využívá metoda hodnocení na základě plnění norem. Tato metoda spočívá ve stanovení norem, které by měli pracovníci splnit, a z následného srovnávání jejich pracovního výkonu s těmito normami. Pro splnění těchto norem musí být také vytvořeny požadované podmínky a musí být stanoveny objektivně (Koubek, 2011, s. 131).

Hodnocení pomocí stupnice se dá použít pro zaměstnance dělnických i nedělnických profesí, a může sloužit také jako sebehodnocení. Každé měřítko pracovní výkonnosti, se posuzuje odděleně, tím, že se mu přiřadí stupeň. Například se dá použít škála od jedné do pěti, kdy stupeň jedna značí nedostatečný stav a naopak stupeň pět představuje vynikající stav (Šikýř, 2016, s. 123). Hodnotící stupnice nemusí být jen číselná, ale využívá se také stupnice slovní, která může být doplněna o dobrovolný slovní komentář k jednotlivým kritériím (Koubek, 2011, s. 131).

1.7 Motivování zaměstnanců

Motivování zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem společnosti, jelikož jejich schopnosti a motivace určuje výkon jich samotných, stejně jako výkon celé společnosti (Šikýř, 2014, s. 74). Nízká míra motivace může znamenat ztrátu loajality zaměstnanců, nízkou

výkonnost, nezájem o další pracovní rozvoj, nebo přímo jejich odchod z podniku (Dvořáková, 2012, s. 215).

Plamínek (2015, s. 22) představuje několik pravidel motivace, jedním z nich je tzv. pravidlo motivační kotvy. Zaměstnanci mají být spokojeni alespoň zčásti. Odkazuje se na McGregorovu teorii XY, kdy lidé pracující podle teorie X považují práci pouze jako povinnost a nevyhnutelnou aktivitu každodenního života, kdežto lidé fungující v rámci teorie Y berou práci jako základní lidskou potřebu, kterou dělá rád, s určitou dávkou naplnění. Jeden člověk se může pohybovat v rámci obou teorií, jelikož záleží na konkrétní práci, kterou dělá. Přístup člověka k určité práci záleží na jeho osobnosti, zálibách, životní situaci, prostředí jak doma, tak v práci a samozřejmě na přístup jeho nadřízeného. Lidé by tedy měli mít v práci nějakou kotvu, něco, co jim přináší radost, udržuje jejich výkonnost, na co se těší a nedělají svou práci s nechutí a odporem, případně aby dané zaměstnání neopustili (Plamínek, 2015, s. 2).

1.7.1 Motivační faktory

Nejnámějším tříděním motivačních faktorů je Maslowova pyramida potřeb, kdy se jedná o hierarchický model potřeb. Skládá se z pěti skupin potřeb, a to z fyziologických potřeb na nejnižší příčce, dále potřeby bezpečí a jistoty, potřeby sounáležitosti, potřeby uznání a sebeúcty a na nejvyšší příčce jsou potřeby seberealizace. Principem uspokojování těchto faktorů je postupné uspokojování potřeb od nejnižších příček k té nejvyšší (Urban, 2017, s. 12).

Dále se dají faktory dělit na vnitřní a vnější, které se odvíjí od toho, zda uspokojení vzniká prací jako takovou, nebo výsledkem této práce (Urban, 2017, s. 12). Vnitřní motivační faktory jsou především samostatnost v práci, získávání nových schopností, sledování viditelných výsledků a širší společenský smysl své práce (Urban, 2017, s. 14). Mezi vnější faktory se řadí to, co pracovníci za správné a včasné splnění svých pracovních úkolů získají. Zde patří finanční odměna současná, ale i možnost jejího zvýšení v budoucnu, také možnost povýšení, pochvala nebo uznání a prestiž, která může být s pracovní pozicí spojena (Urban, 2017, s. 15).

Další známou teorií je Herzbergova teorie, která rozlišuje dvě dimenze motivace. Jedná se o hygienické faktory, neboli dissatisfactory, a motivátory, jinak řečeno satisfactory. Tato teorie se zakládá na premise, že přítomnost motivátorů vede k pracovní spokojenosti a absence hygienických faktorů vede k nespokojenosti. Dimenze motivace, na kterou

působí dissatisfactory, má na jedné straně nespokojenost a na druhé ne nespokojenost. Ta dimenze, jež se řídí satisfactory, reprezentuje ne nespokojenost na jednom konci a spokojenost na opačném konci. Přítomnost hygienických faktorů v práci nezpůsobuje nespokojenost, ale ani spokojenost, nepřispívají k motivaci. Špatný stav těchto faktorů, nebo jejich úplná nepřítomnost vede k nespokojenosti a demotivaci. Naopak motivátory způsobují spokojenost a vyšší pracovní výkon v případě, že jsou přítomny, a nespokojenost, když chybí (Sanjeev a Surya, 2016). Do hygienických faktorů se zahrnuje finanční odměna, řízení organizace, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky a jistota pracovního místa. Mezi motivátory se řadí ocenění pracovního výkonu, uznání, náplň práce, odpovědnost, či možnosti rozvoje (Dvořáková, 2012, s. 228-229).

1.7.2 Nástroje motivace

Aby byla motivace pracovníků úspěšná, je třeba správně zvolit motivační faktory, které odpovídají možnostem firmy a potřebám pracovníků. Důležité je také umět tyto faktory správně využívat, tedy rozeznat, kdy a kde využít jaké faktory tak, aby to bylo v zájmu zaměstnanců i firmy. Jsou-li faktory správně využity, stávají se motivačními nástroji (Urban, 2017, s. 24).

Nejprimárnějším nástrojem motivace je odměna, kterou pracovník dostane za splnění jeho pracovních úkolů. Nemusí se jednat jen o odměnu finanční, ale je to cokoli, co zaměstnanci uspokojuje jeho potřeby a motivuje ho k další práci, tedy i viditelné nebo hmatatelné výsledky své práce, pocit důležitosti své práce, delegování úkolů (Urban, 2017, s. 24). Šafrová Drášilová (2019, s. 182) mezi nástroje motivace zařazuje také autenticitu vedoucích pracovníků. Podřízený spíše ocení upřímnost a chovají respekt k sice přísnému, ale spravedlivému a empatickému vedoucímu, než k nadřízenému, který lže a zastírá své vlastní chyby. Dalšími nástroji motivace jsou atmosféra, kultura a prostředí podniku. Tam, kde se člověk cítí dobře, pracuje rád. Mezi efektivní motivační nástroje patří také uznání, pochvala či poděkování. Dle této autorky upřímná pochvala řečená ve správný moment dokáže motivovat lépe než jakékoli výhody a peníze dohromady (Šafrová Drášilová, 2019, s. 182).

Opakem odměn jsou sankce. Sankce neboli hrozba je to, že pracovník odměnu nezíská, nebo je snížena, z důvodu špatných či pozdních výsledků. Sankce je pro zaměstnance vždy nepříjemná a nemusí to být jen finanční sankce, ale například nehmotná hrozba ve formě kritiky. Hrozby by se měli využívat pouze v situacích, kdy chceme zamezit nějakému

negativnímu jednání a kdy je snížený výkon pracovníka úmyslný, tedy není to tím, že mu schází dovednosti či schopnosti (Urban, 2017, s. 25).

1.8 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců bývá označeno jako kompenzace za vykonanou práci, která působí na budoucí kvalitu pracovních výsledků. Odměňování je považováno za nejefektivnější nástroj motivace zaměstnanců (Kocianová, 2010, s. 160). Pokud je odměňování v podniku spravedlivé, oceňuje výkon zaměstnanců, a tím i stimuluje zaměstnance k dalšímu požadovanému výkonu. Zaměstnanci jsou díky odměňování schopni se ekonomicky zajistit a uspokojit své potřeby (Šikýř, 2014, s. 116).

Odměny jsou dvojí formy, a to peněžní a nepeněžní. Nepeněžní odměny jsou například formou povýšení, zajímavých pracovních úkolů nebo možnostech vzdělávání a dalšího rozvoje (Kocianová, 2010, s. 160). Nepeněžní odměny jsou zaměřeny na potřeby lidí z hlediska osobního růstu, uznání, úspěchu, pocitu naplňující práce, ale také odpovídajících pracovních podmínek a souladem mezi pracovním a osobním životem, tzv. work-life balance (Armstrong a Taylor, 2020, s. 484). Celkovou odměnu pak tvoří transakční, hmotné odměny, tedy peněžní odměny a zaměstnanecké benefity, a vztahové, nehmotné odměny, jako je například vzdělávání, nebo zážitky z práce (Kocianová, 2010, s. 161).

1.8.1 Mzda

Mzda je plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem svým zaměstnancům v pracovním poměru za vykonanou práci. Diferenciace mezd závisí na náročnosti a stupni odpovědnosti práce, dále na obtížnosti pracovních podmínek a na požadovaném pracovním výkonu a výsledcích (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Existuje také naturální mzda, která může být poskytována pouze se souhlasem zaměstnance. Může se jednat o výrobky, práce nebo služby, s výjimkou lihovin, tabákových výrobků a návykových látek. Zaměstnavatel je povinen vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši sazby minimální mzdy nebo nejnižší úrovně zaručené mzdy (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Mzdové formy

Existuje několik mzdových forem, které se liší zásadami a postupy k stanovení mzdy. Zaměstnavatel může zvolit, kteroukoli formu mzdy, pokud dodržuje zásady odměňování

stanovené v legislativních předpisech. Mezi mzdové formy Šikýř (2014, s. 118) zařazuje časovou mzdu, úkolovou mzdu, provize, prémie, osobní ohodnocení a podíl na výsledcích hospodaření. Kocianová (2010, s. 162-163) přidává ještě mzdu za očekávané výsledky, za znalosti a dovednosti, za přínos, a dále zmiňuje dodatkové formy mzdy, například odměnu za úsporu času, příspěvky k životnímu či pracovnímu výročí, příplatky za práci přesčas, v noci, nebo v dny pracovního klidu atd.

Časová mzda je základní mzdová forma, která je využívána pro odměňování zaměstnanců jak v hlavních a řídicích, tak pomocných pozicích. Využívá se v případech, kdy je množství odvedené práce těžko měřitelné, nebo nejde vůbec ovlivnit. (Šikýř, 2014, s. 118). Jedná se buď o hodinový, týdenní nebo měsíční mzdový tarif. Pracovníci na dělnických pozicích dostávají hodinovou mzdu, nedělnické pozice obvykle měsíční (Kocianová, 2010, s. 163). Hodinová mzda se rovná součinu hodinového tarifu a počtu odpracovaných hodin v daném měsíci. Měsíční mzda se rovná měsíčnímu tarifu, jestliže zaměstnanec odpracuje celý měsíc. Pokud celý měsíc neodpracuje, například využije dovolené, nebo z důvodu pracovní neschopnosti, dostane poměrnou část měsíčního mzdového tarifu. Časová mzda sice značí jistotu výdělku, ale dostatečně nestimuluje k požadovanému výkonu, a tak se v praxi doplňuje jinými druhy mzdových forem, například prémie, či osobním ohodnocením (Šikýř, 2014, s. 118).

1.8.2 Mzdotvorné faktory

Vliv na podobu a velikost odměny mají vnější a vnitřní mzdotvorné faktory. Za vnější faktory se považují zákony a předpisy v oblasti odměňování a situace na trhu práce, tedy stav pracovních zdrojů, jejich množství a kvalifikace, personální politika u konkurenčních společností, životní podmínky ve státě či regionu. Vnitřní faktory souvisí s pracovníky a pracovními místy. Jsou to faktory týkající se úkolů, požadavků a podmínek na daném pracovním místě, jeho pozice v organizační hierarchii a výsledků práce zaměstnance a jeho pracovního chování (Kocianová, 2010, s. 166).

1.8.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům nezávisle na pracovním výkonu a výsledcích, pouze s ohledem na pracovní poměr (Kocianová, 2010, s. 160). Urban (2017, s. 145) dodává, že tyto výhody se mohou odrážet od délky zaměstnání, postavení v organizační hierarchii nebo náročnosti pracovní pozice. Cílem zaměstnaneckých benefitů

je retence kvalitních zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti, z dlouhodobého pohledu mohou mít vliv i na výkonnost zaměstnanců (Urban, 2017, s. 145).

Urban (2017, s. 145) uvádí tři druhy zaměstnaneckých výhod:

- související s prací a pracovními podmínkami – např. příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti zdarma, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání, doprava do zaměstnání, příspěvek na dopravu atd.
- pracovní pomůcky – osobní automobil, notebook, mobilní telefon, zvýhodněné bydlení atd. Tyto pracovní pomůcky slouží i pro osobní potřebu.
- sociální povahy – zdravotní péče o zaměstnance i jeho rodinu, péče o děti v podobě jeslí, mateřských školek či táborů, příspěvky na dovolenou, sport, rekreaci atd.

Systém poskytování výhod je buď plošný, nebo pružný. Plošný systém je nabízení všech zaměstnaneckých výhod všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich potřebu. Pružný, neboli volitelný, označovaný také jako cafeteria systém spočívá v tom, že si zaměstnanec může zvolit, kterých výhod chce využívat a kterých ne. V praxi se využívá i kombinace plošného a volitelného systému, kdy je část výhod poskytována zaměstnancům plošně a část je libovolná (Šikýř, 2014, s. 123-124).

1.9 Vzdělávání zaměstnanců

Podnikové vzdělávání je součástí celoživotního vzdělávání, které je tvořeno formálním vzděláváním v rámci školní docházky, neformálním vzděláváním v rámci zaměstnání a neinstitucionálním vzděláváním, které se děje neustále v každodenním životě a nebývá vnímáno přímo jako vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 80). Cílem vzdělávání zaměstnanců je prohlubování pracovních schopností, aby byly pracovníci flexibilní, připraveni na změny a uměli se přizpůsobit měnícím se požadavkům pracovního místa (Koubek, 2015, s. 253). Podnikové vzdělávání musí odvozeno z celkové podnikové strategie a vycházet z poslání a vize organizace (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 80).

V rámci firemního vzdělávání Koubek (2015, s. 254-255) vymezuje tři oblasti formování schopností, a to oblast všeobecného vzdělávání, kde jsou formovány základní znalosti a schopnosti potřebné pro život ve společnosti, dále navazující oblast odborného vzdělávání popsána níže, a oblast rozvoje, do které patří kromě rozšiřování pracovní kvalifikace, také formování osobnosti.

Bartoňková (2010, s. 17) do odborné oblasti vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptace a přípravy na pracovní činnost
- prohlubování kvalifikace – doškolování
- rekvalifikaci – přeškolování
- profesní rehabilitaci – opakované zařazení pracovníků, kterým brání zdravotní stav k vykonávání dosavadní práce
- zvyšování kvalifikace – rozvoj

Vzdělávání ve firmě se realizuje pomocí interních odborníků, nebo externích institucí, veřejných i soukromých. Je to dlouhodobý proces, který tvoří čtyři fáze, a to identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, vlastní realizace a hodnocení výsledků (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 83).

1.9.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání zahrnuje shromažďování informací o stávajícím stavu schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců, jejich výkonnosti a srovnávání těchto dat s požadovanou úrovní vzdělávání. Výsledkem tohoto procesu je odhalení odchylek, které je potřeba odstranit a zaměřit se na takové, které lze eliminovat vzděláváním. (Bartoňková, 2010, s. 118). Je potřeba posoudit organizaci jako celek, jednotlivé pracovníky a jednotlivé pracovní místa. Na místě je zjistit, jaké jsou podmínky v podniku pro vzdělávání, kdo potřebuje další vzdělání a co má být předmětem vzdělávání. Odpovědi na tyto otázky jsou základem pro plánování vzdělávání v podniku (Noe et al., 2019, s. 203).

Informace týkající se celého podniku lze zjistit z údajů o jejich zdrojích, ať už finančních či lidských, dále údajů o výrobním programu, struktuře pracovníků, jejich pohybu, kvalifikaci, absencích či údajů o pracovních neschopnostech a úrazech. Údaje o pracovních místech a činnostech lze získat z popisů a specifikací pracovních míst, ale také z kultury vztahů a stylu vedení. Poslední potřebné informace týkající se jednotlivých pracovníků lze vzít z personální evidence, záznamů o dosavadním vzdělávání, hodnocení pracovníka, nebo z průzkumů například formou rozhovorů, které odráží postoje a názory jak zaměstnanců, tak nadřízených (Koubek, 2015, s. 262).

1.9.2 Plánování vzdělávání

Krok plánování vzdělávání se skládá z přípravné fáze, realizační fáze a z fáze zdokonalování. V přípravné fázi se specifikují potřeby vzdělávání, analyzují se účastníci a definují se cíle celého vzdělávacího projektu. Realizační fáze spočívá ve zpracování jednotlivých etap projektu, stanovování pořadí témat vzdělávání a výběr metod vzdělávání. Definuje se tak způsob, jakým bude vzdělávací projekt probíhat. Ve fázi zdokonalování se hodnotí jednotlivé etapy programu z hlediska požadovaných cílů a hledají se možnosti zlepšení procesu vzdělávání (Vodák a Kuchaříková, 2011, s. 96-97). Do fáze plánování vzdělávání patří také registrace navrhovaných účastníků, nebo zájemců a výběr těchto účastníků jejich vedoucími (Koubek, 2015, s. 264). Plán vzdělávacího programu by měl obsahovat témata vzdělávání, cílovou skupinu, vzdělávací metody, časový rámec, místo realizace, způsob hodnocení výsledků a rozpočet na vzdělávání. (Vodák a Kuchaříková, 2011, s. 97-98).

1.9.3 Metody vzdělávání

Tyto metody se dle místa vzdělávání dělí do dvou skupin. Metody on the job, tedy metody realizované na pracovišti při výkonu běžné práce a metody off the job, které se provádějí mimo pracoviště (Koubek, 2015, s. 265-266). Metody na pracovišti jsou vhodnější pro dělnické profese, metody mimo pracoviště naopak pro vedoucí pracovníky. V praxi se ale využívá kombinace obou typů metod pro vzdělávání všech profesí (Bartoňková, 2010, s. 156).

Mezi metody on the job Koubek (2015, s. 267-269) řadí:

- instruktáž při výkonu práce – je to nejpoužívanější metoda, jedná se o jednorázový zácvik nezkušeného pracovníka zkušeným spolupracovníkem, nebo přímým nadřízeným, který mu názorně předvede pracovní postup
- koučing – popsán v kapitole 1.5.3
- mentoring – pracovník si sám vybere svého mentora, svůj vzor, který mu radí, usměrňuje jej, pomáhá mu v jeho kariéře
- asistování – pracovník se stane pomocníkem zkušeného spolupracovníka, pomáhá mu při práci, a zároveň se učí pracovním postupům
- pověření úkolem – pracovník je pověřen úkolem, při jehož plnění je sledován; tato metoda se využívá pro manažerské a tvůrčí pracovníky

- rotace práce – pracovník je pověřován úkoly na různých pracovních pozicích a v různých částech pracoviště; tato metoda je vhodná pro absolventy škol
- pracovní porady – pracovníci se během porad seznamují s problémy svého pracoviště i celé firmy
- counselling – obousměrné formování pracovních schopností; jedná se o konzultace a vzájemné ovlivňování mezi vzdělávaným i vzdělavatelem

Metody off the job zahrnují (Koubek, 2015, s. 270-273):

- přednášky a semináře – zprostředkování faktických informací, seminář umožňuje navíc diskuzi
- demonstrování – zprostředkování praktických znalostí a dovedností názorně pomocí audiovizuální techniky, počítačů, či obsluhy zařízení
- případová studie – skutečné nebo smyšlené situace týkající se organizačních problémů, které jednotlivci nebo skupinky (workshop) analyzují a snaží se je vyřešit
- brainstorming – účastníci této metody postupně ústně nebo písemně navrhnou řešení zadaného problému, které se následně diskutují, a společně se hledá optimální způsob řešení
- simulace – praktická metoda, která požaduje aktivitu účastníků, kteří dostanou scénář konkrétní situace, dle kterého musí učinit řadu rozhodnutí
- hraní rolí – účastníkům jsou přiděleny role pro konkrétní situaci, pomocí kterých řeší mezilidské vztahy a vyjednávání; tato metoda slouží k osvojení vhodných sociálních vlastností
- assessment centre – diagnosticko-výcvikový program; počítač náhodně generuje problémy s různou dávkou stresu, které musí manažer vyřešit, a následně počítač tato řešení vyhodnocuje a poskytuje optimální řešení a tím i zpětnou vazbu
- outdoor training – akce spojené se sportovními aktivitami, při kterých se manažeři učí koordinovat činnosti, komunikovat se spolupracovníky, vést je, pověřovat je úkoly, učit se práci v týmu

- e-learning – učení se pomocí počítačů, které simulují situace, poskytují obrázky, grafy, schémata, množství informací, testy a cvičení; umožňují také kontakt s instruktory, i když jsou účastníci na jiném místě

1.9.4 Vyhodnocování vzdělávacího programu

Aby se organizace ujistila, že vzdělávání bylo efektivní a přineslo požadované výsledky, je třeba celým vzdělávací program vyhodnotit. Je možno využít několik měřítek. Jde o spokojenost účastníků programu, nabyté znalosti a schopnosti, využití těchto nových schopností v práci a jejich vliv na pracovní chování, zvýšení kvality výkonu a v neposlední řadě návratnost investic do vzdělávání (Noe et al., 2019, s. 222).

Nejobvyklejším způsobem zjištění, zda účastníci vzdělávání nabyly nové vědomosti, je vypracování testu, ať už na papíře nebo elektronicky. Dále mohou nadřízení sledovat změny v chování a schopnostech účastníků. Nové postoje a spokojenost účastníků se vzdělávacím programem i jeho výsledky se zjišťuje přes dotazníkové šetření a rozhovory. Změny v celkové výkonnosti organizace a hodnocení návratnosti investic do vzdělávacího programu se sledují pomocí výročních zpráv a jiných dokumentů (Noe et al., 2019, s. 222).

Špatné hodnocení může být následkem nepříjemné zkušenosti účastníků ve vzdělávacím procesu, nedostatečnou specifikací a zacílením vzdělávání, nedostatkem příležitostí k užití nově nabytých schopností, nebo nevhodnými podmínkami pro využití nových dovedností (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 128).

1.10 Péče o zaměstnance a pracovní vztahy

Zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem úspěšného a konkurenceschopného podniku. Proto je třeba náležitě pečovat o motivaci, mezilidské vztahy a celkovou spokojenost všech zaměstnanců ve firmě (Koubek, 2015, s. 343). Péče o zaměstnance je také jedna z personálních oblastí, které současní i potenciální zaměstnanci srovnávají s úrovní v jiných organizacích (Koubek, 2015, s. 344).

Koubek (2015, s. 343) rozlišuje tři typy péče o pracovníky:

- povinná – určena zákony a předpisy
- smluvní – dána kolektivními smlouvami
- dobrovolná – součást personální politiky podniku

Do oblasti péče o zaměstnance lze zařadit pracovní dobu, pracovní podmínky, bezpečnost práce a ochranu zdraví, rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám, nebo péči o životní prostředí (Koubek, 2015, s. 343).

1.10.1 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky zahrnují mimo jiné pracovní prostředí, technické a technologické podmínky, organizaci pracovní doby, sociální podmínky, nebo například BOZP. Některé podmínky jsou uzákoněné, a to podmínky ohledně pracovní doby, BOZP a překážek v práci (Kocianová, 2010, s. 178).

Pracovní dobu upravuje zákoník práce z hlediska délky pracovní doby, pracovního režimu (jednosměnný, dvousměnný, vícesměnný a nepřetržitý pracovní režim), přestávek v práci a doby odpočinku, pracovní pohotovosti, práci v noci, tedy práci konanou mezi 22. a 6. hodinou, a práce přesčas (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Pracovní prostředí zohledňuje prostorové řešení pracoviště a fyzikální podmínky, například zorné podmínky, pracovní plochu, přístup na pracoviště a prostor k pohybu. Dále se jedná o vhodnou teplotu vzduchu, dostatečné osvětlení, čistotu, hluk, nebo také barvy na pracovišti, což kromě estetiky má vliv také na psychologickou stránku pracoviště. Nelze opomenout ani sociálně psychologické podmínky. Ty znamenají kontakty se spolupracovníky, zda pracovník pracuje sám nebo v blízkosti ostatních, nebo přímo v týmu. Také záleží na pracovních úkolech, které někdy navazují na práci kolegů, a tak je na místě efektivní spolupráce (Koubek, 2015, s. 353-354).

Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečné pracovní podmínky a opatření, které eliminují a odstraní rizika týkající se případného ohrožení zdraví a života zaměstnanců. Jako prevence musí zaměstnavatel přizpůsobovat pracovní podmínky potřebám jednotlivých zaměstnanců, nahrazovat fyzicky náročné práce novými technologiemi a postupy, uplatňovat prostředky kolektivní ochrany před prostředky individuální ochrany, nebo udílet správné pokyny k zajištění bezpečnosti. Dále je zaměstnavatel povinen veškerá opatření kontrolovat a přizpůsobovat je měnícím se skutečnostem (Zákon č. 262/2006 Sb.).

1.10.2 Pracovní vztahy

V organizacích existují tři typy vztahů. Jedná se o vztahy formální, které jsou určeny organizační strukturou, úrovní odpovědnosti jednotlivých pozic, nadřízeností a podřízeností. Dále jsou to vztahy neformální, které vznikají nezávisle na organizační

strukturu. Formální a neformální vztahy tvoří průnik, a tak vzniká třetí typ pracovních vztahů, a to jsou vztahy reálné (Bednář, 2013, s. 17).

Formální vztahy jsou definovány firemní kulturou, mohou mít podobu předpisu, nebo popisu pracovní pozice. Jsou buď horizontální, což jsou vztahy mezi kolegy, nebo vertikální, tedy ve vztahu podřízený a nadřízený. Mohou být charakterizovány také úkoly či kompetencemi. Jsou neměnné v čase a účastníci těchto vztahů mají jen malý vliv na změny v těchto vztazích. Neformální vztahy vznikají interakcí mezi pracovníky, nejsou nikde zapsány, existují v myslích účastníků. V případě kontroverze mezi formálním a neformálním vztahem, neformální vztahy mají tendenci se ukazovat jako silnější (Bednář, 2013, s. 19).

Zásady při vytváření zdravých pracovních vztahů jsou mimo jiné dodržování zákonů a smluv, stejně jako základních pravidel slušnosti ze strany zaměstnavatele i zaměstnanců, existence spravedlivé politiky výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání v podniku, udržování vhodných pracovních podmínek a adekvátní péče o zaměstnance, postihování jakékoli formy diskriminace, či nespravedlivým antipatiím vedoucích pracovníků ke svým podřízeným, a v neposlední řadě transparentní a intenzivní komunikace (Koubek, 2015, s. 327-328).

1.10.3 Interní komunikace

Komunikace se zaměstnanci je obousměrný proces, kdy na jedné straně umožňuje vedoucím zaměstnancům informovat své podřízené o čemkoli, co potřebují, aby věděli, a na druhé straně dává podřízeným pracovníkům možnost se vyjádřit, okomentovat, promluvit o čemkoli, co je trápí, nebo chtějí řešit (Armstrong, 2016, s. 103). Zaměstnanci by měli mít jistotu, že vedení firmy zajímá jejich názor a jsou bráni jako rovnocenní partneři (Dvořáková, 2012, s. 394).

Armstrong (2016, s. 103) udává tři hlavní důvody, proč je správná komunikace důležitá:

- je to nástroj řízení změn jakéhokoli procesu, ať už týkajícího se personálních či jiných činností – zaměstnanci potřebují vědět, co se mění a jak je to ovlivní
- je to nástroj k dosažení loajality zaměstnanců – lidé jsou více věrní podniku, ve kterém pracují, pokud ví, čeho se podnik snaží dosáhnout a jaké to výhody to pro ně nese

- je to nástroj k podpoře důvěry zaměstnanců – správná komunikace přináší důvěru, pokud vedení vysvětluje svým pracovníkům co, jak a proč dělají

Dle Dvořákové (2012, s. 394) by měl předmět komunikace zahrnovat finanční a provozní výsledky, firemní strategii, všechny změny v organizaci a veškeré aktivity společnosti, ať už z pohledu výroby, marketingu, vztahů s veřejností nebo společenské odpovědnosti.

Základními metodami komunikace jsou rozhovory tváří v tvář, intranet, sociální média, pracovní porady, nástěnky a jiné vývěsky a firemní tisk, neboli časopisy, noviny a newslettery (Armstrong, 2016, s. 103).

1.10.4 Konflikty na pracovišti

Plamínek (2012, s. 15) definuje konflikt jako faktor porušující stabilitu systému. Rozlišuje dvě povahy konfliktů, a to spor a problém. Spor je konflikt mezi lidmi, kdy jedna strana prosazuje ze subjektivního pohledu své vlastní řešení. Do takového konfliktu vstupují emoce. Problém je takový konflikt, ve kterém všechny zúčastněné strany hledají objektivně vhodné řešení. (Plamínek, 2012, s. 19). Spor nemá řešení, které by uspokojilo všechny zúčastněné strany, problém má racionální jádro, tudíž může být vhodně vyřešen (Bednář, 2013, s. 92).

Za příčiny konfliktů se považují osobní vlastnosti všech lidí působících v organizaci, a to jak rozdíly mezi těmito vlastnostmi, tak podobnosti (Bednář, 2013, s. 92). Příčiny, na které působí sociální prostřední a které může vedení společnosti ovlivnit, zahrnují výběr zaměstnanců, firemní kulturu, chování vedoucích pracovníků k podřízeným, celkovou atmosféru důvěry ve firmě k nadřízeným i mezi podřízenými a transparentní interní komunikaci (Bednář, 2013, s. 93).

Konflikty se dají řešit delegováním, kdy se lze obrátit na nadřízeného nebo na experta. Ideální způsob řešení konfliktů je vyjednávání, které zahrnuje přímou komunikaci mezi účastníky konfliktu. V tomto případě se jedná o vyřešení sporu. Extrémním způsobem řešení je násilí. Další možností řešení je pasivní postoj ke konfliktům, kdy se postupem času stávají méně důležitými a zapomenuty (Plamínek, 2012, s. 41-42). Bednář (2013, s. 94) však zdůrazňuje, že management by nikdy neměl být nečinný vůči konfliktům a považuje zvládání konfliktů za povinnost vedení firmy. Nadřízený pracovník by se nikdy neměl přiklánět k jedné straně, má být pouze řídicí a tlumící faktor sporu (Bednář, 2013, s. 94).

2 PERSONÁLNÍ AUDIT

Personální audit je dle Mikuláščíka (2015, s. 264) hodnocením všech personálních činností, tedy celkové personální práce v organizaci a posuzuje kvalitu personální strategie. Wagnerová (2011, s. 117) považuje zaměření personálního auditu pouze na zjištění klíčových personálních činností. Na základě stanovení diagnózy se podávají návrhy a doporučení ke zlepšení a k nápravám. Cílem je optimalizovat personální postupy tak, aby byly co nejvíce vhodné a účinné (Mikuláščík, 2015, s. 264).

2.1 Charakteristika personálního auditu

Personální audit se dělí na dvě zaměření, a to na audit lidských zdrojů a audit řízení lidských zdrojů. Audit lidských zdrojů znamená posouzení pracovních předpokladů zejména řídicích zaměstnanců, audit lidských zdrojů pak spočívá v posouzení nástrojů a metod řízení personálních činností v podniku (Urban, 2019).

Audit lidských zdrojů

Cílem tohoto typu auditu je posoudit schopnosti a předpoklady řídicích pracovníků, především jak jejich řízení přispívá k dosahování cílů společnosti. Na základě získaných podkladů se udávají návrhy a doporučení ke zkvalitnění řídicích schopností těchto zaměstnanců, k lepšímu využití jejich potenciálu, případně k eliminování překážek bránících jejich rozvoji a v neposlední řadě k odhalení personálních rizik v podniku (Urban, 2019).

Audit řízení lidských zdrojů

Cílem auditu řízení lidských zdrojů je zmapovat personální činnosti a postupy z hlediska jejich efektivity a účinnosti, dále zanalyzovat jejich silné a slabé stránky a navrhnout opatření a doporučení pro zdokonalení těchto procesů (Urban, 2019). Dle Wagnerové (2011, s. 117) by se měl personální audit věnovat činnostem jako je získávání a výběr zaměstnanců, jejich adaptace, vzdělávání a nástupnictví, motivace a výkonnost, odměňování a uvolňování zaměstnanců.

Obecnými zásadami, které personální audit sleduje, jsou splnění legislativních požadavků a předpisů, tedy veškeré postupy v podniku musí být v souladu například se zákoníkem práce, nebo se zákonem o zaměstnanosti. Také je potřeba zaměřit se na politiku rovných příležitostí ve společnosti. Veškeré personální činnosti a postupy musí být transparentní

a srozumitelně definované, a měla by existovat alespoň dvojitá kontrola (Wagnerová, 2011, s. 117).

2.2 Postup a metody personálního auditu

Postup auditu řízení lidských zdrojů se skládá ze čtyř fází (Bláha et al., 2005, s. 248):

1. Sběr a shromáždění informací
2. Hodnocení
3. Analýza silných a slabých stránek
4. Plán a návrhy ke zlepšení

Hlavní zásadou k docílení úspěšného personálního auditu je vhodný personální auditor. Měl by to být externí specialista poradenské společnosti, využití interního pracovníka firmy není vhodné. Externí personální auditor zabezpečí především objektivitu analýz a důvěryhodnost z pohledu zaměstnanců i partnerských společností. Je to zároveň ušetření času zaměstnanců společnosti. Ačkoli se náklady na pracovníka externí firmy mohou zdát vysoké, rychlé výsledky a opatření auditu tyto náklady kompenzují (Kmošek, © 2020).

Kmošek (© 2020) radí mezi metody personálního auditu mimo jiné tyto:

- kontrola pracovních podmínek v oblastech jako je hodnocení, vzdělávání, pracovní doba a jiné
- detailní SWOT-analýza, tedy definování silných a slabých stránek podniku, stejně jako příležitostí a hrozeb z okolního prostředí firmy
- rozhovory se zaměstnanci, které se skládají z cílených otázek s možností křížového ověření u dalších zaměstnanců, což je důležité pro zajištění objektivnosti informací
- pozorování běžného pracovního dne na pracovišti, což může sloužit k odhalení kvality i kvantity pracovních činností

Dotazování

Metoda dotazování může mít tři formy, a to rozhovor, dotazník nebo anketa. Podstatou této metody je sběr dat pomocí otázek pokládaných objektům pozorování. Rozhovor by měl být předem připraven, sledovat předem určený cíl, a také by měl být se souhlasem pozorovaných osob zaznamenán, ať už písemným, zvukovým nebo vizuálním záznamem.

Podle stupně standardizace se rozhovor dělí na standardizovaný a nestandardizovaný. Při standardizovaném rozhovoru jsou pokládány přesné formulované dotazy, každému respondentovi ve stejném znění i pořadí. Nestandardizovaný rozhovor je flexibilnější, kdy obsah otázek sleduje cíl celého výzkumu, ale samotná formulace a pořadí otázek je čistě na tazateli (Pauknerová a kol., 2012, s. 60).

Dotazník je méně časově náročná než rozhovor, jelikož otázky jsou pouze v písemné podobě. Skládá se z výzkumných otázek, jejichž obsah se zaměřuje na cíl výzkumu, a z otázek funkčních, což jsou identifikační, úvodní a kontrolní, které posuzují pravdivost odpovědí na výzkumné otázky. Dle konstrukce dělíme otázky v dotazníku na otevřené a uzavřené. U otevřených otázek respondent volí odpovědi dle svých vlastních slov, při uzavřených otázkách má na výběr z předtištěných možností odpovědí. Anketa je druh dotazníku, který obsahuje malý počet dotazů. Zatímco dotazník se distribuuje především formou osobního styku, anketa se rozesílá poštou, nebo pomocí tisku či elektronických médií, a využívá se spíše ve fázi předvýzkumu, při mapování neznámého terénu (Pauknerová a kol., 2012, s. 61-65).

Pozorování

Pozorování je vědecká metoda, kdy subjekt pozorování, neboli pozorovatel úmyslně a plánovitě vnímá pomocí extrospekce projevy chování objektů pozorování a okolní jevy. Pozorování může provádět buď nezúčastněný, nebo zúčastněný pozorovatelem. Nezúčastněný pozorovatel není účastníkem pozorovaného děje, ani jej nijak neovlivňuje. Naopak zúčastněný pozorovatel může být například člen pracovního týmu, který pozoruje, a tak je účastníkem děje. Zaznamenat pozorované jevy lze písemnou formou, nebo digitální formou, ať už záznamem zvuku nebo obrazu. Problémem při metodě pozorování může být tzv. interference, což je narušování pozorování kvůli vlastním úsudkům a dedukci. Dva různí pozorovatelé pak mohou popisovat pozorovaný jev odlišně (Pauknerová a kol., 2012, s. 54-55).

Dále Kmošek (© 2020) zmiňuje metody ke zpracování výstupů z tohoto auditu, a to analytickou a syntetickou metodu, deduktivní metodu, která se využívá pro formulaci doporučení a návrhů ke zlepšení, a v neposlední řadě Paretovu metodu, kdy se určují priority, na které je třeba klást zřetel při analyzování informací.

3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Jedním ze základních prvků úspěšného fungování organizace jsou lidské zdroje, které mají vliv na konkurenceschopnost i na pověst podniku, a proto je nezbytné věnovat lidským zdrojům v podniku patřičnou pozornost. Řízení lidských zdrojů zahrnuje personální činnosti, které se navzájem propojují a navazují jedna na druhou.

Nejprve je třeba naplánovat potřebu zaměstnanců a její pokrytí. S ohledem na čistou potřebu zaměstnanců se může organizace ocitnout ve stavu nedostatku, nebo naopak nadbytku zaměstnanců. Po naplánování potřeby pracovníků přichází proces získávání a výběru zaměstnanců. Tyto personální činnosti zabezpečují kvalitu pracovníků v podniku, kteří by měli splňovat profesní požadavky, ale zřetel je brán také na osobnostní charakteristiku. Snahou je docílit souladu mezi potřebami společnosti a potřebami potenciálních zaměstnanců. Obsazování volných pracovních míst je možno buď z vnitřních, nebo vnějších zdrojů, obě tyto možnosti nesou řadu výhod a nevýhod.

Po přijetí pracovníka nastává období adaptace zaměstnance, kdy se přizpůsobuje jak pracovnímu, tak sociálnímu prostředí v podniku. To je docíleno formální a neformální formou adaptace. Formální adaptace probíhá v rámci adaptačního programu, kdežto neformální čistě spontánně. Každý pracovník je podroben řízení pracovního výkonu, což provádí jeho přímý nadřízený. Sleduje a ovlivňuje výkonnost, chování a rozvoj zaměstnanců, projednává s nimi úkoly a cíle. Správný nadřízený by měl své pracovníky vést a motivovat k lepším výsledkům. Nástrojem tohoto může být motivace. Ta je ovlivněna motivačními faktory, které se u jednotlivých zaměstnanců mohou lišit, a vedoucí pracovníci by tak měli jednat s každým individuálně.

Hodnocení zaměstnanců může opět probíhat formální nebo neformální cestou. Formální hodnocení probíhá v podobě hodnotícího rozhovoru, který je základem pro zprávu hodnocení uloženou v personální evidenci. Neformální hodnocení probíhá průběžně a slouží k řízení pracovního výkonu a motivaci zaměstnanců. Hodnotí se mimo jiné kvalita práce a pracovní chování.

Na hodnocení zaměstnanců plynule navazuje jejich odměňování, a to v peněžních a nepeněžních formách, a vzdělávání zaměstnanců, které lze realizovat na pracovišti, nebo mimo pracoviště, k čemuž je dostupná řada metod. Spokojenost zaměstnanců a celkové klima v podniku je také ovlivněno péčí o zaměstnance, která zahrnuje kvalitu pracovních podmínek, odpovídající pracovní vztahy a zvládání konfliktů na pracovišti.

Všechny tyto činnosti lze analyzovat prostřednictvím personálního auditu, který spočívá ve sběru relevantních dat pomocí metod, jako je dotazování, pozorování či analýza podnikových dokumentů. Dalším krokem tohoto auditu je hodnocení shromážděných informací a následná analýza silných a slabých stránek. Od této analýzy se pak odvíjí návrhy ke zlepšení personálního řízení. Personální audit bude využit jako podklad pro část praktickou. Ta se zabývá analýzou vybraných personálních činností a navazujícím projektem pro zlepšení těchto činností ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost 1. Hradecká zemědělská a.s. (dále jen 1. Hradecká) působí v zemědělském odvětví od roku 1995. Byla založena Zemědělským družstvem Hradec nad Moravicí, které vložilo do společnosti základní kapitál v hodnotě 1 621 000,- Kč. Do roku 1999 do společnosti vstupovali další akcionáři v podobě bývalých členů zakládajícího družstva, které do společnosti vkládali své družstevní podíly. Do roku 2010 měla společnost přes devět set minoritních akcionářů. V průběhu roku 2010 došlo na základě rozhodnutí valné hromady k možnosti prodeje akcií podmíněného souhlasem představenstva. Následným jediným majitelem akcií se stala společnost Navos, a.s. se sídlem v Kroměříži, která je v současné chvíli akcionářem vlastnícím 100 % akcií na jméno v listinné podobě. Základní kapitál k 31.12.2020 činí 56 55 750,- Kč. V době založení společnosti bylo sídlo 1. Hradecké na adrese Žižkova 511, Hradec nad Moravicí. V roce 2019 došlo ke změně sídla společnosti. Současná adresa sídla je Cihelní 298, Branka u Opavy (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015).

Předmět podnikání podle platného výpisu z obchodního rejstříku (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015):

- zemědělská výroba
- zámečnictví, nástrojářství
- obráběčství
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- oprava silničních vozidel
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů

V době založení 1. Hradecké provozovala tato vedle stávající hlavní výrobní činnosti zemědělské výroby rovněž výroby přidružené, kterými byly výroba ocelových kartáčů, kartonážní výroba, stolárna, provoz kompostárny a stravování. V roce 2000 měla společnost 130 zaměstnanců zařazených na pěti výrobních střediscích v katastrech obcí Skřipov a Branka u Opavy a města Hradec nad Moravicí. V průběhu následujících let došlo k restrukturalizaci společnosti, v rámci které došlo k postupnému zániku přidružených výrob a centralizace zemědělské výroby do stávajících dvou středisek Skřipov a Branka u Opavy. V současné době se společnost zaměřuje pouze na zemědělskou živočišnou a rostlinnou výrobu. Z tohoto důvodu má společnost k datu 01.01.2021 53 zaměstnanců, z nichž 20 tvoří pracovníci úseku živočišné výroby, 20 pracovníci rostlinné výroby a 13 je zaměstnanců úseku administrativy a údržby. Přes nízký počet zaměstnanců je z hlediska legislativy zařazena mezi velké podniky z důvodu holdingové spřízněnosti. Interní správa a řízení je však realizována v podmínkách malého podniku.

Hlavním předmětem živočišné výroby je chov krav s tržní produkcí mléka. V průběhu let 2014-2020 společnost investovala do nových staveb určených k ustájení skotu umístěných na středisku Branka u Opavy. Stádo čítá 1 000 ks skotu, z nichž 500 tvoří telata a mladý dobytek, 500 pak dojně krávy holštýnského plemene. Společnost se dlouhodobě řadí k nejúspěšnějším chovatelům v okrese Opava s ohledem na užitkovost mléka, jehož veškerá produkce je dodávána v rámci koncernu do společnosti OLMA, a. s. Živočišná výroba se ve společnosti dlouhodobě řadí mezi ziskový provoz, který tvoří 60 % tržeb společnosti. Pravidelný měsíční objem peněžních prostředků za prodej mléka zajišťuje finanční stabilitu společnosti. Rizikem je skutečnost, kdy veškerá produkce mléka je dodávána jedinému dodavateli. V případě jeho insolvence hrozí kromě druhotné platební neschopnosti především problém s uskladněním nadojeného, odběratelem neodebraného, mléka, které při špatném skladování podléhá snadnému znehodnocení a zároveň jeho denní produkce nelze okamžitě zastavit. Toto riziko je eliminováno skutečností existence další mlékárny, která je součástí holdingu. Současné rozložení dodávek mléka do více mlékáren je neproveditelné, protože výrobci v rámci uzavíraných smluv podmiňují dodávkami veškeré vyrobené produkce z důvodu snižování nákladu na dopravu a také způsobu skladování mléka, kdy příchozí cisterna odebírá celou produkci uskladněnou v tanku, ze kterého se zároveň odebírají kvalitativní vzorky mléka, na základě kterých je stanovena výkupní cena.

Pro zajištění krmivové základny je nezbytný provoz rostlinné výroby. 1. Hradecká hospodaří téměř na 2000 hektarech půdy, z nichž necelých 1 700 hektarů tvoří orná půda a 340 hektarů trvalé travní porosty. Na orné půdě je pro potřeby objemných krmiv pěstována kukuřice, vojtěška, jetel a jetelotrávy, mezi další plodiny patří pšenice, ječmen, triticales a řepka olejná, jejichž veškerá produkce je dodávána obchodní společnosti Navos, a.s., která je matkou 1. Hradecké. Zároveň má společnost možnost produkci rostlinné výroby v případě nezájmu stávajícího odběratele dodat jakékoliv obchodní společnosti zabývající se nákupem obilovin a olejnin. Což umožňuje možnost delšího skladování na rozdíl od mléčné produkce. Rovněž úsek rostlinné výroby tvoří dlouhodobě kladný hospodářský výsledek, na kterém se podílí rovněž společná zemědělská politika EU, kdy je zemědělská výroba podporována zemědělskými dotacemi z důvodu udržení nízké ceny potravin.

Společnost má zajištěný odbyt produkce obou výrob prostřednictvím své mateřské firmy, která je firmou obchodní a má pod sebou další zpracovatelské podniky. Konkurenci pro společnost 1. Hradecká z hlediska odbytu tak netvoří zemědělské podniky stejného výrobního zaměření, ale obchodní a zpracovatelské společnosti, které konkurují holdingovým odběratelským firmám. Přímo ovlivnitelným konkurenčním faktorem mezi zemědělskými výrobními podniky je množství obhospodařované půdy. Konkurenční boj probíhá v podobě získávání nabízené půdy koupí do vlastnictví společností a uzavírání pachtovních smluv.

Společnost patří mezi úspěšné podnikatele v Moravskoslezském kraji, kdy v letech 2012 a 2013 obdržela na základě ekonomických výsledků titul Nejlepší zemědělský podnikatel Moravskoslezského kraje, který je každoročně vyhlašován pod záštitou ministerstva zemědělství České republiky. V roce 2020 se v rámci celorepublikového hodnocení umístila 1. Hradecká mezi zemědělskými podnikateli na 41. místě. Jedná se o finančně stabilní společnost s nízkou mírou zadlužení.

V případě probíhající pandemie nebyl provoz dotčen jeho uzavřením, z důvodu nezbytnosti jeho continuity. Od počátku společnost nastolila striktní pravidla. S ohledem na nízký počet zaměstnanců mohlo dojít celopodnikově k dočasnému přerušení využívání docházkového systému prostřednictvím čipů, jehož terminál se nachází na vstupu do administrativní budovy v prostoru vrátnice, a kde by tudíž docházelo k potkávání se pracovníků obou výrob. Takto pracovníci živočišného úseku přijíždějí přímo na své pracoviště, aniž by docházelo ke kontaktu s pracovníky rostlinné výroby. Z tohoto důvodu

byl zrušen rovněž provoz výdeje jídla ve společné jídelně. V živočišné výrobě se pak jedná o dvousměnný provoz, kdy se zaměstnanci směn vzájemně nepotkávají. Pracovníci rostlinné výroby pracují v jednodenní směně, eliminace kontaktu je zajištěna způsobem, kdy každý pracovník zařazený na pozici traktoristy provádí práce samostatně svým přiřazeným strojem, pracovníci dílen jsou rozdělení do tří stálých skupin, z nichž každá pracuje ve třech stavebně oddělených dílnách. Dočasně přerušovaný docházkový systém byl nahrazen ruční evidencí příslušného nadřízeného. S ohledem na charakter výrobního zaměření je dopad pandemie na samotnou výrobu a hospodaření minimální, projevující se prozatím pouze ve větších nákladech na dezinfekci, ochranné pomůcky a antigenní testy. V případě samotné zaměstnanosti v této době společnost doposud nebyla nucena řešit nedostatek zaměstnanců.

4.1 Organizační struktura

Orgány společnosti tvoří dle stanov vyhotovených představenstvem 1. Hradecké dne 25.06.2019, valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Působnost valné hromady vykonává v celém rozsahu jediný akcionář Navos, a.s. Statutárním orgánem 1. Hradecké je tříčlenné představenstvo, které společnost zastupuje a řídí, přičemž je oprávněno zabezpečit obchodní vedení prostřednictvím zaměstnanců a to ve vymezeném rozsahu. Na základě tohoto bodu stanov stávající předseda představenstva vykonává zároveň funkci ředitele společnosti sjednanou ve Smlouvě o výkonu funkce člena představenstva. Z přijatých stanov vyplývá rovněž skutečnost, kdy předseda představenstva vykonává samostatně právní jednání vůči zaměstnancům, a zároveň je pověřen výkonem zaměstnavatelských práv. Dozorčí rada je pak kontrolním orgánem 1. hradecké, v rámci svých povinností dohlíží na výkon působnosti představenstva a vykonávání podnikatelské činnosti.

Ve společnosti je jasně určena organizační struktura, ze které vyplývá zodpovědnost každého zaměstnance. V rámci této struktury jsou přehledně vymezeny vztahy mezi jednotlivými pracovními místy. Schéma organizační struktury 1. Hradecké je umístěno v příloze (viz Příloha P I).

Ve společnosti jsou dle organizační struktury účinné od 01.02.2021 zřízeny tyto úseky:

- úsek rostlinné výroby
- úsek živočišné výroby

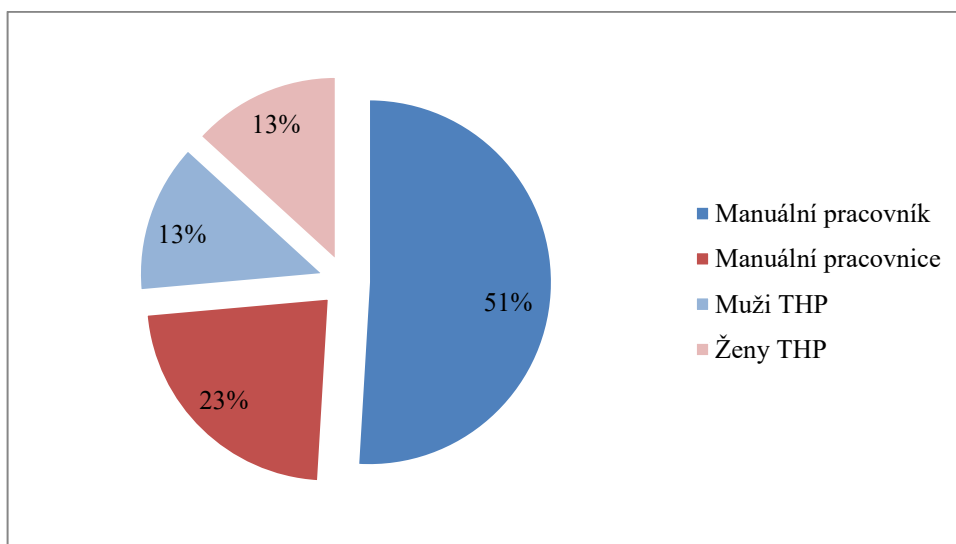
- ekonomický a technický úsek

Úsek živočišné výroby je podřízen řediteli a nadřízen odboru zootechnika. Úsek rostlinné výroby je podřízen řediteli a nadřízen odboru agronoma a odboru mechanizátora. Ekonomicko-technický úsek je podřízen řediteli.

Úsek živočišné výroby zajišťuje hlavní zootechnik, který je nadřízen dalším dvěma zootechnikům. Celkový počet pracovníků v živočišné výrobě je dvacet. Úsek rostlinné výroby zabezpečuje hlavní agronom, který je nadřízen dalšímu agronomovi. Tomu jsou podřízeni ještě dva mechanizátoři. Počet zaměstnanců rostlinné výroby je jedenáct, zaměstnanců mechanizace devět. V čele ekonomického a technického úseku je ředitelka společnosti, které je podřízená asistentka, čtyři účetní, odborný evident půdy a specialista na BOZP a PO. Na tomto úseku působí dohromady třináct zaměstnanců.

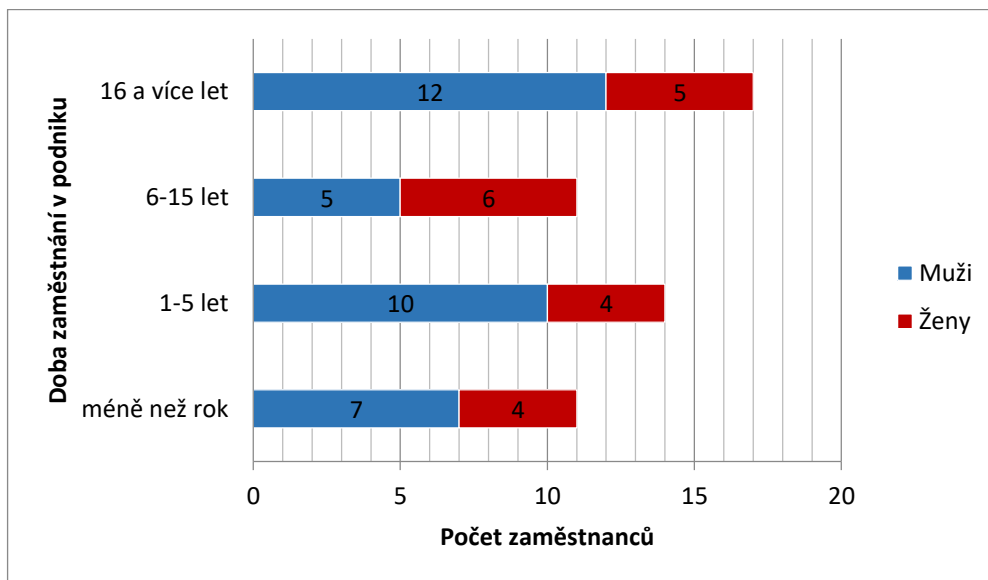
4.2 Analýza struktury zaměstnanců

1. Hradecká zaměstnává k 01.02.2021 53 lidí, z toho 34 mužů (64 %) a 19 žen (36 %). Co se týče kategorie zaměstnanců, v 1. Hradecké působí 39 manuálních pracovníků a 14 THP. Obrázek 1 ilustruje procentuální zastoupení pohlaví v obou kategoriích. V obou výroбах pracuje po 38 % zaměstnanců, v ekonomickém a technickém úseku pak zaměstnanci tvoří 24 % všech pracovníků.



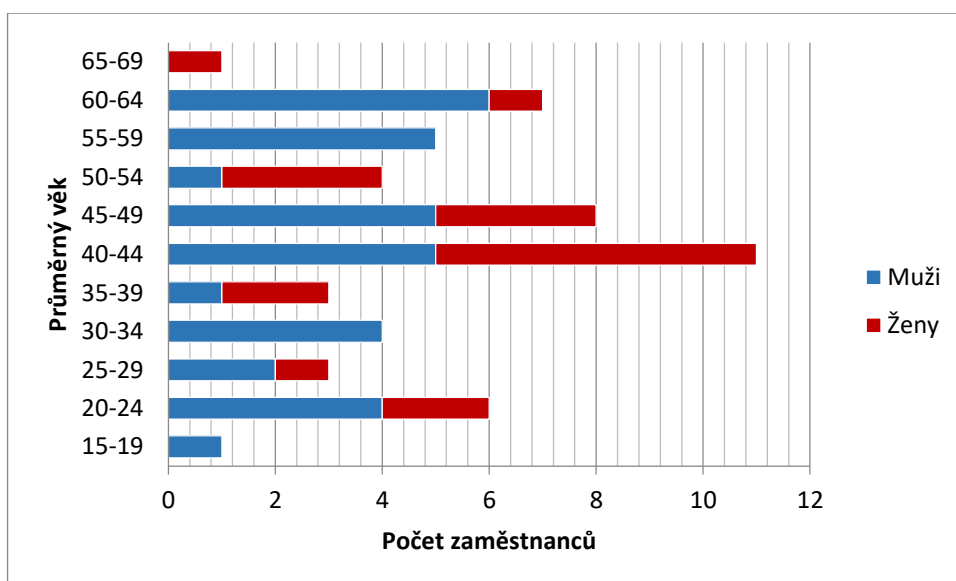
Obrázek 1 Zaměstnanecká struktura dle pohlaví (vlastní zpracování)

Následující graf (viz Obrázek 2) zobrazuje délku zaměstnání v 1. Hradecké v letech. Celkem 17 pracovníků (32 %) je zde zaměstnáno déle než 16 let, z toho 8 zaměstnanců zde pracuje 25 let, tedy po celou dobu od založení podniku.



Obrázek 2 Počet pracovníků dle doby zaměstnání (vlastní zpracování)

Průměrný věk zaměstnanců je 43,87 let. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii 40-44 let, dohromady tvoří 20,8 % z celkového počtu zaměstnanců. Nejmenší počet je pak v kategorii 15-19 let, kde je jeden zaměstnanec a v kategorii 65-69 let, kde je rovněž pouze jedna pracovnice, která zároveň pobírá starobní důchod (viz Obrázek 3).



Obrázek 3 Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

Přes polovinu zaměstnanců je vyučeno, kromě jednoho bez maturitní zkoušky. 27 pracovníků, tedy 51 % z celkového počtu zaměstnanců společnosti má zemědělské vzdělání. Tabulka 1 udává strukturu vzdělání všech zaměstnanců. 43 % technickohospodářských pracovníků má vystudovanou vysokou, nebo vyšší odbornou školu, zbytek těchto pracovníků má středoškolské vzdělání.

Tabulka 1 Struktura vzdělání (vlastní zpracování)

Vzdělání	Muži	Ženy	Celkem	Relativní četnost
Základní	2	2	4	7,5 %
Vyučen/a bez maturity	23	6	29	54,7 %
Vyučen/a s maturitou	0	1	1	1,9 %
Středoškolské	5	8	13	24,5 %
Vyšší odborné	1	1	2	3,8 %
Vysokoškolské	3	1	4	7,5 %

Veškeré údaje ke zpracování struktury zaměstnanců byly převzaty z interních materiálů společnosti platných od 01.02.2021, které mi poskytla mzdová účetní.

4.3 SWOT-analýza společnosti

SWOT-analýza je univerzální metodou, která se používá k analýze prostředí společnosti. Charakterizuje interní prostředí pomocí silných a slabých stránek, a zároveň stanovuje příležitosti a hrozby, a tak popisuje externí prostředí podniku. Při analýze vnějšího prostředí je důležité brát v potaz čas, tedy minulost, přítomnost i budoucnost (Fotr et al., 2020, s. 56-57). Při analýze vnitřního prostředí je třeba brát zřetel nejen na současné postavení podniku, ale také na její potenciál (Fotr et al., 2020, s. 65).

Tabulka 2 SWOT-analýza společnosti (vlastní zpracování)

	Nápomocné faktory	Škodlivé faktory
Vnitřní faktory	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ součást finančně stabilního koncernu ▪ stálý odbyt produkce ▪ technologicky rozvíjející se společnost ▪ profesní kvalifikace zaměstnanců 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ středisko v blízkosti obytné zóny ▪ velké množství pachtovních smluv ▪ sezónní činnosti v rostlinné výrobě ▪ erozní plochy
Vnější faktory	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nízká úroda na globálním komoditním trhu ▪ podpora živočišné výroby investičními dotacemi z EU ▪ spolupráce s MSŠZe a VOŠ Opava ▪ kooperace s podniky pod stejným koncernem 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ změna Společné zemědělské politiky EU ▪ snížení obhospodařované půdy ▪ měnící se legislativa ▪ nadúroda na globálním komoditním trhu ▪ klimatické změny

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost 1. Hradecká je ve svém oboru řazena mezi úspěšné podnikatelské subjekty. Vedení společnosti si je však vědomo skutečnosti nedostatečného řešení personálních činností, které jsou rozloženy mezi administrativní pracovníky s různorodou pracovní náplní. Personální řízení má na starosti především ředitelka společnosti spolu se mzdovou účetní, a dále vedoucí jednotlivých úseků. Společnost se chce na tuto problematiku zaměřit, jejím záměrem je zefektivnění řízení lidských zdrojů jako celku. Z tohoto důvodu požaduje vypracování personálního auditu, který by odhalil slabé a silné stránky stávajícího způsobu řízení, na základě kterého by mohla společnost přistoupit ke svému záměru změny řízení lidských zdrojů.

5.1 Cíl analýzy

Hlavní cíl analýzy je vypracovat personální audit, který zhodnotí stávající úroveň personálních činností ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s. Dílčím cílem je pak na základě tohoto auditu vyhodnocení, zdali je nastavený způsob personálního řízení pro společnost dostačující.

Společnost 1. Hradecká je podnik, který spatřuje své rezervy ve způsobu řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu požaduje vypracování personálního auditu, který poslouží jako podklad k návrhům pro případné změny v personálním řízení. Na základě tohoto byla stanovena výzkumná otázka: **Jaká je stávající úroveň personálního řízení ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s.?**

Rovněž byly stanoveny dva výzkumné předpoklady:

- Nejvíce spokojení s atmosférou v podniku jsou zaměstnanci, kteří zde působí 16 a více let.
- Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci, kteří v podniku působí 16 a více let.

Tyto předpoklady byly zvoleny na základě skutečnosti, že v 1. Hradecké působí dohromady 17 zaměstnanců po dobu 16 a více let, což představuje 32 % z celkového počtu zaměstnanců. Díky tomuto dlouhodobému působení v podniku lze tudíž předpokládat jejich spokojenost.

5.2 Metody sběru dat

Mezi metody sběru dat je zařazeno vlastní pozorování, dále rozhovory se zaměstnanci, ale také rozhovory s vedoucími pracovníky. Rovněž proběhlo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a byl využit dotazník k personálnímu auditu, který vyplnila ředitelka společnosti. Poslední metoda je analýza interních dokumentů a směrnic. Na základě zmíněných metod sběru dat bude vypracován personální audit ve společnosti 1. Hradecká.

Dotazník k personálnímu auditu

Dotazník k personálnímu auditu byl převzat z odborné publikace *Personalistika pro malé a střední firmy*, kterou napsali autoři Jiří Bláha, Aleš Mateiciuc a Zdeňka Kaňaková (Bláha et al., 2005). Tento dotazník se zabývá osmi oblastmi řízení lidských zdrojů. Konkrétně jsou to: strategie a plánování lidských zdrojů, organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ, výběr a přijímání nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy a firemní kultura. Oblast odměňování zaměstnanců je dále rozdělena na mzdu a zaměstnanecké výhody. Oblast zaměstnanecké vztahy je rozdělena do tří částí, a to vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví a zabezpečení politiky rovných příležitostí. Dotazník se skládá z dichotomických otázek ano ne a z postojových otázek, kde respondent ohodnotí celkovou úroveň daných oblastí na škále od jedné do pěti (Bláha et al., 2005, s. 249-260). Tento dotazník vyplnila ředitelka společnosti. Následně jsem vyhodnotila výsledky dle pokynů Bláhy a kol. Odpovědi z tohoto dotazníku jsou uvedeny v příloze této práce (viz Příloha P II).

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Cílem dotazníkového šetření mezi zaměstnanci je zjistit spokojenost zaměstnanců všech profesí v této společnosti. Dotazník se zaměřuje jak na celkovou spokojenost ve společnosti, tak na spokojenost s vybranými personálními činnostmi. Je složen ze 17 otázek, z toho pouze jedna otázka je otevřená, týkající se vlastních připomínek či návrhů zaměstnanců. Zbylé otázky jsou uzavřené, tři z nich jsou dichotomické vyžadující pouze odpověď ano ne, jedenáct otázek je ve formě škály s pěti stupni. Dotazník obsahuje dvě identifikační otázky. Ty se týkají pracoviště a doby zaměstnání v podniku. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců jsem nemohla do identifikačních otázek zahrnout otázku o pohlaví, z důvodu zachování anonymity. Vzor dotazníku je umístěn v příloze této práce

(viz Příloha P III). Dotazník byl předložen všem zaměstnancům fyzicky v listinné podobě, jelikož ne všichni zaměstnanci mají přístup k počítači. Dotazníky byly rozdány prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých úseků. Zpětný odběr byl zajištěn prostřednictvím schránek umístěných v šatnách zaměstnanců, s ohledem na anonymitu. Na vyplnění a odevzdání dotazníků měli zaměstnanci jeden týden. Vyhodnocení dotazníků probíhalo v několika krocích. Nejprve jsem data z dotazníků vložila do programu MS Excel, následně jsem je v tomto programu vyhodnotila, a nakonec z výsledků vypracovala tabulky a grafy. Návratnost dotazníků byla 86 %, odpovědělo tedy 46 zaměstnanců z celkového počtu 53. Zbýlých sedm zaměstnanců bylo v době dotazníkového šetření na nemocenské nebo jiné dovolené. Z úseku rostlinné výroby byla návratnost 95 %, živočišné výroby 75 % a z ekonomického a technického úseku to bylo 92 %. Následující tabulka (Tabulka 3) udává charakteristiku respondentů podle doby zaměstnání v podniku a pracovního úseku.

Tabulka 3 Charakteristika respondentů (vlastní zpracování)

Doba v podniku	Rostlinný úsek	Živočišný úsek	Ekonomický a technický úsek	Celkem
méně než rok	5	2	0	7
1-5 let	5	5	1	11
6-15 let	2	5	5	12
16 a více let	7	3	6	16
Celkem	19	15	12	46

Rozhovory se zaměstnanci

Při pozorování dění na pracovišti jsem se některých pracovníků zeptala na pár otázek. Mluvila jsem celkem s šesti pracovníky, kteří pracují pod různými úseky a jsou v podniku zaměstnání různou dobu. Vybírala jsem je tak, abych měla pohled od zaměstnance každého úseku, a zároveň aby tito zaměstnanci nepůsobili v podniku podobný počet let. Rozhovory byly zcela nestrukturované. Zajímaly mě postřehy a názory zaměstnanců k personálnímu řízení v podniku. Témata rozhovorů byla například hodnocení v podniku, poskytování zpětné vazby, komunikace v podniku, řešení konfliktů a vzdělávání. S jejich souhlasem jsem rozhovor nahrávala na záznamník a některé odpovědi ocitovala v dalším textu této práce, ovšem veškeré údaje jsou uvedeny s ohledem na jejich anonymitu.

Rozhovory s vedoucími pracovníky

Vedla jsem nestrukturovaný rozhovor s některými vedoucími pracovníky, a to s ředitelkou společnosti a se třemi nadřizenými zaměstnanci, jejichž pracovní pozici neuvedu z důvodu nízkého počtu těchto pracovníků a s tím spojeného zachování anonymity, byli to ale vedoucí pracovníci odlišných úseků. Ptala jsem se na otázky ohledně poskytování zpětné vazby, hodnocení pracovníků, komunikaci, řešení konfliktů a vzdělávání. Stejně jako u rozhovorů se zaměstnanci jsem se souhlasem využila záznamu zvuku rozhovoru a jeho citací v dalším textu. Hlavní témata rozhovorů byly oblast hodnocení pracovníků, komunikace se zaměstnanci, zpětná vazba a vzdělávání v podniku.

Analýza interních dokumentů

Poslední metodou sběru dat je analýza interních dokumentů. Vzhledem ke skutečnosti, že 1. Hradecká patří pod koncern Agrofert, má dokumenty rozděleny na povinné nařízení, dobrovolné a své vlastní směrnice a řády. Zkoumala jsem pracovní, organizační a mzdové řády, dále dokumenty týkající se sociálního fondu a personálního řízení v segmentu zemědělství, Program Compliance a Etický kodex celého koncernu. Všechny tyto dokumenty mi byly se souhlasem ředitelky společnosti poskytnuty plně k dispozici.

Pozorování

V rámci této metody jsem jeden týden pozorovala běžný den v podniku. Postupně jsem prošla všemi pracovišti a pozorovala tak dění na daném pracovišti, formální i neformální vztahy mezi zaměstnanci, vzájemnou komunikaci, dodržování směrnic a řádů, a případné odchylky od těchto dokumentů. Měla jsem také možnost zúčastnit se přijímacího pohovoru kandidáta na pracovníka do úseku rostlinné výroby.

5.3 Analýza jednotlivých personálních činností

Personální činnosti zajišťují administrativní pracovníci, zejména personální mzdová účetní a ředitelka společnosti. Dále se na personální agendě podílejí vedoucí jednotlivých úseků. Všichni zmínění zaměstnanci mají odlišnou pracovní náplň, a tak personální řízení nemusí být celistvé.

5.3.1 Personální plánování

Personální strategie se odvíjí od celkové strategie organizace. Personální strategie organizace je zpracována na pět let a obsahuje cíle v oblastech potřeby pracovních sil,

popisuje hospodaření s pracovními silami a určuje cestu, jak personálních cílů dosáhnout. K této strategii jsem však neměla přístup.

Na základě každoroční analýzy počtu zaměstnanců, kteří v následujících dvou letech dosáhnou důchodového věku, se začne hledat nový zaměstnanec na obsazení jejich pozice. Pokud se jedná o technika, je přijat jeden rok dopředu, aby se zaučil. U dělnických profesí se oslovují studenti vykonávající v podniku praxi, kterým je po skončení školy místo nabídnuto. V ostatních případech je při rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance trváno na dodržení dvouměsíční pracovní doby, ve které má společnost prostor pro hledání nového zaměstnance.

V minulosti byl problém s vysokou fluktuací především v úseku ŽV na pozici ošetřovatel skotu. Vedoucí této výroby v rozhovoru uvedl, že nyní už je to mnohem lepší, ale dva až tři roky zpět nabírali, koho mohli. Z tohoto vyvozují, že vysoká fluktuace byla způsobena špatným výběrem zaměstnanců. K datům ohledně fluktuace jsem neměla přístup.

5.3.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Při procesu získávání pracovníků společnost 1. Hradecká spolupracuje s úřadem práce. Klíčová spolupráce je také s Masarykovou střední školou zemědělskou a Vyšší odbornou školou v Opavě. Studenti této školy chodí do 1. Hradecké na povinnou praxi. Tito studenti se tak seznamují s běžným pracovním dnem v tomto podniku, a zároveň vedoucí, kteří je mají při praxi na starosti, si mohou všimnout jejich schopností, znalostí a osobnostních charakteristik, a tak si je případně vybírat jako potenciální zaměstnance. V realitě se však málokdy stane, že by po ukončení studia přišli do 1. Hradecké na pohovor, především do ŽV. O práci v RV je zájem ze strany absolventů větší, momentálně jsou zde čtyři zaměstnanci, kteří dříve do podniku chodili na praxi. Vedoucí zaměstnanci mi sdělili, že pokud jde vidět, že mají zájem a jsou šikovni, dávají jim zajímavější úkoly. Navíc v tom vidí jako výhodu to, že zaměstnanci mají s nimi zpestření, zaučují je, předávají své zkušenosti.

Poslední metodou, kterou podnik využívá k získávání zaměstnanců, je vlastní aktivita uchazečů a získávání na základě osobního doporučení. Při rozhovoru se zaměstnancem, který byl v době rozhovoru ve společnosti zaměstnán méně než půl roku, mi bylo řečeno, že při hledání práce byla 1. Hradecká jeho první volba, jelikož zde již dělali jeho kamarádi a byli zde tak spokojeni, že tam chtěl taky. Ředitelka mi navíc řekla, že jí před časem volal ředitel z nedalekého zemědělského podniku a zeptal se jí, proč mu přebírá zaměstnance.

Ředitelka 1. Hradecké nevěděla, o čem je řeč. Nakonec se dozvěděla, že se jeden zaměstnanec z tohoto cizího podniku nechal slyšet, že přestoupí do 1. Hradecké, jelikož je tam prý vše lepší. Nakonec však zůstal ve svém stávajícím zaměstnání, o místo v 1. Hradecké se oficiálně nikdy neucházel. Zrovna v čase rozhovoru s ředitelkou měla telefon, kdy se jí student ptal, zda nehledají brigádníka. Z tohoto usuzuji, že 1. Hradecká má dobrou zaměstnavatelskou pověst, je to ovšem pouze má domněnka založena čistě na těchto pár uvedených případech. Zjišťování zaměstnavatelské pověsti nebylo součástí této práce.

V dotazníku k personálnímu auditu ředitelka společnosti uvedla, že při obsazování vyšších pracovních pozic nebývají upřednostňováni stávající zaměstnanci, ovšem v dalším rozhovoru s ní mi bylo sděleno, že plánuje jednoho mechanizátora obsadit na pozici agronoma, tedy na vyšší pozici v podnikové hierarchii, jelikož stávající agronom je v předdůchodovém věku. V minulosti nenašli vhodného kandidáta na pozici jednoho z vedoucích, a tak povýšili na tuto pozici dělníci ve výrobě. Její nadřízený v rozhovoru uvedl, že zpětně se na to dívá jako na dobrou volbu, ale má to svá pro a proti. Jako výhodu bere to, že daná pracovnice znala provoz a všechny pracovní postupy a úkoly, i to, co se dělalo špatně, kde se dělaly chyby. Nevýhoda podle něj byla, že její bývalé spolupracovnice ji nebrali hned vážně, nechovali se k ní jako k její nadřízené, a ona sama podle něj měla problém uvědomit si, že už patří jinam. To se prý postupem času lepší a chovají k ní již větší respekt. Jinak se vyšší pracovní pozice obsazují na základě osobního doporučení, které dostává a následně řeší ředitelka společnosti, případně potenciální zaměstnanec sama oslovuje.

Na proces výběru uchazečů dohlíží ředitelka společnosti, mzdová účetní a vedoucí pracoviště, na které bude potenciální zaměstnanec umístěn. Po uchazečích se požaduje předložit profesní životopis a případné doklady o odborné způsobilosti, v závislosti na pracovní pozici, o kterou se ucházejí. Následuje přijímací rozhovor, který provádí ředitelka podniku spolu s vedoucím konkrétního úseku. Sama jsem byla součástí jednoho pohovoru v rámci mé praxe, uchazeč se představil a dále byl dotazován na otázky ohledně předešlé praxe, zkušeností v oblasti zemědělství, kde se vidí do budoucnosti a jaké jsou jeho představy při zaměstnání v podniku. Všichni zaměstnanci podílející se na procesu výběru zaměstnanců jsou proškoleni v oblasti přijímání nových zaměstnanců. Veškerá školení v oblasti řízení lidských zdrojů probíhají ve spolupráci se vzdělávací společností Sova Studio.

5.3.3 Adaptace zaměstnanců

1. Hradecká má stanoven adaptační program pro všechny nové pracovníky, který provádí mzdová účetní a vedoucí úseku, na který nový zaměstnanec nastupuje. Nejprve nového zaměstnance seznámí s jeho právy a povinnostmi, a následně je vypracována a podepsána pracovní smlouva a další dokumenty (např. BOZP, GDPR). Mzdová účetní zavede osobní kartu, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, záznamy o pravidelných lékařských prohlídkách, kopie certifikátů o odborné způsobilosti a životopis zaměstnance. Každý zaměstnanec je povinen vyplnit osobní dotazník, který je následně zařazen do jeho personální evidence. S ohledem na ochranu osobních údajů jsem úplnost osobních složek zaměstnanců nemohla zkontrolovat. Dále mzdová účetní nebo vedoucí pracovník v rámci zaškolovacího plánu seznámí nového zaměstnance s pracovním, organizačním a mzdovým řádem, se seznamem zaměstnaneckých výhod, s bezpečnostními předpisy a s dalšími vnitřními předpisy. Zaměstnanec je také informován o kontaktech na klíčové zaměstnance, umístění jejich pracoven, o možnostech stravování. V rámci vstupního školení je každý nový zaměstnanec seznámen s Etickým kodexem, který má vypracovaný koncern a platí pro všechny mateřské společnosti.

Předání a převzetí pracovního místa provádí přímý nadřízený, který zaměstnance seznámí s obecně platnými a interními předpisy, také s úkoly a povinnostmi, které jsou s přejímaným pracovním místem spojeny. Nový zaměstnanec toto všechno stvrdí svým podpisem a převezme vybavení, o čemž je sepsán předávací protokol. Následuje plnění prvních pracovních úkolů. Přímý nadřízený je zaměstnanci stále k dispozici a v rámci tříměsíční zkušební doby pracovníka hodnotí. S ohledem na zásady Etického kodexu by měl organizovat a kontrolovat plnění zadaných úkolů, přičemž dbát na respektování právních a interních předpisů a bránit jakémukoliv jejich porušení.

Všem zaměstnancům jsou k dispozici popisy pracovních míst, které obdrží při podepisování pracovní smlouvy. Popisy pracovních míst slouží ve společnosti k řízení lidských zdrojů a také pro odměňování zaměstnanců. Tyto popisy jsou aktualizovány jednou ročně, s ohledem na každoroční revizi všech směrnic a řádů.

V čase mého výzkumu nenastoupil do podniku žádný nový zaměstnanec, ani žádný nebyl v procesu adaptace, těžko tudíž posoudit skutečnou kvalitu tohoto procesu. Při rozhovoru s pracovníkem, který byl v podniku méně než půl roku, však nezazněly žádné výtky nebo

nespokojenost s prvními týdny a měsíci v podniku. Pokud adaptační proces probíhá stejně, jako je uvedeno ve směrnících a rádech a tak, jak mi sdělila ředitelka (vše popsáno výše), považují adaptaci v podniku za vyhovující.

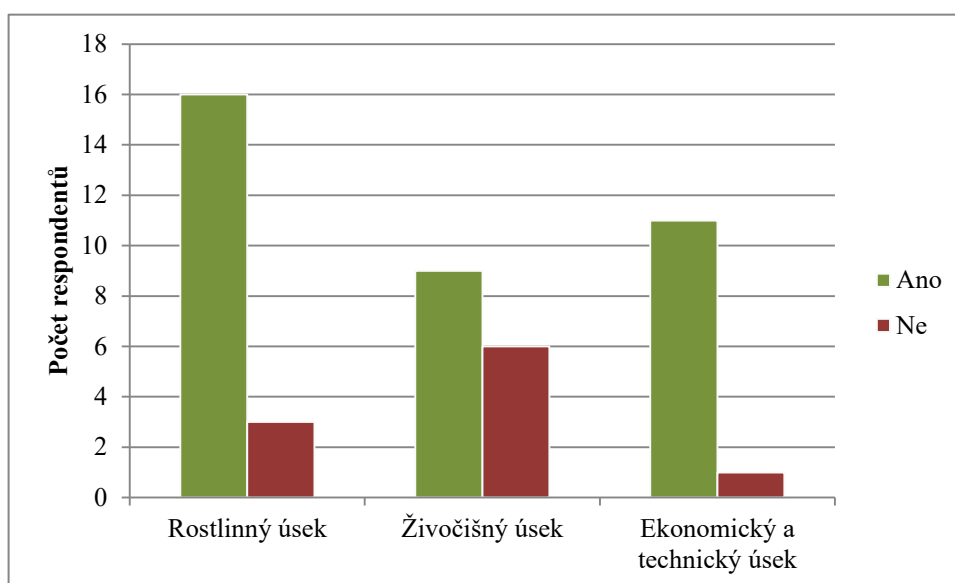
5.3.4 Řízení pracovního výkonu

Etický kodex společnosti říká, že všichni vedoucí pracovníci jdou příkladem a vytvářejí odpovídající prostředí a organizační kulturu. Mají důkladnou znalost pravidel a zajišťují jejich implementaci a dodržování v praxi, dále zajišťují proškolení zaměstnanců, proaktivně identifikují rizika a přijímají příslušná preventivní opatření pro minimalizaci rizik. Vytvářejí prostředí, kde se zaměstnanci nebojí upozornit na porušování pravidel a v případě detekce porušení pravidel okamžitě přijímají příslušná opatření. Stížnosti, oznámení a podněty podává zaměstnanec přímému nadřízenému.

Na otázku v dotazníku, jak jsou zaměstnanci spokojeni s poskytnutím dostatku informací při zadání pracovního úkolu nadřízeným, odpovědělo 67 % zaměstnanců kladně, tedy jsou spokojeni. Pouze dva zaměstnanci jsou nespokojeni, a to jeden z ŽV, druhý z ET úseku. Zbytek zaměstnanců odpovědělo neutrálně, tedy nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni. S poskytnutím dostatku času na provedení zadaného pracovního úkolu je spokojeno opět 67 % respondentů, nespokojeno je však celkem 11 % z nich napříč všemi úseky, z toho tři zaměstnanci jsou velmi nespokojeni. S poskytnutými stroji a nástroji je spokojeno 65 % respondentů, 7 % je nespokojeno, z toho jeden zaměstnanec ŽV velmi nespokojen. Při rozhovorech se zaměstnanci zaznělo toto: „*Když dostanu úkol, zeptají se mě, co k tomu potřebuji. V průběhu se mě zeptají, jak to jde, ale mám problém, že když potřebuji nějakou pomoc a zeptají se mě na jak dlouho, a já neumím říct přesný čas, tak se mi stane, že dostanu odpověď, že to je moc dlouho a nikoho mi na pomoc nedají.*“ Další odpověď zněla: „*Poctivě pracuji, a když požádám o pomocnou ruku, tak se mi dostane nevyhovující odpovědi.*“

Na šestou otázku dotazníku, zda je či není zaměstnancům poskytována zpětná vazba, odpovědělo 78 % všech respondentů kladně a 22 % respondentů záporně. Graf níže (Obrázek 4) zobrazuje odpovědi na tuto otázku dle zařazení respondentů do jednotlivých pracovních úseků. Nejhůře dopadl úsek ŽV, kdy z 15 odpovědí je 9 ANO a 6 NE. Při rozhovoru jsem toto sdělila vedoucímu dané výroby, jeho odpověď zněla takto: „*Je to o práci s lidmi. Jsou lidi, kterým dám úkol, a oni vědí, proč to tak je. Pak jsou lidé, kterým*

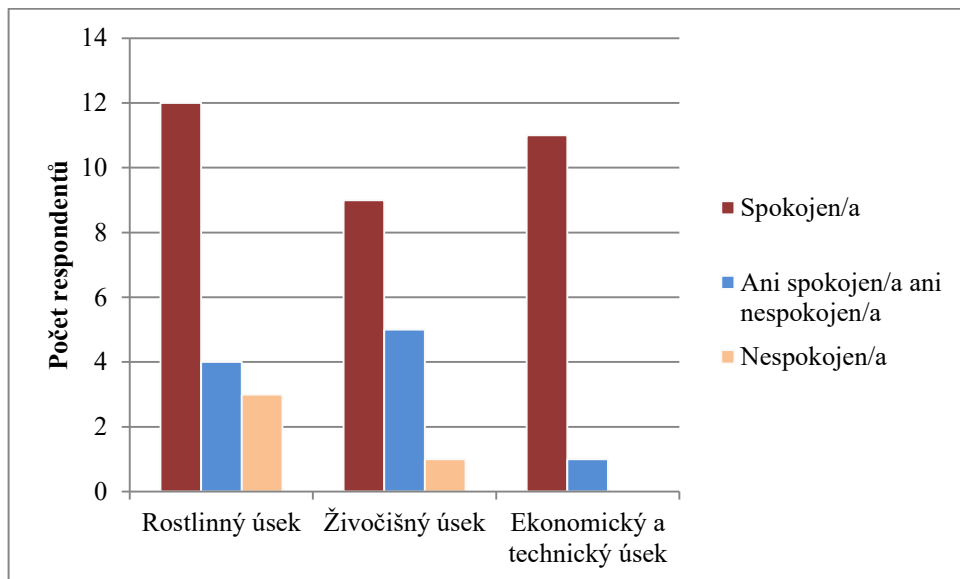
řeknu informace, a je to akorát zmate. Pokud chtějí zpětnou vazbu, přijdou si sami a já nemám problém jim to říct. Ale nemám čas je nahánět a nutit jim tu informaci. Když už jim to řeknu, tak vnímám, že je tím zahlcuji a je jim to jedno. Je to zaměstnanec od zaměstnance. A kdybych měl rozlišovat, zda ten to chce a tento ne, tak nedělám nic jiného. Pokud se s nimi bavím a vzpomenu si na to, tak jim to řeknu.“ Jiný vedoucí stejné výroby uvedl, že po špatném splnění úkolu danému zaměstnanci řekne, ať to opraví, a pak už je pochválení, nebo řekne, ať to udělá ještě lépe. Naopak nejlépe je na tom dle odpovědi ET úsek, kde pouze jeden respondent zaznačil odpověď NE.



Obrázek 4 Je Vám nadřízeným poskytována zpětná vazba během plnění nebo po splnění pracovního úkolu? (vlastní zpracování)

Otázka č. 12 z dotazníku se ptala na spokojenost zaměstnanců se způsobem řízení vedoucích pracovníků (Obrázek 5). Nejlépe hodnotili zaměstnanci ET úsek, kde nikdo neoznačil nespokojenost, pouze jeden respondent označil neutrální odpověď. Jinak jsou zaměstnanci na tomto úseku se způsobem řízení ředitelky spokojeni, 8 z nich, tedy 67 %, je velmi spokojeno. Nejvíce nespokojených respondentů má úsek RV, a to 3 lidi. Z celkového počtu všech respondentů napříč všemi úseky, je 70 % lidí spokojeno se způsobem řízení svých nadřízených. Jeden zaměstnanec naznačil nespokojenost s řízením vedoucích při rozhovoru: „Když mě přeřadili na jiný úsek, bylo mi řečeno, že se mám každý den hlásit v kanceláři pro přidělení práce. Když jsem tam přišel, odpovědí bylo jen kývání ramen, takže jsem odešel a hledal si práci sám. Nikdo se nezajímal, co dělám, jen viděl, že něco dělám. Taková práce mě netěší a nebaví, když si ji musím hledat sám. A když

určí, tak mi určí práci, kterou může zvládnout někdo, kdo nemá odbornou kvalifikaci. Někdy mi přijde, že mi dávají úkoly, které jsou pod mou kvalifikační úroveň.“



Obrázek 5 Jak jste spokojen/a se způsobem řízení Vašeho nadřízeného? (vlastní zpracování)

Jeden zaměstnanec v otevřené otázce v dotazníku uvedl, že by všichni vedoucí pracovníci měli „*používat selský rozum*“. Při rozhovorech se zaměstnanci dva z nich zmínili to stejné. Prý jim kolikrát připadá, že si vedoucí zaměstnanci myslí, že jsou jediní, kdo má dobré nápady. „*Není to tak pokaždé, ale stává se, že pokud je to z jejich hlavy, tak je to okamžitě perfektní, a když to vymyslí obyčejný zaměstnanec, tak se nad tím musíme všichni zamyslet, jestli by se to vůbec dalo takhle udělat. Ale já se umím prosadit, ozvat, takže můj návrh už párkrát přijmou.*“ Podobně zmínil jiný zaměstnanec, že by vedoucí měli dát na nějaké zkušenosti podřízených při určitých úkolech, jelikož dle něj je to tak, „*že když si vedoucí vezmou do hlavy, že něco tak bude, tak přes to nejede vlak.*“ Dodal, že by si přál, aby nad návrhy zaměstnanců přemýšleli, případně uznali, že nemají pravdu a řešení navržené podřízeným je efektivnější. Toto jsem zmínila před jedním z vedoucích pracovníků a přišla tato odpověď: „*Přišla za mnou slečna s návrhem, pochválil jsem ji, že s tím přišla, že je to super, ale vysvětlil jsem jí, proč to nejde. Chápu, že ti lidi v provozu s tím pracují a vidí, co by šlo a nešlo zlepšit. Pak ale musí případně pochopit, proč to nejde zrealizovat. Když měníme postup, vymyslíme si to spolu my vedoucí zaměstnanci, a následně se ptáme lidí na jejich myšlenky, zda k tomu mají nějaký komentář, a až pak to dáváme do provozu.*“

Jak z rozhovorů, tak z mého pozorování vyplynulo, že s řízením ředitelky celého podniku jsou lidé spokojeni. Daná ředitelka je na této pozici již 21 let, a tak pravděpodobně ví, jak pracovat s jakými lidmi. Jeden vedoucí zaměstnanec uvedl, že k sobě mají navzájem důvěru, nebojí se jí cokoli říct, i když chybuje, protože ví, že v něj jeho nadřízená věří a uvědomuje si, že to neudělal záměrně. V rámci pozorování jsem ale měla dojem, že někteří pracovníci jsou ke svým podřízeným chladnější a lhostejnější, jiní naopak kamarádští, přesto se k nim ale jejich podřízení chovají s respektem. Při povídání si o vedoucích zaměstnancích s podřízenými pracovníky zaznělo následující: *„Můj názor je, že by nikdy vedoucí neměl být kamarád s podřízeným, ale na druhou stranu by to vedoucí neměl přehánět, měl by vědět jejich rodinný stav, zdravotní stav, případně se poptat na osobní problémy, jednat s ním s pochopením, a dodat mu morální podporu nebo pomoc v některých životních situacích. Ale všeho s mírou, a jak říkal Švejk - Přísnost musí být.“* Vedoucí jedné z výroby se přiznal, že vše zakládá na lidském přístupu. *„Tak, jak se lidé chovají ke mně, tak se chovám k nim. K některým lidem jsem jen slušný, řeknu prosím, řeknu děkuji. Jsou lidé, kteří si o to koledují, a tam se chovám jinak.“* Jiný vedoucí zaměstnanec v rozhovoru uvedl: *„Musím s každým jednat individuálně. Jeden je tvrdohlavý, druhý chce jen pochvaly, třetí jen peníze.“*

5.3.5 Hodnocení zaměstnanců

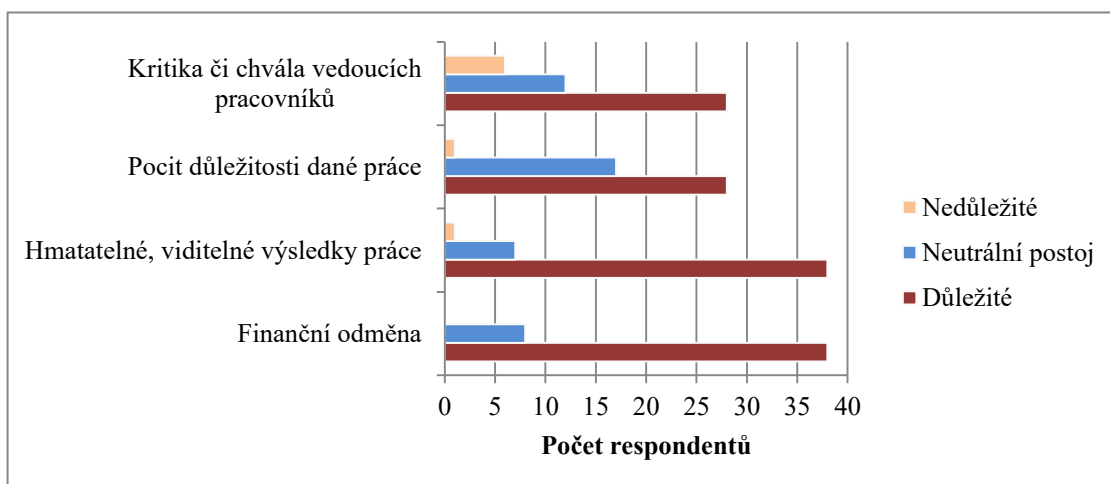
Ve společnosti není zaveden ustálený systém pracovního hodnocení zaměstnanců. Při otázce na formální hodnocení v rozhovoru s vedením zazněla odpověď: *„Teoreticky je to pěkné, ale v praxi na to není čas.“* Hodnocení zaměstnanců probíhá nepravidelně, provádí jej přímý nadřízený každého zaměstnance. Pracovní výkonnost je podle mzdového řádu posuzována dle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností zaměstnanců a pracovní způsobilosti zaměstnanců. Výsledky práce jsou posuzovány dle množství a kvality. Výsledky pracovního hodnocení jsou využívány v oblastech odměňování zaměstnanců, přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice, dalšího vzdělávání zaměstnanců a pro zvyšování kvality řízení a vedení lidí. Pracovní hodnocení se provádí zcela neformálně, prostřednictvím hodnotících rozhovorů se zaměstnanci a pozorováním. Z rozhovorů s pracovníky jsem však zjistila, že závěry z tohoto hodnocení zaměstnanci od svých nadřízených nedostávají. Veškeré postřehy, dojmy a závěry z hodnocení pracovních výkonů a pracovního i osobního chování svých podřízených si vedoucí nechávají buď pro sebe, nebo je sdílí s dalšími vedoucími pracovníky, ovšem ne se samotnými hodnocenými zaměstnanci. Jeden zaměstnanec na otázku ohledně hodnocení

řekl, si vše s nadřízeným říkají přímo a narovinu. Jiný pracovník ze stejného úseku, který pracuje pod stejným nadřízeným, odpověděl, že se takové hodnocení k němu nedostává, že se to, co se o něm říká, dozví oklikou, s čímž samozřejmě není spokojen.

5.3.6 Motivování zaměstnanců

Na motivaci zaměstnanců jsem se zeptala ředitelky společnosti. Hlavním motivačním faktorem je v tomto podniku odměna. Při úkolech nad rámec povinností vyplývajících z popisu práce nebo při jednorázově zhoršených pracovních podmínkách (např. dlouhodobější nepříznivé počasí v případě ošetřovatelů telat, práce na mobilní dojárně v případě prováděné rekonstrukce) je využíván systém mimořádných prémie. Dále dochází pravidelně k navyšování výše benefitů (hodnota stravenky, hodnota vánočních dávků). Další motivací je nabídka zvýšení kvalifikace (získání řidičského oprávnění na traktor, inseminační kurz, strojní průkazy), které jsou hrazeny zaměstnavatelem. Společnost pracuje rovněž s řádnými prémie. Prémie bývají snižovány v případě neprovedení zadané práce v požadovaném rozsahu.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejdůležitějšími faktory vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců 1. Hradecké jsou finanční odměna a hmatatelné či viditelné výsledky odvedené práce. Oba tyto faktory označilo jako důležité 83 % respondentů, z toho 76, respektive 68 % jako velmi důležité. Faktory kritika či chvála nadřízených a pocit důležitosti dané práce označilo za důležitý shodně 61 % respondentů, z toho v obou případech polovina zaznačila odpověď velmi důležité. Faktor kritika či chvála nadřízených považuje 13 % respondentů za nedůležitý (viz Obrázek 6).



Obrázek 6 Které faktory jsou důležité ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu? (vlastní zpracování)

5.3.7 Odměňování zaměstnanců

Společnost 1. Hradecká má mzdovou politiku, která je zveřejněna interně v rámci organizačního a mzdového řádu. Mzdová politika vychází z podnikatelské strategie firmy. Jako forma základní mzdy je využívána časová mzda s hodinovým mzdovým tarifem pro dělnické profese, která se odvíjí od pracovního místa, a měsíčním mzdovým tarifem pro TH pracovní pozice. Další mzdovou formou jsou pak prémie a odměny. Způsob odměňování, který je ve společnosti nastaven, je pro zaměstnance zcela transparentní. Mzda závisí zejména na úrovni dosaženého vzdělání a odborné praxe, míře samostatnosti a odpovědnosti, míře náročnosti vykonávané práce a na dosahovaných výsledcích. Stejně pracovní pozice, tak mohou mít rozdílný mzdový tarif. Růst mezd je závislý na produktivitě práce celého podniku. Při odměňování zaměstnanců je zohledňován pouze individuální pracovní výkon, na počet odpracovaných let není brán zřetel. Mezi vlastními připomínkami a návrhy ke zvýšení spokojenosti v podniku byla v dotazníku odpověď „navýšení mzdy o 10 %“. Ve mzdovém řádu společnosti je uvedeno, že práci stejné hodnoty přísluší stejná mzda. Podmínky poskytování mzdy by tedy měly být spravedlivé pro všechny zaměstnance.

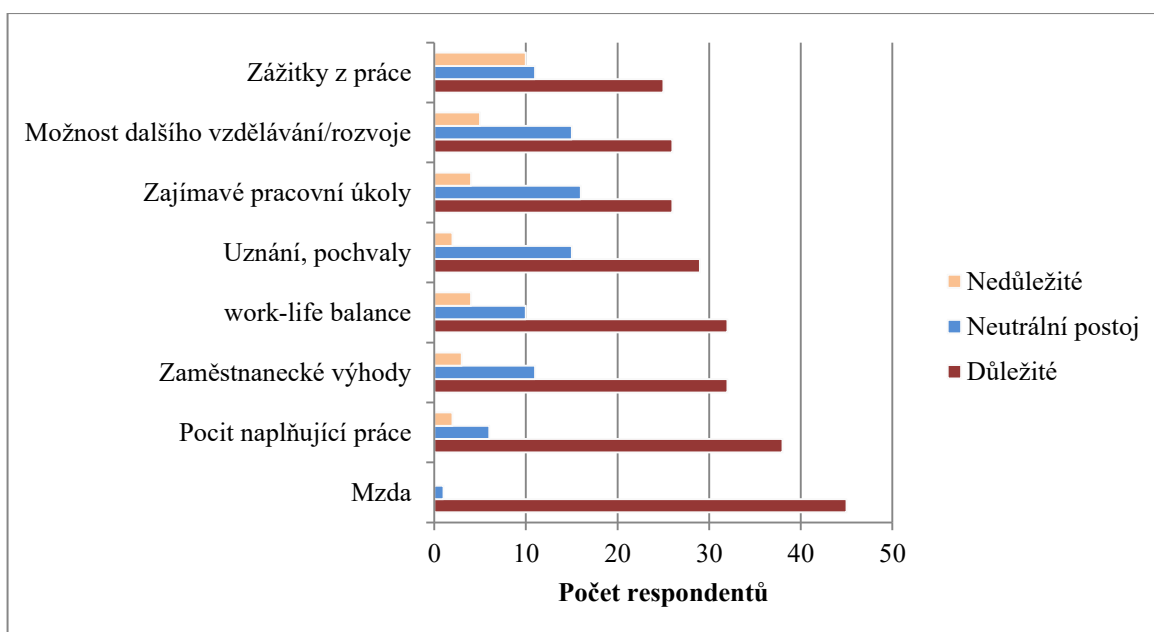
Společnost poskytuje zaměstnancům mzdové příplatky za práci přesčas, ve svátek, o víkendů a v noci. Za práci ve svátek náleží zaměstnancům příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku, za práci o víkendů a v noci je to 20 %. Další mzdové příplatky společnosti jsou příplatky za napájení telat, vedení, tedy za zástup vedoucího zaměstnance, nebo za práci ve ztíženém prostředí. Zaměstnavatel může také zaměstnanci nařídít pracovní pohotovost mimo pracovní dobu, za kterou dostane odměnu ve výši 25 % průměrného výdělku.

Prémie a odměny za výsledky práce mohou být poskytnuty všem zaměstnancům, jestliže splní ukazatele hodnocení výsledků práce, což si klade za cíl motivovat zaměstnance k vyšší výkonnosti a kvalitě práce. Maximální dosažitelná procentní výše odměny je stanovena v pracovní smlouvě. To je uvedeno ve mzdovém řádu. Ukazatele hodnocení mi však nebyly poskytnuty. Z rozhovorů s vedoucími i podřízenými pracovníky jsem nabyla dojmu, že hodnocení probíhá čistě neformálně.

Vedoucí úseků rozhodují o práci přesčas, čerpání náhradního volna, výši a výplatě prémie dělnických profesí. Ředitel společnosti rozhoduje o výši a výplatě prémie a odměn

technickohospodářských profesí, případně o vyplácení mimořádných prémie dělnickým profesím.

U první otázky z dotazníku týkající se důležitosti složek odměňování označilo 45 ze 46 respondentů mzdu jako důležitou složku, z toho 76 % jako velmi důležitou. Zbývající respondent uvedl neutrální postoj ke mzdě jako složce odměňování. Další důležitou složkou odměňování je dle zaznačených odpovědí pocit naplňující práce, kterou označilo jako důležitou 83 % respondentů. Zážitky z práce nejsou důležité pro 22 % odpovídajících a 24 % respondentů k nim chová neutrální postoj. Soulad mezi osobním a pracovním životem (work-life balance) označilo 9 % za nedůležité, tři lidé zaznačili u tohoto faktoru dokonce nejnižší stupeň důležitosti (viz Obrázek 7).

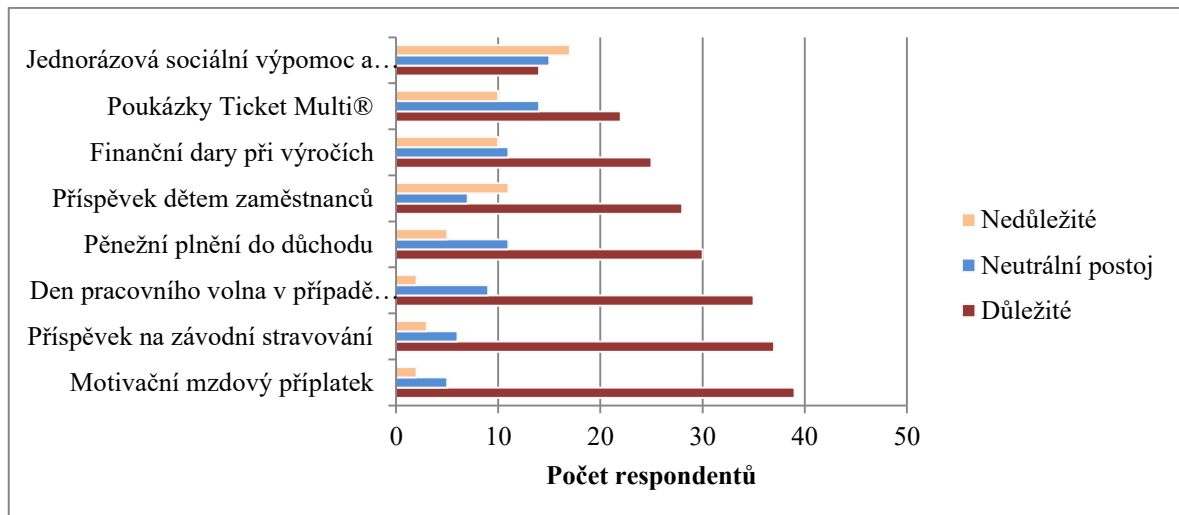


Obrázek 7 Které složky odměňování jsou pro Vás důležité? (vlastní zpracování)

Společnost nabízí svým pracovníkům řadu zaměstnaneckých výhod. Mezi ně patří příspěvek na závodní stravování ve formě stravenek, který se mezi zaměstnanci ukázal jako velmi oblíbený (viz Obrázek 8). Dalším benefitem je příspěvek dětem zaměstnanců, který může být využit k rekreaci dítěte (dětský tábor, lázeňský pobyt) a je ve výši maximálně 1 000,- Kč za rok. Při narození dítěte je zaměstnanci poskytnut příspěvek ve stejné částce. Zaměstnanec má rovněž nárok na příspěvek v hodnotě 4 000,- Kč při odchodu do starobního, či invalidního důchodu 3. stupně. Dalším příspěvkem je příspěvek ve výši 1 000,- Kč ročně na rekreaci a zdraví zaměstnanců ve formě poukázek Ticket Multi®. Zaměstnanci mají také nárok na jednorázovou sociální výpomoc či půjčku,

kteřou lze využít v tíživých sociálních situacích, a to pouze jednou na stejný účel. Tento benefit však řada zaměstnanců považuje za nedůležitý (viz Obrázek 8). Při životních a pracovních jubileích dostávají zaměstnanci finanční dary. Odměny při pracovním výročí se pohybují od 1 000,- Kč do 8 000,- Kč, kdy záleží na délce pracovního poměru. Odměny při životním výročí se pohybují mezi 2 000,- Kč až 4 000,- Kč v závislosti na výši věku zaměstnance. K dosažení vyšší úrovně využití fondu pracovní doby a k motivaci zaměstnanců je zaměstnancům vyplácen motivační mzdový příplatek 1 000,- Kč měsíčně za odpracování celého fondu pracovní doby, s výjimkou jedné směny, s ohledem na zdravotní ošetření, doprovod rodinného příslušníka do sociálního či zdravotního zařízení nebo narození dítěte manželce, družce. Za odpracovanou dobu je v tomto případě považováno čerpání dovolené, školení, úmrtí v rodině, vlastní svatba nebo svatba dětí a rodičů, vojenské cvičení, darování krve a činnost členů volebních komisí při volbách. Toto neplatí, jestliže v průběhu daného měsíce zaměstnanec porušil pracovní kázeň. Mezi poslední zaměstnanecké výhody patří den pracovního volna v případě úmrtí příbuzných zaměstnanců. Systém volitelných zaměstnaneckých výhod není ve společnosti uplatňován. Nabídka zaměstnaneckých výhod je jednou ročně aktualizována, ovšem bylo mi řečeno, že je to spíše s ohledem na potřeby podniku dle zisku, než s ohledem na potřeby zaměstnanců. V dotazníku k personálnímu auditu ředitelka podniku uvedla, že potřeby zaměstnanců jsou sledovány. Na základě výsledků rozhovorů a pozorování však s tímto tvrzením nesouhlasím.

Mezi nejdůležitější zaměstnanecké výhody pracovníci 1. Hradecké řadí motivační mzdový příplatek ve výši 1000 Kč za měsíc, dále příspěvek na závodní stravování ve formě stravenek a den pracovního volna v případě úmrtí příbuzné osoby. Jako nejméně důležitá výhoda byla označena jednorázová sociální výpomoc a výpůjčka. Tuto výhodu označilo 37 % respondentů za nedůležitou, z toho 59 % ji ohodnotilo nejnižším stupněm. Za důležitou ji označilo 30 % odpovídajících. Průměrná známka této zaměstnanecké výhody byla 3,17. Jako méně důležitá výhoda pak byly označeny finanční dary při životních a pracovních výročích a příspěvek k rekreaci/zdraví zaměstnanců ve formě poukázek Ticket Multi®. Obě tyto výhody označilo za nedůležité shodně 22 % respondentů. Příspěvek dětem zaměstnanců označilo za nedůležitý 24 % odpovídajících, z dotazníku však nelze zjistit, zda jsou tito bezdětní či nikoli, z důvodu zachování anonymity respondentů, lze tudíž pouze předpokládat (viz Obrázek 8).



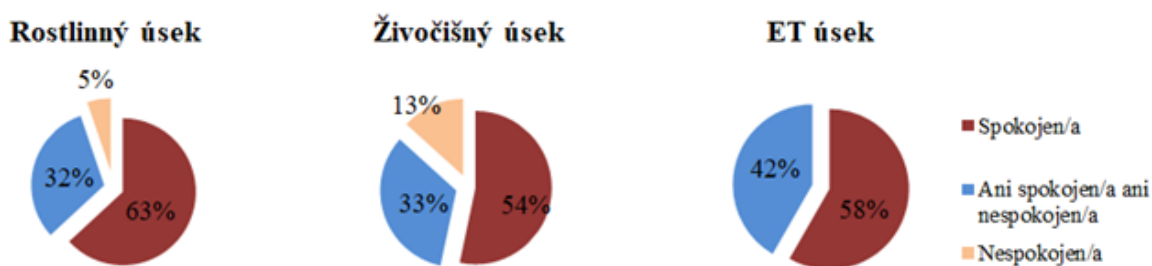
Obrázek 8 Jaké zaměstnanecké výhody, které podnik nabízí, jsou pro Vás důležité?
(vlastní zpracování)

Třetí otázka dotazníkového šetření se ptala, zda by zaměstnanci uvítali cafeteria systém zaměstnaneckých výhod. Na tuto otázku odpovědělo 93 % dotázaných kladně, a pouze 3 zaměstnanci zvolili odpověď ne, z toho dva z ET úseku a jeden z RV.

5.3.8 Vzdělávání zaměstnanců

Ve společnosti je nastavena politika vzdělávání a rozvoje pracovníků. Odpovědnost za rozvoj zaměstnanců mají vedoucí jednotlivých oddělení. Ve společnosti kromě povinných školení vyplývajících ze zákona je podporován také profesionální rozvoj vedoucích pracovníků prostřednictvím školení mimo firmu, avšak ve společnosti není zaveden ustálený postup při výběru zaměstnanců pro vzdělávání. Výběr pracovníků pro vzdělávání závisí na potřebách vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy. Firma eviduje zaměstnance, kteří se účastní vzdělávacích programů, ale výsledky těchto programů nejsou vyhodnocovány. Investice do vzdělávání zaměstnanců také nejsou vyhodnocovány.

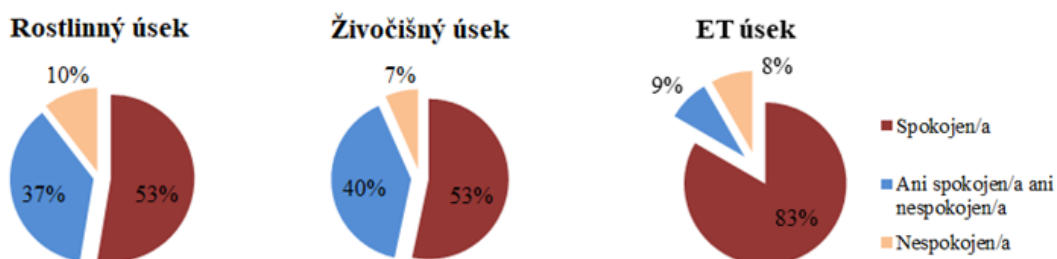
Následující obrázek (Obrázek 9) vyjadřuje odpovědi na otázku z dotazníku, jak jsou zaměstnanci spokojeni s množstvím možností vzdělávání v podniku. Nejspokojenější je v tomto případě ET úsek, kde nebyla zaznamenána ani jedna negativní odpověď. V ŽV a RV jsou dohromady tři zaměstnanci, kteří by uvítali více možností.



Obrázek 9 Spokojenost zaměstnanců s množstvím nabízených možností dalšího vzdělávání (vlastní zpracování)

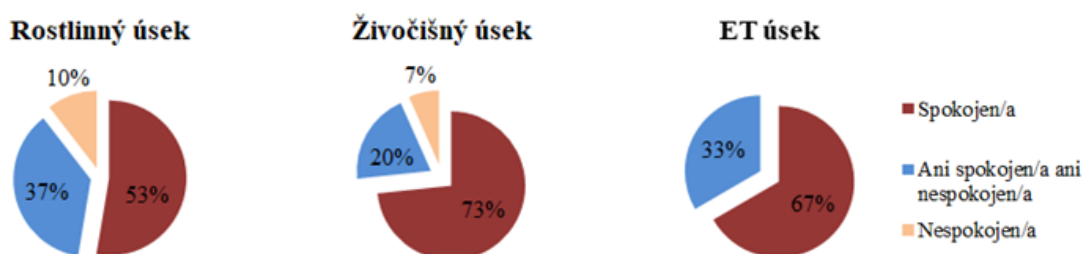
Tematické zaměření vzdělávání v 1. Hradecké je rozděleno na vzdělávání vedoucích pracovníků a podřízených pracovníků. Vzdělávání vedoucích pracovníků funguje ve spolupráci se vzdělávací společností Sova Studio. Tato vzdělávací společnost nabízí kurzy z oborů a oblastí, které pokryjí široké spektrum firemního vzdělávání (Sova Studio, nedatováno), nejedná se tedy o stále stejná témata. Vedoucí zaměstnanci mi při rozhovorech sdělili, že jsou s touto společností spokojeni. Ředitelka dodala, že nemá v plánu měnit tyto školitele, jelikož vidí pozitivní odezvu od vedoucích zaměstnanců. 1. Hradecká využívá kurzy zaměřené na pracovní právo, vedení lidí, komunikaci, motivaci a hodnocení pracovníků, nebo například vedení porad, prezentační dovednosti, stress a time management. Dále jsou vedoucí pracovníci pravidelně proškolená prostřednictvím e-learningu na témata týkající se trestní zodpovědnosti právnických osob, GDPR, nebo Etického kodexu. Vedoucí RV A ŽV se zúčastňují školení týkající se změn v daném oboru, které pořádají agrární komora, ÚKZÚZ, SZIF. Pracovníci na úseku administrativy absolvují kurzy a školení ohledně změn daňových a účetních zákonů. Pracovníci úseku ŽV pravidelně absolvují školení týkající se nových trendů v oblasti chovu skotu. Mezi rozšiřování odborné kvalifikace patří kurzy obsluhy stavebních a jiných motorových strojů, kurzy vazačů břemen, jeřábnické, svářečské a pro pracovníky ŽV inseminační kurzy.

S tematickým zaměřením vzdělávání jsou zaměstnanci spíše spokojeni. Nespokojenost vyjádřilo dohromady pouze 9 % respondentů, a to napříč všemi úseky. Následující obrázek (Obrázek 10) vyjadřuje spokojenost s tématy vzdělávání podle jednotlivých úseků.



Obrázek 10 Spokojenost zaměstnanců s tematickým zaměřením dalšího vzdělávání (vlastní zpracování)

Veškeré semináře Sova Studia, kterých 1. Hradecká využívá, jsou vedené lektorkou PhDr. Zdeňkou Brázdovou. Školení pracovníků ŽV provádí veterinární lékař. S výběrem školitelů jsou dle dotazníkového šetření nejvíce spokojeni opět zaměstnanci ET úseku. Nejméně spokojeni jsou pracovníci RV, kdy 7 z nich zvolilo neutrální odpověď, a 2 pracovníci uvedli nespokojenost (viz Obrázek 11).



Obrázek 11 Spokojenost zaměstnanců s výběrem školitelů dalšího vzdělávání (vlastní zpracování)

Celkově při rozhovorech se zaměstnanci zaznívaly na otázku vzdělávání kladné odpovědi. Pracovník, který je v podniku dvacet let sdělil: „*To, co potřebuji ke svému výkonu, mám, a musím uznat, že za tu dobu, co tu jsem, jsem měl dost možností.*“ Jiný pracovník řekl, že s nabídkou kurzů je spokojen, ale není spokojen s některými školiteli, kteří nekladou důraz na kontrolní testy. Vedoucí zaměstnanec ohodnotil školení takto: „*Semináře jsou fajn, dobrá věc, mi osobně to přineslo hodně věcí. Zjistil jsem, které věci dělám opravdu špatně, které jsem sám ani neviděl, teď se na to snažím dávat pozor. Ale je to o lidech,*

pokud tam jde někdo z povinnosti, tak je to k ničemu. Pokud tam jde s tím, že má zájem se o dané problematice dozvědět více, tak je to skvělé.“ Podle ředitelky je v podniku jeden vedoucí zaměstnanec, o kterém i školitelka poté, co se při jednom školení na něj zaměřila, řekla, že je to s ním těžké, že si jen tak něco nového neosvojí. Ředitelka uvedla, že je negativní, jelikož když se má udělat něco nového, tak začne tím, proč to nejde. Nakonec však vše splní, ale nejdřív má ke všemu novému nedůvěru. Pracovní výsledky má ovšem výborné.

5.3.9 Péče o pracovníky a pracovní vztahy

Společnost 1. Hradecká má v rámci interních směrnic zakázanou jakoukoli diskriminaci zaměstnanců, ať už se jedná o diskriminaci z důvodu pohlaví, rasy, etnika, sexuální orientace, věku, zdravotního stavu, víry atd. Sexuální a jiné obtěžování je také považováno za diskriminaci. Etický kodex zajišťuje respekt k lidské důstojnosti a soukromí, zastává spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům, úctu k nim. Všichni zaměstnanci by měli vytvářet podmínky pro spolupráci, respektovat se navzájem, nesnižovat autoritu spolupracovníků ani nadřízených.

V rámci celého koncernu funguje Etický kodex společnosti Program Compliance, což jsou zásady a principy, které si kladou za cíl dodržování interních i právních předpisů všech společností. Etický kodex se věnuje požadavkům na etické chování a zásadám firemní kultury. S oběma těmito dokumenty jsou zaměstnanci každoročně seznamováni a proškoleni, podepisují prohlášení o dodržování etického chování. V průběhu pozorování jsem našla na nástěnkách při vstupech do obou výrobních kontaktů na etickou linku společnosti a pravidla Compliance.

Zaměstnanci mají právo na bezpečnou úschovu oblečení a osobních předmětů, které obvykle nosí do zaměstnání. Všichni zaměstnanci tak mají k dispozici šatny se skříňkami na klíč, případně zamykatelné kanceláře. Hodnotné věci, které obvykle do zaměstnání nenosí, může zaměstnanec bezpečně uschovat v průběhu pracovní doby v trezoru, což zajistí vedoucí zaměstnanec.

V rámci BOZP a PO jsou zaměstnanci pravidelně školeni z této problematiky. Je jim poskytováno pracovní oblečení a obuv, stejně jako veškeré ochranné pomůcky. V souvislosti s povinností v době zpracovávání této práce nosit zakrytá ústa a nos s ohledem na COVID-19, mají všichni zaměstnanci zdarma k dispozici chirurgické roušky

i respirátory. Samozřejmostí je pak každotýdenní antigenní testování. V roce 2020 společnost zaznamenala tři pracovní úrazy, což považuji za nízké číslo vzhledem k celkovým 53 zaměstnancům.

S čistotou pracovního prostředí je spokojena 67 % všech respondentů. Pouze dva zaměstnanci, a to zaměstnanci ET úseku, uvedlo nespokojenost s tímto faktorem. Vzhledem k charakteru výroby a práce s živými zvířaty jsem očekávala nespokojenost s čistotou především v živočišné výrobě. Tam naopak z 15 respondentů je spokojeno 67 %, zbytek uvedl neutrální postoj. V rostlinné výrobě se často jedná o práci v prašném prostředí, ovšem 63 % odpovídajících uvedlo spokojenost, ostatní opět neutrální postoj.

Co se týče spokojenosti zaměstnanců s technickými a technologickými podmínkami, výsledky dotazníkového šetření ukazují 70% spokojenost. Nespokojenost nevyjádřil ani jeden zaměstnanec. To je pravděpodobně způsobeno technickými inovacemi, které se v posledních pár letech v podniku udály. Jedná se především o stavbu stáží s nejnovější technologií, v rostlinné výrobě pak nákup nových strojů. Zaměstnanci ET úseku mají od roku 2018 zcela zrekonstruovanou administrativní budovu, jelikož se sídlo společnosti přesouvalo z nedalekého Hradce nad Moravicí do Branky u Opavy. V této budově je tedy vše nové včetně technického a technologického vybavení.

Jako návrh na zvýšení své spokojenosti v podniku jeden zaměstnanec v dotazníku napsal, že by byl rád, kdyby se „*rychleji nakupovaly náhradní díly*“. Stejný zaměstnanec ještě uvedl, že by ocenil „*nákup kvalitnější pracovní obuvi*“.

Každý rok zaměstnanci dostávají k Vánocům dárky od 1. Hradecké. V minulých letech to byly například balíčky s drogistickým, papírnickým zbožím, nebo s upomínkovými předměty. K Vánocům 2021 dostali balíček s potravinami, jako jsou uzeniny, víno a pochutiny.

V rámci dotazníkového šetření uvedli tři zaměstnanci živočišného úseku nespokojenost se vztahy s vedoucími pracovníky, z toho dva označili na škále pátý stupeň, tedy velmi nespokojen/a (viz Tabulka 4). Stejně dopadla otázka na spokojenost se vztahy se spolupracovníky (viz Tabulka 5). Pouze na úseku ŽV jsou tři zaměstnanci nespokojeni s tímto faktorem. Spokojeno se vztahy s vedoucími pracovníky a se spolupracovníky je celkově 70, respektive 72 % respondentů. Z toho stupeň velmi spokojen/a zaznačilo 21, respektive 17 odpovídajících. Následující tabulky uvádí odpovědi na spokojenost

s pracovními vztahy dle jednotlivých úseků. Z mého vlastního pozorování mohu potvrdit, že komunikace a vztahy mezi spolupracovníky se zdají být na dobré, přátelské úrovni především v úseku RV. V ET úseku fungují rovněž skvělé neformální vztahy. Vztahy se spolupracovníky na úseku ŽV jsou dle mého názoru na horší úrovni, což potvrdily výsledky dotazníků i odpovědi vedoucích zaměstnanců při rozhovorech.

Tabulka 4 Spokojenost zaměstnanců se vztahy s vedoucími pracovníky
(vlastní zpracování)

Pracovní úsek	Spokojen/a	Neutrální postoj	Nespokojen/a
Rostlinný úsek	14	5	0
Živočišný úsek	9	3	3
Ekonomický a technický úsek	9	3	0
Celkem	32	11	3

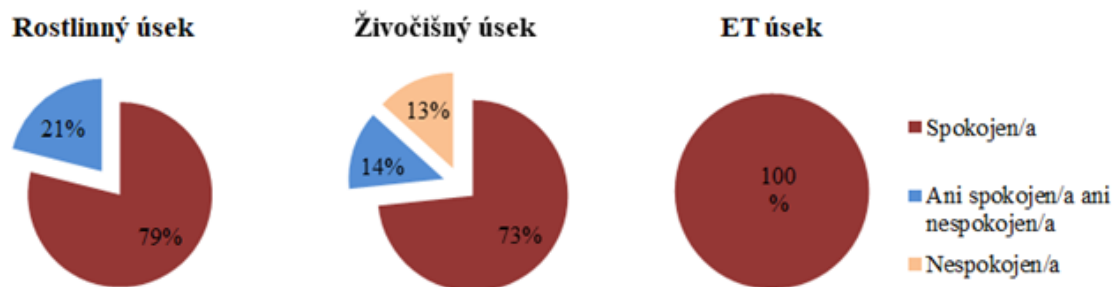
Tabulka 5 Spokojenost zaměstnanců se vztahy se spolupracovníky
(vlastní zpracování)

Pracovní úsek	Spokojen/a	Neutrální postoj	Nespokojen/a
Rostlinný úsek	16	3	0
Živočišný úsek	8	4	3
Ekonomický a technický úsek	9	3	0
Celkem	33	10	3

Dle řádu komunikace společnosti za interní komunikace zodpovídají vedoucí pracovníci. Mají na starosti zajištění optimální míry informací pro zaměstnance a optimální interakce a komunikace mezi managementem firmy a zaměstnanci. Dále zajišťují podporu a poradenství zaměstnancům.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že s komunikací s nadřízeným jsou spokojeni všichni pracovníci z ET úseku, osm z nich označilo na škále první stupeň, tedy velmi spokojen/a. Nespokojenost s komunikací se svým nadřízeným vyjádřili ze všech respondentů pouze dva zaměstnanci ŽV, z toho jeden označil odpověď velmi nespokojen (viz Obrázek 12). V dotazníku uvedl jeden zaměstnanec připomínku, že by uvítal, aby se „nadřízení ptali zaměstnanců na jejich vlastní nápady a návrhy, především při stavbách a opravách budov, stájí a dalších objektů, aniž by tyto zaměstnanci nutně museli pracovat na daném pracovišti“. Dále ovšem dodal, že „lidé v podniku, nejen nadřízení, mají k tomuto laxní přístup“. Další zaměstnanec se v tomto shoduje a píše, že by nadřízení měli „nechat vyniknout i nápady obyčejných zaměstnanců“. Jiný zaměstnanec v téže otázce

napsal připomínku, kdy by ocenil „*přímost v jednání nadřízených*“. Při rozhovoru zazněla odpověď, že by se měla zlepšit spolupráce mezi dvěma konkrétními vedoucími (které nemohu s ohledem na anonymitu přiblížit), jelikož si prý nesdělují informace, ohledně dění na jejich úseku, a když za nimi pracovník, který mi sdělil tuto odpověď, přijde, odkazují se jeden na druhého, že o tom nic nevědí.

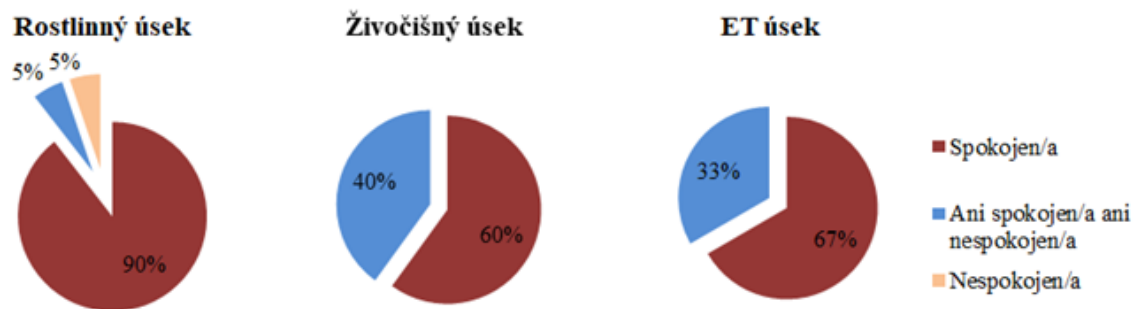


Obrázek 12 Spokojenost zaměstnanců s komunikací s nadřízenými pracovníky (vlastní zpracování)

V celém koncernu je nově zřízen intranet dostupný všem zaměstnancům. S ohledem na nízký počet zaměstnanců 1. Hradecké však tento komunikační kanál zatím používají velmi zřídka. V rozhovorech vedoucí pracovníci sami uvedli, že je pro všechny rychlejší a efektivnější sdělovat si informace naživo nebo telefonicky, jelikož z intranetu ani nemají zaručeno, že si to zaměstnanci přečetli. Ve vstupních chodbách do budov jsou nástěnky, kde je vyvěšen Etický kodex, důležité kontakty, rozpisy směn nebo například menu s výběrem jídel na celý týden. Co se týče rychlosti předání informací z nejvyšších pozic k těm nižším, hlavní zootechnik uvedl, že pokud je daná informace z vedení firmy důležitá, rozesílá všem zaměstnancům ŽV ihned SMS, kdy si je jist, že si to během 24 hodin přečtou. Navíc má doručenkou, tudíž ví, že ji dostali, že informaci předal a přečtení už je na nich. Pokud se nejedná o urgentní věc a jde to vyřešit během týdne, řekne jim to naživo nebo to dá na nástěnku, kde se každý zaměstnanec chodí dívat na rozpis směn. Zaměstnanec RV ovšem v rozhovoru uvedl, že má někdy pocit, že informace z nejvyššího vedení chodí k zaměstnancům pomalu a přál by si proces urychlit. „*Neříkám, že bych jim do toho kecal, ale měl bych být v obraze.*“ Jiný zaměstnanec stejné výroby však řekl, že informace postupují rychle a nevidí v tom žádný problém.

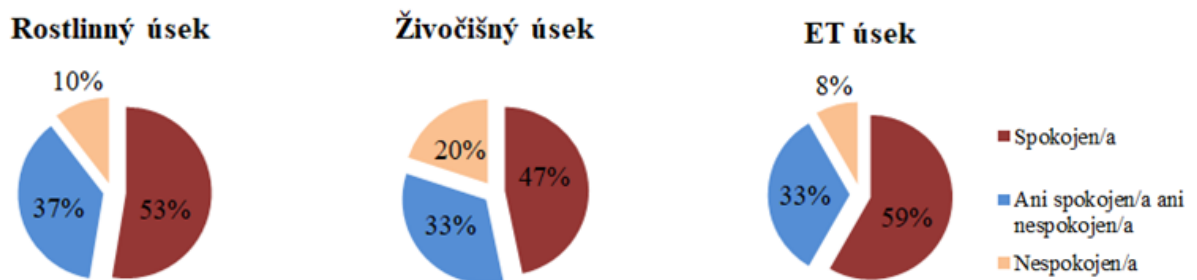
S komunikací se spolupracovníky je nespokojen pouze jeden zaměstnanec z RV a jeden ze stejného úseku označil neutrální odpověď. Sedmáct z devatenácti zaměstnanců RV je

tedy spokojeno s komunikací se svými kolegy. Další dva úseky nezaznamenaly ani jednu negativní odpověď (viz Obrázek 13).



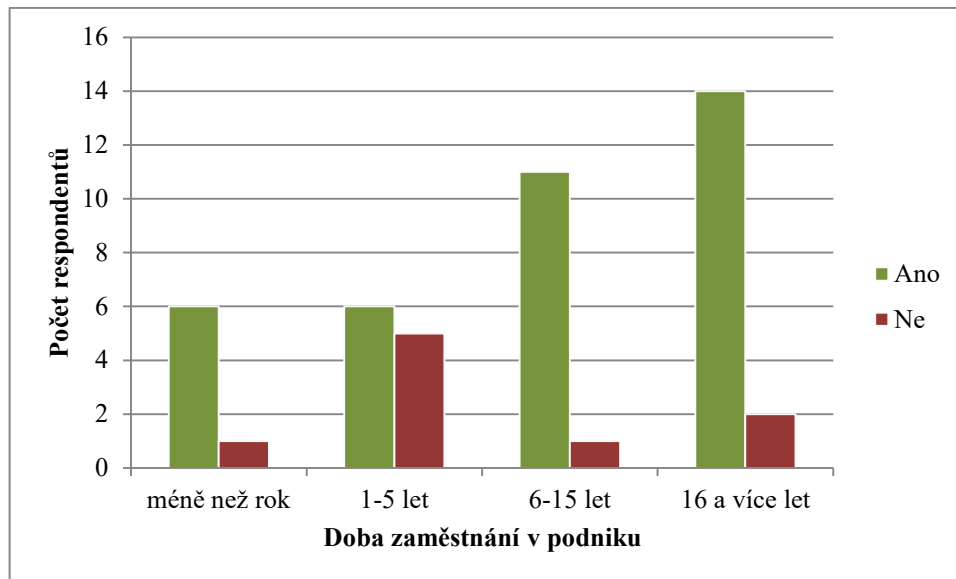
Obrázek 13 Spokojenost zaměstnanců s komunikací se spolupracovníky (vlastní zpracování)

Komunikace s pracovníky z jiných úseků už má více nespokojených respondentů. Dohromady to činí 13 % všech respondentů (viz Obrázek 14). Z dotazníku nelze zjistit, mezi kterými úseky tuto špatnou komunikaci pociťují. Ředitelka společnosti uvedla, že sama vidí problémy s komunikací především mezi živočišnou a rostlinnou výrobou. Tyto dvě výroby jsou jedna na druhé závislé, pracovní úkoly jedné výroby navazují na pracovní úkoly druhé výroby, a tak je potřeba plynulá komunikace. Při nedodržení termínu splnění jedné pracovní činnosti na jedné straně tak může vzniknout časová prodleva na straně druhé, a tak podle ředitelky vznikají spory mezi těmito dvěma úseky. Mezi vlastními připomínkami v dotazníku byla uvedena odpověď „*občas neví levá ruka, co dělá pravá*“. Stejná osoba označila nespokojenost s komunikací mezi úseky, se spolupracovníky zachovala neutrální postoj a s komunikací s nadřízenými označila odpověď velmi spokojen/a. Dle těchto odpovědí lze tedy předpokládat, že také tento zaměstnanec vidí problém s nízkou informovaností o pracovních činnostech zaměstnanců jiných úseků. Zaměstnanec RV při rozhovoru na otázku ohledně domluvy mezi jeho úsekem a úsekem ŽV odpověděl: „*Oni taky mají svoji pravdu, je to s nimi komplikovanější. Neříkám, že se úplně neshodneme, ale dalo by se plno věcí řešit jinak.*“



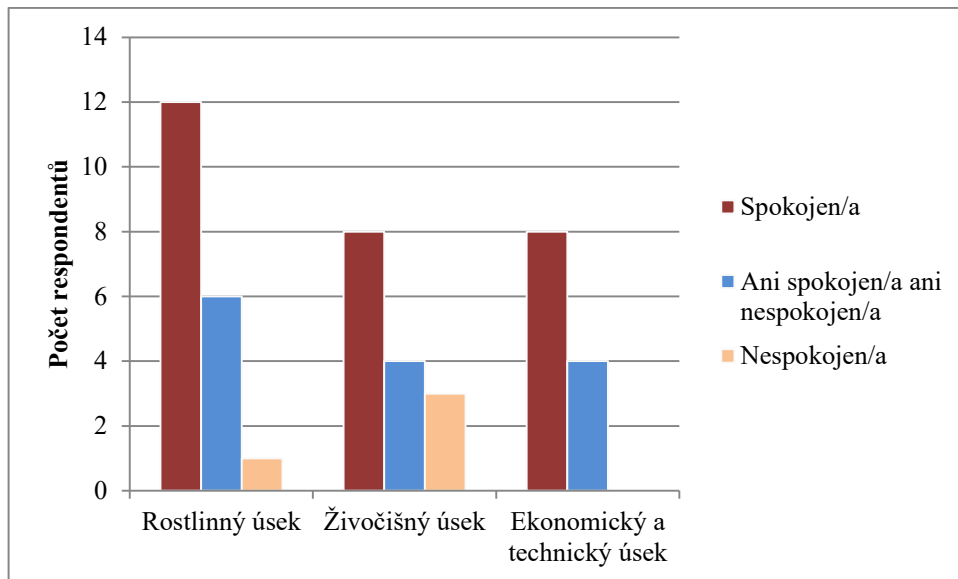
Obrázek 14 Spokojenost zaměstnanců s komunikací s pracovníky z jiných úseků (vlastní zpracování)

Na dotazníkovou otázku „Máte pocit, že každý problém (osobní i pracovní) můžete kdykoli komunikovat se svým nadřízeným?“ odpovědělo 20 % všech respondentů záporně (viz Obrázek 15). Nikdo z těchto zaměstnanců není z ET úseku, z RV jsou to čtyři lidé, z ŽV pět lidí. Následující graf zobrazuje odpovědi na stejnou otázku dle doby zaměstnání ve společnosti. Nejmenší rozdíl v odpovědích je u zaměstnanců pracujících v podniku 1-5 let. Šest z nich odpovědělo kladně, pět záporně. Z těchto pěti zaměstnanců je jeden pracovník RV a čtyři ostatní patří do úseku ŽV. S těmito výsledky souhlasí i odpověď vedoucího zaměstnance jedné z výroby: „Každého zaměstnance se celkem pravidelně ptám, někoho častěji, pokud mají nějaký problém, byť se mnou, ať mi to řeknou, vezmu to jako konstruktivní kritiku, i kdyby šli přes ředitelku, беру to. Pokud je v mé moci s tím něco udělat, беру to. Stalo se, že mě někdo kritizoval za můj přístup k němu, uvědomil jsem si to, snažil jsem se k němu změnit to chování a musím říct, že z toho byla pozitivnější zpětná vazba po pár měsících. Pokud mají problém, ať už osobní či pracovní, ať přijdou a pokud budu moci pomoci, pomůžu.“



Obrázek 15 Máte pocit, že každý problém můžete komunikovat se svým nadřízeným? (vlastní zpracování)

Se způsobem řešení konfliktů na pracovišti nadřízenými je spokojeno dohromady 61 % všech respondentů. Nespokojeni jsou především v živočišném úseku, kde je jeden zaměstnanec nespokojen a dva velmi nespokojeni. Nejlépe dopadl opět ET úsek, kde nikdo nevyjádřil nespokojenost (viz Obrázek 16). Konfliktů však není mnoho. Všichni zaměstnanci RV, se kterými jsem dělala rozhovor, potvrdili, že závažné konflikty se nedějí, občas nějaký verbální, ale není to nic, co by se muselo řešit s vedoucími, daní spolupracovníci si to vyřikají jen mezi sebou. Jen jeden zaměstnanec této výroby dodal, že on už zažil konflikt, kdy se blížilo k fyzickému kontaktu a k jeho nespokojenosti se to řešilo tak, že se všichni kolem jen smáli, nikdo nic neřešil. Sám nevěděl, zda se o tomto incidentu dozvěděla nejvyšší nadřízená.



Obrázek 16 Jak jste spokojen/a s řešením konfliktů Vašimi nadřízenými na pracovišti? (vlastní zpracování)

Zeptala jsem se jednoho z vedoucích, jak případné pochybení zaměstnanců řeší. Dostalo se mi následující odpovědi. „Když se stane, že někdo něco neudělá, dokážu to pochopit, jsme lidi, zapomínáme. Pokud se to opakuje a vidím, že to dělá schválně, vyvozuji z toho důsledky. Pokud jsou větší prohřešky, jako třeba nedávno, kdy nedodrželi důležité pracovní postupy, řekl jsem jim, že bude srážka na prémiech, nebo si to odpracují ve svém volném čase, můžou si vybrat. Byl to jeden případ, jednalo se o tři lidi, a byla pozitivní reakce. Je to forma trestu, ale úplně přesvědčený o tom nejsem, spíš čekám, zda se do budoucna pracovní chování těchto lidí zlepší.“ Na otázku, zda za ním podřízení chodí s konflikty mezi sebou, nadřízený pracovník odpověděl: „Bylo pár osobních i pracovních věcí, které řešili přese mě. Člověk se nikdy nedopátrá, kde je pravda. Vezmu si je třeba všechny do kanceláře najednou a řeknu jim, ať mi postupně řeknou vše hned před sebou, tak jak to bylo. Konfrontuji je tak vzájemně. Řeším to domluvou.“

Jestliže zaměstnanec odhalí nebo není spokojen s nějakou skutečností v podniku, která by byla v rozporu etického chování celého koncernu, má právo, a zároveň povinnost sdělit danou věc svému nadřízenému, nebo se obrátit na etickou linku Tell Us, která funguje napříč celým koncernem a zaručuje se, že veškerá sdělení či stížnosti budou diskrétně, nestranně a odborně prošetřena. Tato linka funguje anonymně formou formuláře na webu a mohou ji využít jak zaměstnanci, tak i osoby mimo koncern. Kromě webového formuláře je k dispozici také telefonické spojení.

5.3.10 Dotazník k personálnímu auditu

Jednotlivé tabulky rozdělené dle oblastí personálního řízení i s odpověďmi paní ředitelky jsou uvedené v příloze (viz Příloha P II). Zde uvádím tabulku vyhodnocení celého dotazníku k personálnímu auditu (viz Tabulka 6). Vysoká úroveň je dle tohoto vyhodnocení v oblasti odměňování zaměstnanců a také v oblasti zaměstnaneckých vztahů. S prvním souhlasím, s výsledky druhé zmiňované oblasti bych však byla opatrná. Na základě rozhovorů s pracovníky společnosti i mého pozorování bych této oblasti přiřadila spíše střední úroveň. Poznatky k tomuto jsou uvedené v přechozích kapitolách. Nízká úroveň se dle dotazníku ukázala pouze u oblasti řízení výkonu a pracovního hodnocení, s čímž naprosto souhlasím, zejména hodnocení zaměstnanců je v tomto podniku nedostačující. Zbývající oblasti mají střední úroveň, což je dle mého názoru odpovídající. Pouze u oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bych úroveň zvýšila na vysokou, jelikož podle výsledků dotazníkového šetření, poznatků z rozhovorů i z analýzy dokumentů považuji vzdělávání v tomto podniku za dostačující, při vzdělávání vedoucích zaměstnanců pak za vynikající. Celková úroveň řízení lidských zdrojů je pak na střední úrovni s celkovými 115 body.

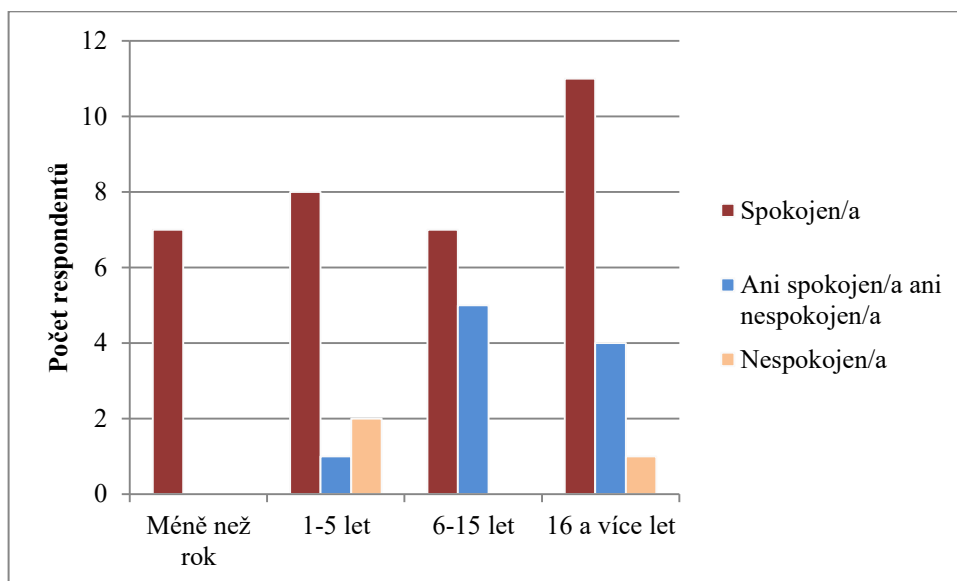
Tabulka 6 Vyhodnocení dotazníku k personálnímu auditu (vlastní zpracování)

Oblasti	Hodnoty				
	max. bodů	nízká	střední	vysoká	celkem
1. Strategie a plánování lidských zdrojů	17		11		11
2. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ	16		11		11
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14		9		9
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18		11		11
5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22	6			6
6. Odměňování zaměstnanců	27			23	23
7. Zaměstnanecké vztahy	39			34	34
8. Firemní kultura	15		10		10
Celkem	168				115

5.3.11 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

Byly stanoveny dva výzkumné předpoklady. První z nich zněl takto: Nejvíce spokojení s atmosférou v podniku jsou zaměstnanci, kteří zde působí 16 a více let. Obrázek 17 zobrazuje hodnocení atmosféry v podniku dle odpovědí z dotazníkového šetření. U pracovníků, kteří jsou v zaměstnání méně než jeden rok nebyla zaznamenána žádná jiná,

než kladná odpověď. U ostatních kategorií se objevily nespokojené odpovědi, nejvíce pak v kategorii 6-15 let.



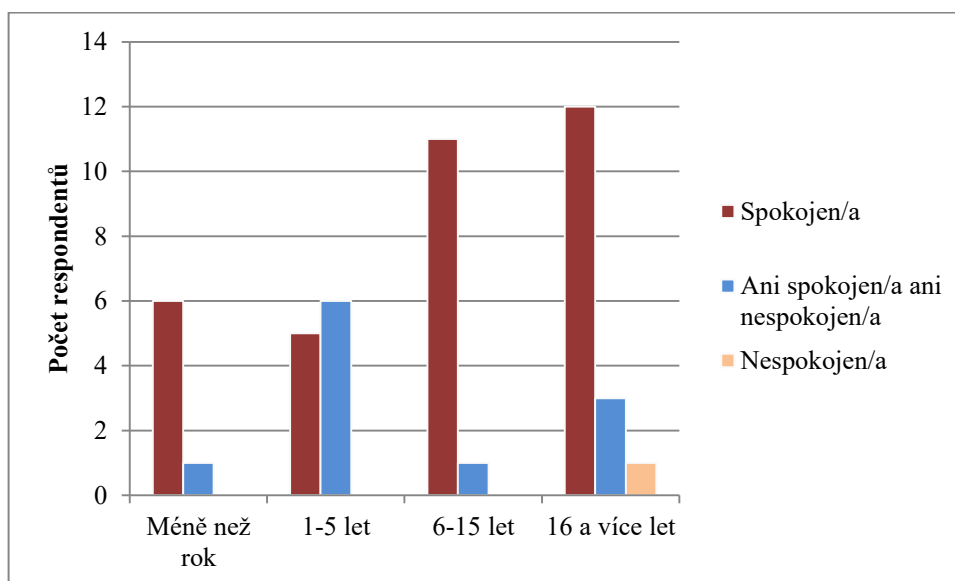
Obrázek 17 Jak jste spokojen/a s atmosférou v podniku?
(vlastní zpracování)

Následující tabulka (viz Tabulka 7) uvádí absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku spokojenosti s atmosférou v podniku. Tato data vyvrací první výzkumný předpoklad, jelikož nejvíce spokojeni s atmosférou v podniku jsou respondenti, kteří v podniku pracují méně než jeden rok. Pracovníci, kteří zde jsou 16 a více let jsou až na třetím místě v porovnání s ostatními kategoriemi. Nutno zmínit, že v podniku je celkově 11 zaměstnanců působících zde méně než rok, mezi respondenty jich bylo však 7. U kategorie 16 a více let je to celkově v podniku 17 zaměstnanců, odpovídajících bylo 16. Průměrná hodnota známek byla u první kategorie 1,57, u poslední kategorie to pak byla hodnota 2,25. Nejhůře dopadlo hodnocení kategorie 6-15 let, kdy byla průměrná hodnota 2,27. U kategorie 1-5 let byla tato hodnota ve výši 2,08. Je tedy zřejmé, že pracovníci, kteří jsou zaměstnání v podniku po dobu kratší než jeden rok, jsou s atmosférou v podniku nejvíce spokojeni.

Tabulka 7 Jak jste spokojen/a s atmosférou v podniku? (vlastní zpracování)

Doba v podniku	Spokojen/a	Relativní četnost	Neutrální postoj	Relativní četnost	Nespokojen/a	Relativní četnost	Celkem
Méně než rok	7	100%	0	0%	0	0%	7
1-5 let	8	72,73%	1	9,09%	2	18,18%	11
6-15 let	7	58,33%	5	41,67%	0	0%	12
16 a více let	11	68,75%	4	25,00%	1	6,25%	16
Celkem	33		10		3		46

Druhý předpoklad zněl: Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci, kteří v podniku působí 16 a více let. Obrázek 18 ilustruje hodnocení celkové spokojenosti dle výsledků dotazníkového šetření. Nespokojenost uvedl pouze jeden respondent ze všech odpovídajících, a to z kategorie 16 a více let, což je překvapující vzhledem k tomu, že v tomto podniku zůstává tak dlouho. U kategorie doby zaměstnání 1-5 let šest lidí označilo neutrální odpověď, pět pak odpověď kladnou.



Obrázek 18 Uved'te Vaši celkovou spokojenost v podniku.
(vlastní zpracování)

V tabulce 8 jsou uvedeny absolutní a relativní četnosti odpovědí na stejnou otázku. Z těchto dat vyplývá vyvrácení rovněž druhého předpokladu, jelikož nejspokojenější jsou v podniku zaměstnanci zde působící méně než jeden rok. Průměrná známka odpovědí u této kategorie byla 1,42. Druhou nejspokojenější skupinou je kategorie 6-15 let s průměrnou známkou 1,75. Respondentů v této kategorii bylo dohromady 12, ovšem v podniku je jich dle analýzy struktury zaměstnanců 11. Předpokládám tedy, že se jeden

z respondentů zmýlil, nebo přesně nevěděl, jak dlouho je ve společnosti zaměstnán. Kategorie 16 a více let, která je předmětem druhého výzkumného předpokladu, je opět na třetím místě s průměrnou známkou odpovědí o hodnotě 2,06. Nejhůře dopadla kategorie 1-5 let, kde je průměrná známka 2,27.

Tabulka 8 Uveďte Vaši celkovou spokojenost v podniku. (vlastní zpracování)

Doba v podniku	Spokojen/a	Relativní četnost	Neutrální postoj	Relativní četnost	Nespokojen/a	Relativní četnost	Celkem
Méně než rok	6	85,71%	1	14,29%	0	0%	7
1-5 let	5	45,45%	6	54,55%	0	0%	11
6-15 let	11	91,67%	1	8,33%	0	0%	12
16 a více let	12	75%	3	18,75%	1	6,25%	16
Celkem	34		11		1		46

5.4 Shrnutí analytických poznatků

Výzkumná otázka zněla následovně: **Jaká je stávající úroveň personálního řízení ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s.?** Úroveň personální řízení v 1. Hradecké zemědělské a.s. není ani optimální, ale ani neperspektivní. Dle mého názoru je na střední úrovni s dobrými vyhlídkami do budoucna.

Nedostatky spatřuji zejména v oblastech:

- hodnocení zaměstnanců
- řízení pracovního výkonu.
- mezilidské vztahy pracovníků z jiných úseků
- komunikace mezi pracovníky jiných úseků

V oblasti řízení pracovního výkonu bych se zaměřila především na zlepšení komunikace s nadřízenými, poskytování zpětné vazby a braní v potaz návrhů zaměstnanců.

Naopak za dobré považuji oblasti:

- získávání zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců
- vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců

Oba výzkumné předpoklady byly vyvráceny. První předpoklad zněl: Nejvíce spokojeni s atmosférou v podniku jsou zaměstnanci, kteří zde působí 16 a více let. Výsledky analýzy, konkrétně dotazníkového šetření, však ukázaly, že nejvíce spokojeni s atmosférou jsou zaměstnanci pracující v podniku méně než jeden rok. Druhý předpoklad byl: Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci, kteří v podniku působí 16 a více let. Výsledky dotazníkového šetření vyvrátily také tento předpoklad, jelikož se ukázalo, že nespokojenější jsou opět zaměstnanci s dobou zaměstnání v podniku méně než jeden rok.

Z výsledků dotazníkové šetření nejhůře dopadl úsek živočišné výroby, jelikož zaznamenal nejvíce nespokojených odpovědí. Naopak nejlepší hodnocení se dostalo ekonomickému a technickému úseku. To přisuzuji velmi neformálním a přátelským vztahům na tomto úseku.

V dotazníku k personálnímu auditu ředitelka uvedla, že 1. Hradecká zjišťuje, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. S touto informací musím nesouhlasit, jelikož na

základě rozhovorů i pozorování jsem nabyla dojmu, že toto nikdo neřeší, leda v neformálních rozhovorech mezi nadřízeným a podřízeným. Takovýto rozhovor jsem však v průběhu pozorování nezaznamenala. V rámci rozhovoru zazněla tato odpověď od jednoho vedoucího pracovníka: *„Když srovnám minulé roky, myslím si, že lidé jsou spokojeni, zvláště v téhle covidové době, že mají jistotu práce, nikdo nás nemůže zavřít vzhledem k zacházení s živými zvířaty. Při plánování směn, se jim snažíme co nejvíce vyjít.“* Na základě rozhovorů, pozorování a dotazníkového šetření s tímto souhlasím, zaměstnanci v 1. Hradecké zemědělské a.s. jsou převážně spokojeni, přesto lze úroveň některých personálních činností zvýšit. Aktivitám vedoucích ke zvýšení úrovně personálního řízení se věnuje následující část této práce.

6 PROJEKT ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s. nefunguje jednotné personální řízení. Z důvodu nízkého počtu zaměstnanců se na jednotlivých personálních činnostech podílí několik TH pracovníků, kteří nemusí být vždy v přímém a každodenním kontaktu. Personální řízení tak není propojené a ucelené, což má za následek nedostatky v některých těchto činnostech. Vedení dané společnosti si uvědomuje své rezervy v personálním řízení a není s tímto spokojeno, proto vzneslo požadavek k vypracování návrhů na zlepšení personálního řízení.

6.1 Cíle projektu

Cílem projektu je zvýšit úroveň personálního řízení ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s. Vzhledem ke zjištěným analytickým poznatkům se budou aktivity vedoucí ke zvýšení úrovně personálního řízení věnovat především oblasti hodnocení zaměstnanců a jejich dalšího vzdělávání, vztahům a komunikaci mezi zaměstnanci jednotlivých úseků a komunikaci nadřízených se zaměstnanci, zejména z hlediska zpětné vazby a nápadů přicházejících od zaměstnanců. Krátce se budu věnovat také oblasti získávání zaměstnanců a systému zaměstnaneckých výhod.

V rámci projektu bude vypracována matice odpovědnosti, dále jeho nákladová a časová analýza a analýza rizik spolu s možnostmi jejich minimalizace. Rovněž budou stanoveny přínosy celého projektu. Nakonec bude vypracován logický rámec tohoto projektu, který je umístěn v příloze (viz Příloha P VI).

6.2 Aktivity ke zlepšení vybraných personálních činností

V této podkapitole se budu věnovat konkrétním aktivitám, které by mohly vést ke zvýšení úrovně personálního řízení ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s. Základem je sjednotit personální řízení, zformalizovat hodnocení zaměstnanců a vybudovat lepší mezilidské vztahy mezi zaměstnanci z jiných úseků.

6.2.1 Sjednocení personálního řízení

Nejdůležitějším faktorem ke zvýšení úrovně všech personálních činností v této společnosti je propojit a sjednotit personální řízení jednotlivých vedoucích, kteří toto mají na starosti. Jedná se o ředitelku celé společnosti, mzdovou účetní a vedoucí úseků obou výroby.

Z pozorování i rozhovorů jsem zjistila, že nejlépe funguje komunikace mezi ředitelkou a mzdovou účetní. Problém ovšem vidí v komunikaci vedoucích nejen mezi úseky, ale také vedoucích působících na stejném úseku. Při rozhovorech mi bylo řečeno, že někteří vedoucí, ač z jedné kanceláře, ne vždy ví, co dělá ten druhý. Co se týče komunikace ohledně personálního řízení mezi ředitelkou a vedoucími, i tam vidím nedostatky. Paní ředitelka je nechává dělat svou práci, má v nich důvěru, ovšem každý z nich řídí své podřízené jinak, o čemž není nijak informována.

Navrhuji pracovní porady jednou měsíčně za účasti všech výše zmíněných pracovníků, kde by si vzájemně sdělovali své poznatky z jejich personálního řízení. Prezentovali by své názory a metody, a tak by mohli navzájem diskutovat o tom, co je efektivnější a v čem vidí nedostatky. Zároveň by uváděli, co se za ten měsíc v této oblasti stalo nového, jak na to podřízení reagovali, jaká nenadálá situace se udála, a jak to vyřešili. Dostali by zpětnou vazbu od jiných vedoucích, kde by se dozvěděli, jak to mohli udělat lépe a na co si dát příště pozor. Takto by ostatní nadřízení mohli být připraveni správně reagovat, kdyby stejná nebo podobná situace nastala na jejich úseku. Díky těmto poradám by také ředitelka měla přehled o tom, co se děje v oblasti personálního řízení napříč celou společností. Po diskuzi by mohly být nejefektivnější postupy zaneseny do interních směrnic. Samozřejmostí je pak pokračování ve vzdělávání těchto zaměstnanců v oblasti personálního řízení.

6.2.2 Získávání mladých generací

Spolupráce s Masarykovou střední školou zemědělskou a Vyšší odbornou školou v Opavě je příležitost pro 1. Hradeckou k získání kvalifikovaných pracovníků. Studenti chodí do podniku na praxe, problém ale je, že se po absolvování studia hlásí k pracovnímu pohovoru do 1. Hradecké jen málo z nich. To může být způsobeno tím, že tuto praxi absolvují především první ročníky středních škol, kdy studenti ještě zcela netuší, co by chtěli v budoucnu dělat, kde by rádi pracovali a jestli to vůbec bude v zemědělském odvětví.

Doporučuji spolupracovat s vyššími ročníky, především s těmi končícími, kdy vedoucí v podniku mohou sledovat jejich pracovní výsledky a chování, a v případě dobrého hodnocení je pozvat na přijímací pohovor.

Také je dobré zaměřit se na potřeby a hodnoty dané generace. V tomto případě se jedná o Generaci Z. Lidé z této generace nyní často nastupují do své vůbec první práce. A to se

děje během globální pandemie, environmentální krize a politického neklidu. Toto má vliv na vnímání osobního i pracovního života. Proto Generace Z požaduje po potenciálních zaměstnavatelích stabilitu, zajištění a bezpečnost, stejně jako kariérní růst (Fuscaldo, 2020). Tito lidé chtějí do společností, se kterými mohou sdílet své hodnoty, což jsou především rovnost mezi lidmi a ochrana životního prostředí. Tato generace vyrostla během rychle rozvíjejících se technologií, a tak jsou v této oblasti zkušení, ale potřebují detailní instrukce, jak co udělat (Fuscaldo, 2020). Vzhledem k charakteru odvětví je stabilita v 1. Hradecké zajištěna. Tato společnost by se tedy měla především zaměřit na hodnoty této generace, komunikovat je s nimi při praxích a pohovorech, zjišťovat jejich budoucí požadavky a přání.

6.2.3 Cafeteria systém

Ze 46 dotázaných odpovědělo 43 respondentů ANO na otázku, zda by uvítali cafeteria systém zaměstnaneckých výhod. Podnik má pro každého zaměstnance k dispozici leták s vypsanými zaměstnaneckými výhodami a nerozlišuje nabídku benefitů dle pracovních pozic, všichni pracovníci mají nárok na stejné výhody. Ovšem ne každý všechny tyto výhody využije a nepovažuje některé z nich za důležité, jak ukázaly výsledky z dotazníkového šetření.

Proto navrhuji zavedení cafeteria systému, kdy si zaměstnanci sami zvolí, které benefity chtějí využívat, a které ne. Ne všichni zaměstnanci jsou technicky zdatní, navíc je ve společnosti nízký počet zaměstnanců, proto není potřeba zavádět nový software nebo aplikaci k tomuto systému výhod, ale postačí vyvěšení všech nabízených volitelných výhod na nástěnky na pracovištích. Zaměstnanci si vyberou, čeho chtějí využívat, a v rámci hodnotícího rozhovoru, který je popsán níže, svému vedoucímu nahlásí vybrané položky. Ten toto následně předá mzdové účetní.

6.2.4 Formální pracovní hodnocení

Hodnocení v této společnosti považují za velmi nedostatečné. Podnik nerealizuje žádné formální hodnocení, vedoucí zaměstnance hodnotí na základě pozorování a pracovních výsledků průběžně. Zaměstnancům se ale nedostává informace o výsledcích takových hodnocení, což může být pro některé nepříjemné, jelikož neví, jak si vedou a jaké o nich panují názory. Zároveň vzhledem k nevědomosti o výsledcích hodnocení, se nemohou zaměřit na zkvalitnění svého pracovního výkonu.

Proto navrhuji zformalizovat hodnocení pracovníků, kdy by zaměstnanci byli předem informováni o chystaném pracovním hodnocení. Toto hodnocení by probíhalo formou hodnotícího rozhovoru, na základě něhož by byl vyplněn hodnotící formulář. Návrh takového formuláře je umístěn v příloze (viz Příloha P IV). Tento formulář jsem zpracovala tak, aby byl vhodný pro všechny pracovní pozice. S takovýmto hodnocením souvisí i proškolení vedoucích ohledně komunikace a hodnocení pracovníků. Návrhy některých kurzů jsou uvedeny v dalším textu. Tento hodnotící pohovor by probíhal ve frekvenci jednou ročně a pracovníci by o tomto hodnocení byli informováni skrz nástěnku minimálně dva týdny předem. Závěry z hodnocení by posloužily k odměňování zaměstnanců a k plánování vzdělávání, případně k řízení pracovního výkonu. Vyplněný hodnotící formulář bude zaveden mzdovou účetní do osobních složek daných zaměstnanců.

Vzhledem k některým nespokojeným komentářům na své nadřízené, které zazněly při rozhovorech, je vhodné zavést také hodnocení nadřízených podřízenými. Rovněž mi bylo sděleno jedním vedoucím pracovníkem, že by rád viděl výsledky podobného dotazníkového šetření, které v rámci analýzy proběhlo, třeba za půl roku, jelikož by jej zajímalo, jak by se odpovědi změnily. Toto by mohlo nahradit právě hodnocení vedoucích pracovníků jejich podřízenými. Toto hodnocení by probíhalo zcela dobrovolně a anonymně, s příslibem, že za případné negativní hodnocení nebudou mít žádný postih. Realizovalo by se to prostřednictvím hodnotícího formuláře, který je umístěn v příloze (viz Příloha P V). Opět jednou ročně by vedoucí pracovník poskytl svým zaměstnancům tyto formuláře, a v případě zájmu pracovníků by toto hodnocení vyplnili a následně vhodili do schránek umístěných v šatnách nebo vstupních chodbách. Více se o těchto schránkách zmiňuji v dalším textu. Výsledky hodnocení by byly pro dané vedoucí zpětnou vazbou k jejich řízení, odhalily by jejich silné a slabé stránky. Zároveň by pomohly ředitelce společnosti k zjištění názorů zaměstnanců na jednotlivé vedoucí, případně jejich nedostatky, a tím i k rozeznání potřeby dalšího vzdělávání těchto vedoucích.

6.2.5 Vzdělávání

Přesto, že považuji vzdělávání v podniku na skvělé úrovni, mám pár poznatků, které by tuto úroveň mohly ještě zvýšit. Náměty k jednotlivým návrhům na nové tematické zaměření školení jsou obsaženy pod jednotlivými nadpisy věnující se dané oblasti.

Výsledky analýzy ukázaly, že výběr školitelů především pro rostlinný úsek není zcela ideální a ne všichni zaměstnanci jsou s tímto spokojeni. Proto doporučuji vedení společnosti zaměřit se na poznatky a názory pracovníků RV k výběru školitelů. Vzhledem k tomu, že názory na dané téma mohou být veřejné, nemusí se použít anonymní dotazník, ale stačilo by, kdyby se vedoucí zaměstnanec zeptal na zpětnou vazbu ohledně tohoto například při rozdávání pracovních úkolů. Poznatky by si zapisoval, a následně na již zmiňovaných poradách ohledně personálního řízení by vedoucí zaměstnanci společně vyvodili závěry, jaké školitele by tito zaměstnanci uvítali, s jakými ukončit spolupráci, a s jakými naopak navázat spolupráci.

Dalším návrhem je vyhodnocování investic do vzdělávání a vyhodnocování vzdělávacích programů. To by mohlo eliminovat školení a kurzy, které neposkytují přínosy, a tak snížit náklady na vzdělávání v podniku i ušetřit čas, který pracovníci do školení dají. Ověření nově nabytých znalostí či schopností lze sledováním změn nadřazeným v pracovním chování účastníků vzdělávání, případně testem, který by tyto znalosti ověřil. Spokojenost účastníků je pak nejefektivnější ověřovat rozhovory bezprostředně po skončení kurzu, případně dotazníkovým šetřením. Změny v celkové výkonnosti společnosti a návratnost investic pak lze sledovat prostřednictvím výročních zpráv a jiných ekonomických dokumentů.

6.2.6 Budování mezilidských vztahů a zvýšení úrovně komunikace na pracovišti

Jak ukázaly výsledky analýzy, vztahy a komunikace vážnou především mezi pracovníky jednotlivých úseků. Primárním cílem podniku v oblasti komunikace by tedy mělo být utužit tyto vztahy a zlepšit komunikaci. Řešením je jít cestou teambuildingů a podnikových akcí, kde by se tito pracovníci lépe poznávali na neformální úrovni, jelikož v pracovní době mají oddělaná pracoviště a nedostanou se k sobě tak často. Teambuildingy doporučuji především pro vedoucí a TH pracovníky, kteří by kromě neformálních vztahů posilovali také úroveň spolupráce a týmové práce při sportovních zážitcích, například při paintballu, kdy by také museli mít důvěru v jeden druhého a pomáhali by si ve stresových situacích. Teambuildingy by se konaly jednou až dvakrát ročně. Podnikové akce by pak byly pro všechny zaměstnance. Mám na mysli například vánoční večírky, nebo každoroční oslavu sklizně – dožínky, které se konají koncem srpna. Tyto společenské události se v podniku organizují, jsou ale rozdělené podle úseků, kdy oslavují odděleně. Navrhuji proto pozvat na tyto akce všechny zaměstnance společnosti.

Další cestou je vzdělávat pracovníky v oblastech komunikace a budování mezilidských vztahů. Vzhledem k oblíbenosti školitelů ze vzdělávací společnosti Sova Studio, jak mi bylo řečeno při rozhovorech, jsem vybrala následující kurzy, které by mohly zlepšit mezilidské vztahy nejen ve společnosti I. Hradecká, ale i v osobních životech zaměstnanců. Společnost Sova Studio nabízí kurz Efektivní komunikace, který je určen nejen pro manažery, a dává si za cíl zlepšit kvalitu vztahů a komunikaci mezi lidmi, nebo kurz Mezilidské vztahy na pracovišti, který řeší příčiny špatných vztahů, prevenci před konflikty, nebo například jak nenechat pracovní vztahy ovlivnit osobní život (Sova Studio, nedatováno).

Dalším nedostatkem je komunikace mezi vedoucími pracovníky vzájemně a mezi vedoucími a jejich podřízenými zaměstnanci. Problémy spatřuji především v předávání zpětné vazby a v braní potaz návrhů zaměstnanců. Doporučuji vzdělávat vedoucí pracovníky rovněž v oblasti komunikace a leadershipu. Vzdělávací společnost Sova Studio nabízí například kurz Vedení lidí, Jak poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu a nastavit další kroky, Řešení konfliktů nebo Efektivní komunikace lídra (Sova Studio, nedatováno). Školení komunikačních schopností je důležité nejen při zpětné vazbě a hodnocení, ale také při řešení konfliktů na pracovišti, případně naslouchání osobním problémům zaměstnanců.

Posledním doporučením je pečlivě zjišťovat přání a potřeby zaměstnanců. Vzhledem ke špatné komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými doporučuji umístit do šaten nebo do vstupních chodeb na jednotlivá pracoviště schránky, kde by zaměstnanci vložovali své případné návrhy, podněty, názory, přání a jiné. Tyto schránky by byly zcela anonymní, tudíž by se zaměstnanci nebáli postihu za případnou kritiku a mohli by tak svobodně vyjádřit své názory. Ke zvýšení anonymity by také pomohlo, kdyby taková schránka byla v podniku pouze jedna, tudíž by nikdo nemohl zjistit, z jakého úseku případný postřeh je. Tato jedna schránka by byla umístěna na vrátnici. Vybírat tyto stránky by mohli vedoucí pracovníci daného úseku a následně by postřehy zde vhozené diskutovali opět na poradách zaměřených na personální řízení, kdy by vyvodili závěry, na základě čehož by navrhli a zrealizovali případné změny. Při rozhovorech s vedoucími pracovníky mi jeden z nich sdělil, že nad stejným nápadem už také přemýšlel a uvítal by, kdyby se zrealizoval.

6.3 Nositelé oprávněného zájmu

Nositelé oprávněného zájmu jsou všichni účastníci projektu, kterýchž se vlastní realizace projektu týká a má na ně vliv. V této společnosti za nositele oprávněného zájmu považují následující:

- mateřská společnost – dosáhne zvýšení úrovně personálního řízení v jedné z dceřiných společností
- ředitelka společnosti – dosáhne zvýšení úrovně hodnocení a vzdělávání pracovníků, komunikace a zlepšení mezilidských vztahů v podniku; získá zpětnou vazbu k řízení vedoucích zaměstnanců
- vedoucí zaměstnanci úseků – získají zpětnou vazbu na své řízení; dosáhnou dalšího vzdělání v oblasti manažerských dovedností
- všichni zaměstnanci – dostanou možnost anonymně vyjádřit svůj názor; získají zpětnou vazbu od svých nadřízených; dosáhnou vyšší úrovně komunikace a zlepšení mezilidských vztahů; dostanou možnost volit si zaměstnanecké výhody

6.4 Matice spolupráce a odpovědností

Matice spolupráce a odpovědností udává kompetence jednotlivých subjektů, kteří nesou odpovědnost za jednotlivé aktivity. Kompetence v následující tabulce (viz Tabulka 9) jsou označeny takto: S - schvaluje; R - realizuje; P - podporuje, spolupracuje; I - je informován. Aktivity projektu jsou seřazeny podle časové posloupnosti.

Tabulka 9 Matice spolupráce a odpovědností (vlastní zpracování)

Aktivity projektu		Nositelé odpovědností				
		Ředitelka společnosti	Vedoucí úseků	Mzdová účetní	Asistentka ředitele	Zaměstnanci
A	Zadání projektu; projednání a rozhodnutí o návrzích	R,S	P	P		I
B	Nákladová analýza	R,S		P	P	
C	Pracovní porady personálního řízení	R	R	R	P	
D	Instalace anonymních schránek k vyjádření zaměstnanců	S	P		R	I
E	Navázání praxe posledních ročníků MSŠZe a VOŠ Opava		R		R	
F	Zavedení Cafeteria systému	S	R	R		I
G	Sestavení hodnotícího formuláře zaměstnance	S	I	R		
H	Proškolení vedoucích ohledně komunikace a hodnocení	I	I			
I	Hodnotící rozhovory	R	R	P		I
J	Sestavení hodnotícího formuláře přímého nadřízeného	S		R		
K	Hodnocení vedoucích pracovníků podřízenými	I	I			R
L	Výběr školitelů RV	S	P		R	I
M	Vzdělávání zaměstnanců v oblasti komunikace a vztahů	S	I			I
N	Organizace společenských akcí	S	I		R	I
O	Realizace teambuildingů	S	I	I	R	
P	Vyhodnocování vzdělávání	R	R			I
Q	Zhodnocení projektu	R	P	R	P	

6.5 Podmiňující a omezující podmínky projektu

Mezi podmiňující podmínky patří:

- podpora všech zaměstnanců podniku při realizaci veškerých aktivit projektu
- ochota pracovníků zajišťujících personální řízení diskutovat při pracovních poradách
- ochota vedoucích pracovníků osvojit si nové znalosti z nových vzdělávacích kurzů
- ochota zaměstnanců účastnit se hodnotících rozhovorů
- ochota zaměstnanců hodnotit své nadřízené
- ochota zaměstnanců osvojit si nové znalosti z nových vzdělávacích kurzů

Omezení projektu mohou být následující:

- nízký rozpočet na realizaci projektu
- špatné sestavení hodnotících formulářů
- plná kapacita navrhnutých vzdělávacích kurzů
- časová vytíženost vhodných školitelů do RV

6.6 Nákladová analýza projektu

Celkové náklady projektu nejsou vysoké. Po představení projektu ředitelce 1. Hradecké ona sama ocenila jeho nízkonákladovost. Nulové náklady představuje návrh ohledně porad vedoucích personálního řízení a získávání mladých generací.

Nízké náklady jsou rovněž na zavedení cafeteria systému, jelikož není potřeba jít elektronickou cestou a zavést nový software nebo aplikaci. Náklady tak vznikají pouze na tisk nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod, jelikož nástěnky již v podniku existují. Nabídka benefitů by se tedy vyvěsila celkem na tři nástěnky, pro tři úseky. Tři plakáty ve velikosti A3 formou jednostranného barevného tisku by tak vyšly přibližně na 9,- Kč/kus.

Oba navržené typy formulářů pro formální hodnocení jsou rozloženy na dvě strany. Tisk A4 barevně jednostranně stojí okolo 5,- Kč. S celkovým počtem 53 zaměstnanců je to 106 stran hodnotících formulářů pro zaměstnance a s osmi vedoucími pracovníky je to 16 stran formulářů. Dohromady tisk hodnotících formulářů vyjde na 610 Kč.

Náklady na změnu školitelů rostlinné výroby jsou také téměř nulové. Záleží na rozdílu ceny nynějších školitelů a ceny těch budoucích. Předpokládám však, že takové rozdíly nejsou vysoké. Vyšší jsou pak náklady na další vzdělávání pracovníků v oblastech komunikace a mezilidských vztahů. Kurz Efektivní komunikace stojí 2 300,- Kč/osoba. kurz Mezilidské vztahy na pracovišti 1 790,- Kč/osoba. V případě realizace obou kurzů pro všechny manuální pracovníky vyjdou celkové náklady na 159 510,- Kč. Pro další vzdělávání vedoucích pracovníků jsem vybrala dva kurzy, a to Jak poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu a nastavit další kroky a Vedení lidí. První ze zmiňovaných stojí 1 790,- Kč/osoba, druhý 4 200,- Kč/osoba. Dohromady pak s celkovým počtem osmi vedoucích pracovníků činí náklady 47 920,- Kč. Doporučuji ovšem vzdělávání v této oblasti alespoň dvakrát ročně.

Po diskuzi s ředitelkou vyšlo najevo, že náklady na osobu při realizaci vánočních večírků či dožínků činí 1 000,- Kč. Je to tedy 53 000 Kč,- na vánoční večírek a dožínky. Teambuilding pro TH pracovníky pak vyjde na 2 000,- Kč/osoba při realizaci jednou ročně. Celkové náklady za všechny tyto akce utužující vztahy činí 134 000,- Kč.

Schránky na klíč pro anonymní vyjádření postřehů pracovníků stojí okolo 1 000,- Kč/kus. Záleželo by, zda by vedení zvolilo jednu schránku pro celý podnik, nebo tři schránky pro jednotlivé úseky.

Celkové náklady projektu za rok činí 343 067,- Kč. Jednotlivé položky jsou rozepsané v tabulce 10. Náklady k zavedení cafeteria systému a nákup schránek jsou jednorázové. V dalších letech by tak celkové náklady činily okolo 342 040,- Kč v závislosti na výběru vzdělávacích kurzů.

Tabulka 10 Náklady projektu (vlastní zpracování)

Položka	Počet (Ks)	Cena za kus (Kč)	Celková cena (Kč)
Zavedení cafeteria systému			
Plakáty cafeteria systému	3	9	27
Celkem			27
Zformalizování hodnocení pracovníků			
Tisk hodnotícího formuláře zaměstnance (2 strany)	106	5	530
Tisk hodnotícího formuláře nadřízeného pracovníka (2 strany)	16	5	80
Celkem			610
Další vzdělávání			
Kurz Efektivní komunikace	39	2 300	89 700
Kurz Mezilidské vztahy na pracovišti	39	1 790	69 810
Kurz Jak poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu a nastavit další kroky	8	1 790	14 320
Kurz Vedení lidí	8	4 200	33 600
Celkem			207 430
Budování mezilidských vztahů a zvýšení úrovně komunikace			
Dožínky	53	1 000	53 000
Vánoční večírek	53	1 000	53 000
Teambuilding	14	2 000	28 000
Schránky	1	1 000	1 000
Celkem			135 000
Celkem			343 067

Společnost 1. Hradecká každoročně vytváří podnikatelský plán, jehož součástí jsou plánované náklady na další vzdělávání pracovníků, propagaci, reprezentaci společnosti a dary. Tyto plánované náklady lze dle vyjádření vedení společnosti využít pro potřeby realizace navrhovaného projektu. Společnost rovněž vytváří sociální fond, ze kterého je možno financovat teambuilding a společenské akce.

6.7 Časová analýza projektu

K časové analýze projektu bude využita metoda kritické cesty (CPM – Critical Path Method). Jedná se o deterministickou metodu, jelikož doby trvání jednotlivých aktivit jsou předem určené. Tato metoda zjistí nejkratší dobu projektu, kritické cesty a časové rezervy celého projektu.

Tabulka 11 udává posloupnost jednotlivých činností, doby trvání těchto činností a předcházející činnosti, které jsou potřeba dokončit před začátkem dané činnosti.

Tabulka 11 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Doba trvání ve dnech	Předchozí činnost
A	Zadání projektu; projednání a rozhodnutí o návrzích	1	-
B	Nákladová analýza	3	A
C	Pracovní porady personálního řízení	1	B
D	Instalace anonymních schránek k vyjádření zaměstnanců	1	B
E	Navázání praxe posledních ročníků MSŠZe a VOŠ Opava	5	C
F	Zavedení Cafeteria systému	3	B
G	Sestavení hodnotícího formuláře zaměstnance	2	C
H	Proškolení vedoucích ohledně komunikace a hodnocení	5	G
I	Hodnotící rozhovory	5	H
J	Sestavení hodnotícího formuláře přímého nadřízeného	2	C
K	Hodnocení vedoucích pracovníků podřízenými	5	J
L	Výběr školitelů RV	3	I
M	Vzdělávání zaměstnanců v oblasti komunikace a vztahů	5	C
N	Organizace společenských akcí	1	M
O	Realizace teambuildingů	2	K
P	Vyhodnocování vzdělávání	5	H, M
Q	Zhodnocení projektu	5	I, K, P

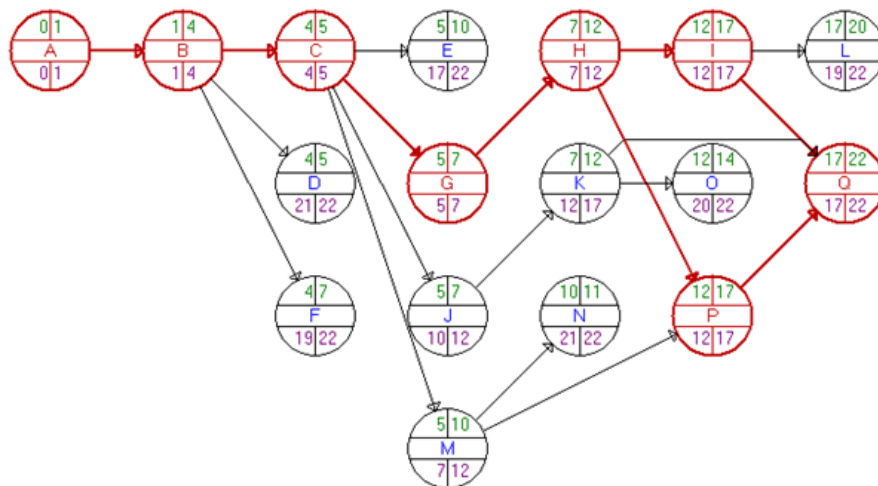
Následující tabulka (Tabulka 12) zobrazuje nejdříve možné začátky a konce, dále nejpozději přípustné začátky a konce jednotlivých činností, nejkratší dobu trvání projektu a nakonec časové rezervy činností. Nejkratší doba realizace projektu činí 22 dní.

Tabulka 12 Výsledek metody CPM (program WinQSB)

05-12-2021 10:26:41	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	3	1	4	1	4	0
3	C	Yes	1	4	5	4	5	0
4	D	no	1	4	5	21	22	17
5	E	no	5	5	10	17	22	12
6	F	no	3	4	7	19	22	15
7	G	Yes	2	5	7	5	7	0
8	H	Yes	5	7	12	7	12	0
9	I	Yes	5	12	17	12	17	0
10	J	no	2	5	7	10	12	5
11	K	no	5	7	12	12	17	5
12	L	no	3	17	20	19	22	2
13	M	no	5	5	10	7	12	2
14	N	no	1	10	11	21	22	11
15	O	no	2	12	14	20	22	8
16	P	Yes	5	12	17	12	17	0
17	Q	Yes	5	17	22	17	22	0
	Project Completion Time		=	22	days			
	Number of Critical Path(s)		=	2				

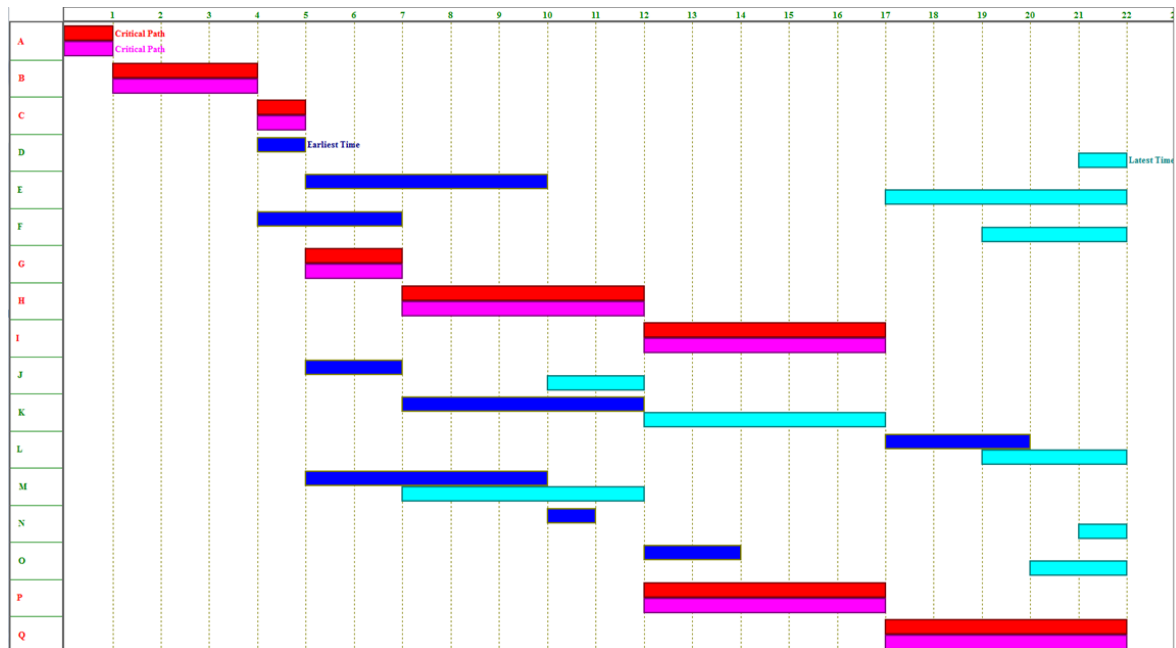
Obrázek 19 zobrazuje uzlově ohodnocený síťový graf projektu. Červeně označená je kritická cesta projektu. Pokud dojde ke zpoždění některé z činností na kritické cestě, zpozdí se celý projekt, jelikož mají nulovou časovou rezervu. Celkem zde existují dvě kritické cesty:

- kritická cesta 1: A→B→C→G→H→I→Q
- kritická cesta 2: A→B→C→G→H→P→Q



Obrázek 19 Síťový graf projektu (program WinQSB)

Obrázek 20 ilustruje Ganttův diagram, posloupnost jednotlivých činností. Červená a růžová barva zobrazuje dvě kritické cesty. Obě kritické cesty činí 22 dní. Modrá a tyrkysová barva zobrazuje časové rezervy činností, které nejsou na kritické cestě.



Obrázek 20 Ganttův diagram projektu (program WinQSB)

6.8 Riziková analýza projektu

V této podkapitole uvádím případná rizika, která by mohla nastat při implementaci tohoto projektu i s možnostmi prevence či eliminace daných rizik. Tabulka 13 pak obsahuje závažnost dopadu a pravděpodobnost výskytu těchto rizik.

Riziko při poradách personálního řízení může být negativní ovlivňování vlastního úsudku, nebo vznik konfliktních situací, kdy názor jednoho vedoucího není přijímán jiným vedoucím. Tomu lze předcházet vzděláváním těchto vedoucích pracovníků v oblasti komunikace.

Příchod nových, mladých generací do podniku nese riziko konfliktů mezi generacemi, nepochopení, nebo neúctu k výsledkům a práci předešlé, starší generace. To lze eliminovat budováním mezilidských vztahů prostřednictvím vzdělávání v této oblasti a organizování společných akcí.

Riziko formálního hodnocení představuje vznik konfliktních situací, kdy bude případná kritika brána velmi osobně. Proto je důležité klást důraz na otevřenou komunikaci v celém

podniku a vysvětlit všem zaměstnancům, že negativní hodnocení mají brát jako příležitost k zlepšení jejich pracovního výkonu i atmosféry v podniku.

Za celkové riziko projektu poté považují nízkou podporu a zájem všech pracovníků 1. Hradecké při implementaci projektu. K tomu je potřeba uvedení správných důvodů a argumentů ze strany vedení společnosti, aby pracovníci pochopili, k čemu projekt vede.

Tabulka 13 Analýza rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost výskytu
Konflikty při poradách personálního řízení	střední	nízká
Konflikty mezi generacemi	vysoká	střední
Konflikty po kritickém hodnocení	střední	nízká
Nízká podpora při implementaci projektu	vysoká	střední

6.9 Přínosy projektu

Přínos návrhu porad personálního řízení je především propojení a sjednocení celého tohoto řízení, dále tyto porady zajišťují lepší informovanost o jednotlivých činnostech v různých úsecích, a zároveň zlepšují vzájemnou komunikaci mezi vedoucími.

Navázání spolupráce s posledními ročníky střední školy přinese možnost získání mladé, nové generace, která do podniku přinese nové přístupy a pohledy k práci jako obecně i ke konkrétní práci. Zároveň při praxích studentů získají stávající pracovníci novou aktivitu, jelikož mají na starosti zaučování studentů, kdy mohou sdílet své zkušenosti, a dohled nad nimi.

Přínos cafeteria systému vidím především v možnosti většího využití poskytovaných výhod jednotlivými zaměstnanci, kteří při současném nastavení nemohou na některé zaměstnanecké výhody dosáhnout.

Přínosem formálního pracovního hodnocení je zkvalitnění pracovního výkonu, jelikož díky zpětné vazbě pracovníci ví, jak si vedou, v čem se potřebují zlepšit a v čem vynikají. Zároveň všichni pracovníci vnímají, že je o ně zájem, a že je brán zřetel na jejich názor. V případě hodnocení nadřízených pracovníků podřízenými je rovněž přínosem pro vedoucí odhalení svých silných a slabých stránek. Také paní ředitelka v případě takového hodnocení ví, jak si její vedoucí pracovníci vedou v personálním řízení z pohledu jejich podřízených.

Další vzdělávání v podniku přinese zlepšení mezilidských vztahů, zvýšení úrovně komunikace, u vedoucích pracovníků také zkvalitnění manažerských schopností. Změnou školitelů pro RV se dosáhne větší spokojenosti pracovníků příslušného úseku s dalším vzděláváním. Přínosem vyhodnocování výsledků vzdělávání je případná eliminace kurzů, které účastníkům nepřinášejí nové znalosti ani schopnosti. V případě nenahrazení neefektivních kurzů novými se také sníží celkové náklady na vzdělávání.

Organizování společenských akcí a realizace teambuildingů zvýší úroveň komunikace jak mezi spolupracovníky, tak mezi pracovníky na jiných úsecích, což zvýší celkovou míru celkové spokojenosti v podniku. Zároveň utuží či zlepší mezilidské vztahy a v případě teambuildingů pro TH pracovníky také podpoří spolupráci a týmovou práci.

Schránky pro anonymní vyjádření návrhů a poznatků pracovníků přispějí ke zjištění potřeb a přání pracovníků, což opět povede ke zvýšení jejich spokojenosti, a zároveň umožní těmto pracovníkům vyjádřit svůj názor bez jakýchkoli obav.

6.10 Shrnutí projektu

Cílem projektu bylo zvýšit úroveň personálního řízení ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s. Z analytických poznatků vyplynuly nedostatky především v personálních činnostech hodnocení zaměstnanců, vztahy a komunikace mezi nimi, i mezi vedoucími pracovníky. Kromě zmíněných se projekt věnoval také oblastem získávání, odměňování a vzdělávání zaměstnanců.

Základem zlepšení personálního řízení v dané společnosti je sjednocení tohoto řízení napříč všemi úseky a všemi pracovníky, kteří se věnují personálním činnostem. To lze prostřednictvím dalšího vzdělávání v oblasti personalistiky, nebo otevřenou komunikací mezi danými pracovníky v rámci pracovních porad. Na pracovních trh přichází stále další lidé z Generace Z, a tak je dobré zaměřit se na jejich potřeby, hodnoty a otevřeně je s nimi komunikovat při výběru a získávání nových pracovníků. Také doporučuji začít spolupracovat se studenty posledních ročníků MSŠZe a VOŠ Opava, kteří do podniku mohou chodit na praxe, a tak si ohmatat prostředí a práci zde, případně se rozhodnout pro nástup na hlavní pracovní poměr. V oblasti odměňování zaměstnanců pak doporučuji zavést cafeteria systém zaměstnaneckých výhod, jelikož z výsledků dotazníkového šetření v analytické části práce vyšlo, že pracovníci podniku by tento systém uvítali. Vhodné by bylo zavést formální pracovní hodnocení formou hodnotících rozhovorů a formulářů. Rozhodla jsem se také pro návrh hodnocení nadřízených pracovníků těmi podřízenými,

jelikož při rozhovorech vedených v rámci analytické části zazněly některé nespokojené komentáře s vedoucími pracovníky. V oblasti vzdělávání doporučuji změnit školitele rostlinné výroby, začít vyhodnocovat výsledky dalšího vzdělávání a vzdělávat zaměstnance v oblasti budování mezilidských vztahů a komunikace na pracovišti. Důležité je pak zjišťovat přání a potřeby zaměstnanců, což kromě rozhovorů jde také instalací schránek pro anonymní vyjádření pracovníků.

Nositelé oprávněného zájmu jsou mateřská společnost, ředitelka, vedoucí pracovníci a všichni zaměstnanci 1. Hradecké zemědělské a.s. Odpovědnosti za některé aktivity projektu pak nese také mzdová účetní a asistentka ředitelky. Hlavní podmiňující podmínkou projektu je podpora všech zaměstnanců a ochota spolupráce při implementaci projektu. Omezující podmínky pak mohou být nízký rozpočet, chybné sestavení hodnotících formulářů, nebo omezení ze strany školitelů. Náklady na implementaci celého projektu činí 343 067,- Kč. Časová analýza podle metody CPM (Critical Path Method) ukázala nejkratší možnou dobu trvání realizace projektu 22 dní. Za rizika považuji především konflikty mezi vedoucími pracovníky i mezi všemi zaměstnanci. Vysoké riziko pak představuje nízká podpora zaměstnanců při zavádění projektu do praxe. Přínosy projektu jsou například zkvalitnění pracovního výkonu zaměstnanců, zlepšení atmosféry na pracovišti a zvýšení míry jejich spokojenosti v podniku.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala tématem zlepšení personálního řízení ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s. Toto téma bylo vybráno, jelikož vedení společnosti již dříve projevilo zájem o rady a názory, které by vedly ke zvýšení úrovně personálních činností v podniku. Dílčím cílem práce byla tedy analýza současného stavu personálního řízení v daném podniku, na základě které byl vypracován projekt obsahující aktivity vedoucí ke zlepšení tohoto řízení, což bylo hlavním cílem této práce.

K analýze byly použity metody sběru dat jako je vlastní pozorování, kdy jsem pozorovala běžný den v podniku, nestrukturované rozhovory se zaměstnanci a rozhovory s vedoucími pracovníky, dále dotazník k personálnímu auditu, který vyplnila ředitelka společnosti. Proběhlo také dotazníkové šetření mezi zaměstnanci prostřednictvím fyzicky rozdaných dotazníků v papírové podobě. Tohoto šetření se zúčastnilo 46 respondentů z celkových 53 zaměstnanců podniku. Poslední metodou analýzy byla analýza interních dokumentů jako je organizační, pracovní a mzdový řád, Program Compliance, Etický kodex nebo dokumenty ohledně sociálního fondu a personální řízení v segmentu zemědělství.

Analýza jednotlivých personálních činností odhalila některé silné a slabé stránky v personálním řízení v dané společnosti. Nedostatky se projevily především v oblasti hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu. Na špatné úrovni je komunikace v podniku, a to jak komunikace mezi pracovníky jednotlivých úseků, tak mezi pracovníky a jejich vedoucími, nebo také mezi vedoucími samotnými. Naopak silné stránky má společnost v oblasti získávání, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, ačkoli i k těmto oblastem jsem přidala pár doporučení.

Cílem projektu bylo zvýšení úrovně celého personálního řízení v dané společnosti pomocí aktivit vedoucích ke zlepšení vybraných personálních činností. Mezi tyto aktivity a doporučení jsem zařadila zavedení pravidelných porad pracovníků podílejících se na personálním řízení, které by vedly ke sjednocení personálního řízení napříč společností. Dále navázání spolupráce s vyššími ročníky střední školy v rámci praxe a hledání tak nových potenciálních pracovníků. Mezi další aktivity patří zavedení cafeteria systému zaměstnaneckých výhod, zavedení formálního pracovního hodnocení a hodnocení vedoucích pracovníků jejich podřízenými, čímž všichni dostanou zpětnou vazbu, včetně ředitelky společnosti, která bude mít přehled o tom, jak si vedou nejen vedoucí pracovníci. V oblasti dalšího vzdělávání jsem navrhla změnu školitelů pro rostlinný úsek, některá

témata, která by školící kurzy měly obsáhnout, a zjišťování výsledků vzdělávání. K posílení mezilidských vztahů patří také organizace společenských akcí a teambuildingů. Posledním doporučením pak byla instalace schránek pro anonymní vzkazy, poznatky, návrhy a vyjádření pracovníků.

V případě implementace tento projekt přinese sjednocení personálního řízení, zlepšení a utužení mezilidských vztahů, zvýšení úrovně komunikace a především zvýšení míry spokojenosti pracovníků a s tím i zvýšení pracovního výkonu. Tento projekt již byl prezentován vedení společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s. a dostala se mi pozitivní zpětná vazba. O zavedení některých, případně všech návrhů budou diskutovat a rozhodnou se na pracovních poradách. Díky tomuto pozitivnímu ohlasu si myslím, že cíl mé diplomové práce se mi podařilo splnit a doufám, že alespoň některé návrhy budou přijaty a zavedeny a povedou ke zlepšení personálního řízení v dané společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills for better leadership and management*. Fourth edition. London ; Philadelphia: Kogan Page, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom ; New York, NY: KoganPage, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 978-80-251-0374-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

NOE, Raymond et al., 2019. *Fundamentals of human resource management*. 8th edition. New York, NY: McGraw Hill, 610 s. ISBN 978-1-260-56576-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2012. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upravené a doplněné vydání. Praha: Grada, 136 s. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

FUSCALDO, Donna, 2020. Managing Gen Z in the Workplace. In: *Business News Daily* [online]. [cit. 2021-05-08]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/15873-managing-gen-z.html>.

KMOŠEK, Petr. Personální audit. *Petr Kmošek* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-audit/>.

KOUZES, Tae Kyung a Barry Z. POSNER, 2019. Influence of managers' mindset on leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal* [online]. November 2019, vol. 40, iss. 8, s. 829–844 [cit. 2021-02-02]. ISSN 0143-7739. Dostupné z: doi:10.1108/LODJ-03-2019-0142.

SANJEEV, M. A. a A. V. SURYA, 2016. Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science* [online]. June 2016, vol. 3, iss. 2, s. 155–173 [cit. 2021-02-06]. ISSN 2198-5804, 2198-5812. Dostupné z: doi:10.1007/s40745-016-0077-9.

SOVA STUDIO, nedatováno. O Sova Studiu. In: *Sova Studio* [online]. [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.sovastudio.cz/o-nas>.

URBAN, Jan, 2019. K čemu slouží personální a organizační audit. In: *Top vision* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/k-cemu-slouzi-personalni-a-organizacni-audit>.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=219368&typ=UPLNY>.

Interní materiály společnosti

Etický kodex

Mzdový řád

Organizační řád

Personální řízení v segmentu zemědělství

Pracovní řád

Program Compliance

Sociální fond

Stanovy společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (General Data Protection Regulation)
ET úsek	Ekonomický a technický úsek
MSŠZe a VOŠ	Masarykova střední škola zemědělská a Vyšší odborná škola
PO	Požární ochrana
RV	Rostlinná výroba
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
THP	Technicko hospodářský pracovník
ÚKZÚZ	Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský
ŽV	Živočišná výroba

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Zaměstnanecká struktura dle pohlaví (vlastní zpracování)	48
Obrázek 2 Počet pracovníků dle doby zaměstnání (vlastní zpracování)	49
Obrázek 3 Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 4 Je Vám nadřízeným poskytována zpětná vazba během plnění nebo po splnění pracovního úkolu? (vlastní zpracování).....	60
Obrázek 5 Jak jste spokojen/a se způsobem řízení Vašeho nadřízeného? (vlastní zpracování).....	61
Obrázek 6 Které faktory jsou důležité ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu? (vlastní zpracování).....	63
Obrázek 7 Které složky odměňování jsou pro Vás důležité? (vlastní zpracování)	65
Obrázek 8 Jaké zaměstnanecké výhody, které podnik nabízí, jsou pro Vás důležité? (vlastní zpracování).....	67
Obrázek 9 Spokojenost zaměstnanců s množstvím nabízených možností dalšího vzdělávání (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 10 Spokojenost zaměstnanců s tematickým zaměřením dalšího vzdělávání (vlastní zpracování).....	69
Obrázek 11 Spokojenost zaměstnanců s výběrem školitelů dalšího vzdělávání (vlastní zpracování).....	69
Obrázek 12 Spokojenost zaměstnanců s komunikací s nadřízenými pracovníky (vlastní zpracování).....	73
Obrázek 13 Spokojenost zaměstnanců s komunikací se spolupracovníky (vlastní zpracování).....	74
Obrázek 14 Spokojenost zaměstnanců s komunikací s pracovníky z jiných úseků (vlastní zpracování).....	75
Obrázek 15 Máte pocit, že každý problém můžete komunikovat se svým nadřízeným? (vlastní zpracování).....	76
Obrázek 16 Jak jste spokojen/a s řešením konfliktů Vašimi nadřízenými na pracovišti? (vlastní zpracování).....	77
Obrázek 17 Jak jste spokojen/a s atmosférou v podniku? (vlastní zpracování)	79
Obrázek 18 Uveďte Vaši celkovou spokojenost v podniku. (vlastní zpracování).....	80
Obrázek 19 Síťový graf projektu (program WinQSB)	96
Obrázek 20 Ganttův diagram projektu (program WinQSB).....	97

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Struktura vzdělání (vlastní zpracování)	50
Tabulka 2 SWOT-analýza společnosti (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 3 Charakteristika respondentů (vlastní zpracování)	54
Tabulka 4 Spokojenost zaměstnanců se vztahy s vedoucími pracovníky (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 5 Spokojenost zaměstnanců se vztahy se spolupracovníky (vlastní zpracování) ..	72
Tabulka 6 Vyhodnocení dotazníku k personálnímu auditu (vlastní zpracování)	78
Tabulka 7 Jak jste spokojen/a s atmosférou v podniku? (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 8 Uveďte Vaši celkovou spokojenost v podniku. (vlastní zpracování	81
Tabulka 9 Matice spolupráce a odpovědností (vlastní zpracování).....	91
Tabulka 10 Náklady projektu (vlastní zpracování).....	94
Tabulka 11 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	95
Tabulka 12 Výsledek metody CPM (program WinQSB).....	96
Tabulka 13 Analýza rizik (vlastní zpracování).....	98

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura

Příloha P II: Dotazník k personálnímu auditu

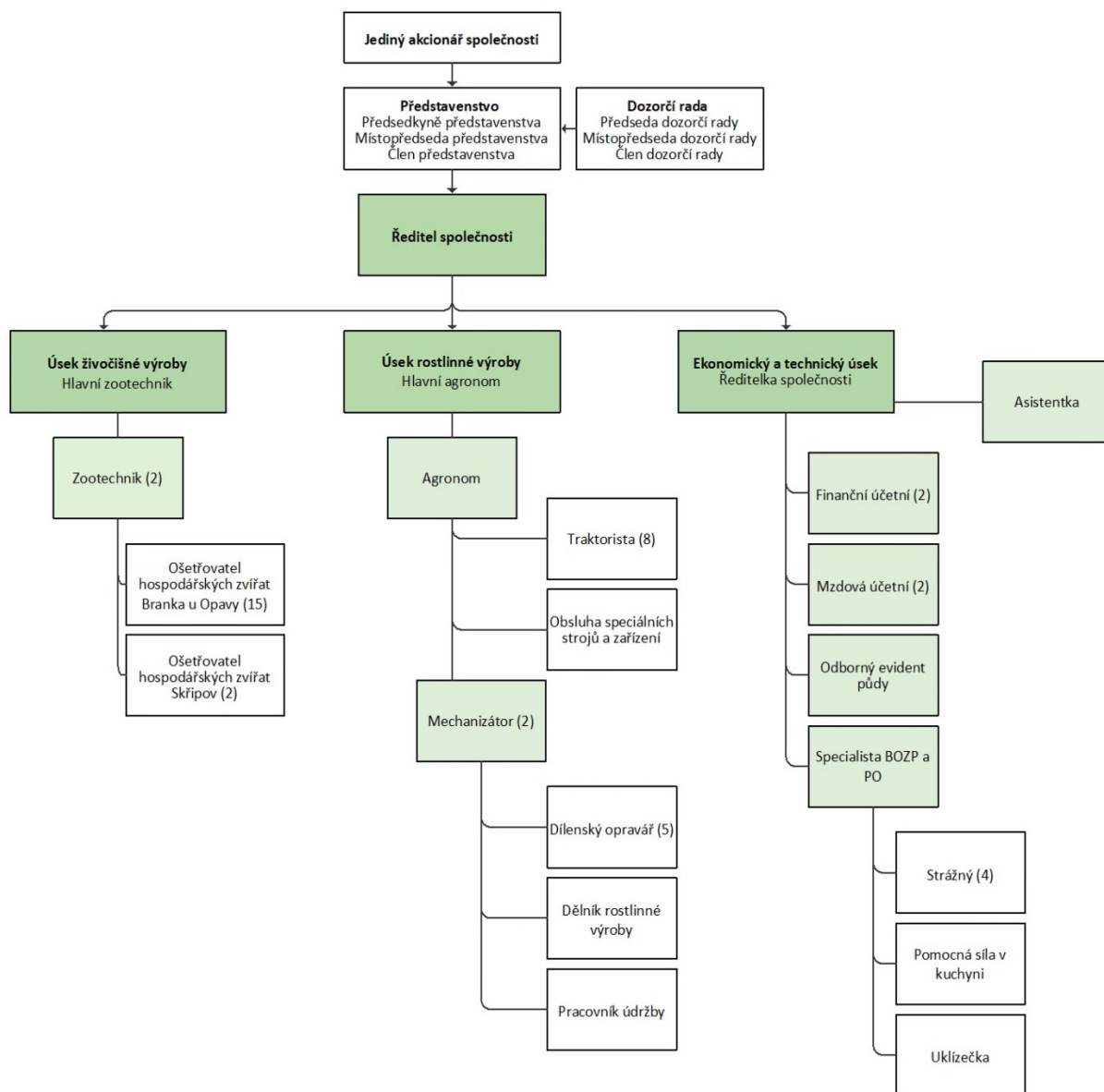
Příloha P III: Dotazník pro zaměstnance

Příloha P IV: Hodnotící formulář zaměstnance

Příloha P V: Hodnotící formulář přímého nadřízeného

Příloha P VI: Logický rámec

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



PŘÍLOHÁ P II: DOTAZNÍK K PERSONÁLNÍMU AUDITU

1. Strategie a plánování lidských zdrojů

Otázky	Ano	Ne
1. Má firma vypracovanou podnikatelskou strategii?	✓	
2. Tato strategie je s výhledem více než na dva roky?	✓	
3. Bylo stanoveno poslání ŘLZ – proč je potřebné se zabývat lidmi ve firmě?		✓
4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, jež vychází z podnikatelské strategie?	✓	
5. Jsou tyto cíle zveřejněny?		✓
6. Znají je všichni manažeři?	✓	
7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiální zdroje?	✓	
8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?		✓
9. Má firma plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?	✓	
10. Kolik potřebuje vaše firma (uveďte procentuální podíly tak, aby jejich součet činil 100%): <ul style="list-style-type: none"> • Klíčových zaměstnanců (jádro pracujících na hlavních produkčních činnostech firmy) • Obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti) • Ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci) 	90 % 10 % 0 %	
11. U následující otázky zhodnoťte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě. Vyberte ze škály 1–5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		2

2. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ

Otázky	Ano	Ne
1. Je určena osoba ve firmě, jež zodpovídá za úroveň ŘLZ?	✓	
2. Má zodpovědná osoba za ŘLZ vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?	✓	
3. Je prestiž této osoby stejná jako prestiž jiných top manažerů?		✓
4. Je pro činnost jasně daná filozofie firmy pro ŘLZ?	✓	
5. Jsou ve firmě popisy pracovních míst?	✓	
6. Vlastní (mají) všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce?	✓	
7. Popisy pracovních míst slouží: K řízení lidských zdrojů ve firmě.	✓	
8. Pro odměňování zaměstnanců ve firmě.	✓	
9. Pro normy jakosti (ISO aj.)		✓
10. Jsou popisy pracovních míst aktualizovány?	✓	
11. Znají zaměstnanci firmy požadavky, které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistiky?		✓
12. Jaká je celková úroveň vedení personální agendy ve firmě? Vyberte ze škály 1–5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		3

3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Otázky	Ano	Ne
1. Je určena osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců?	✓	
2. Je proškolená?	✓	
3. Je vždy u přijímacího rozhovoru vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč umístěn?	✓	
4. Jsou vedoucí proškoleni ohledně toho, jak vést přijímací rozhovor?	✓	
5. Je v organizaci zaveden ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců?	✓	
6. Při obsazování vyšších pracovních postů jsou upřednostňováni stávající zaměstnanci?		✓
7. Je nastavena jasná strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími?		✓
8. Byla tato strategie sdělena všem zaměstnancům?		✓
9. Je ve firmě adaptační program pro nové zaměstnance?	✓	
10. Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců ve firmě? Vyberte ze škály 1–5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	3	

4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Otázky	Ano	Ne
1. Je ve firmě nastavena politika vzdělávání a rozvoje?	✓	
2. Je ve firmě určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?		✓
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu?	✓	
4. Je ve firmě zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?		✓
5. Zjišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?	✓	
6. Nabízí firma semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?	✓	
7. Má firma zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?		✓
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?		✓
9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů?	✓	
10. Vyhodnocuje firma investice do vzdělávání zaměstnanců?		✓
11. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanci na školeních (kursech), jež nejsou povinné ze zákona? Je to více než 16 hodin.		
12. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Vyberte ze škály 1–5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	3	

5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Otázky	Ano	Ne
1. Je ve firmě zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?		✓
2. Provádíte ve firmě pravidelné hodnocení zaměstnanců?		✓
3. Chválíte své zaměstnance?	✓	
4. Zaměstnanci jsou dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?		✓
5. Je váš systém pracovního hodnocení zaměstnanců dále rozvíjen a zdokonalován?		✓
Výsledky pracovního hodnocení využíváte (pokud nemáte zaveden systém pracovního hodnocení, přejděte k otázce 13.) v:		
6. V odměňování zaměstnanců.		
7. Při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic.		
8. V přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice.		
9. Pro další vzdělávání zaměstnanců.		
10. Pro zvyšování výkonnosti firmy.		
11. Pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů.		
12. Pro zvyšování kvality řízení a vedení lidí.		
13. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Vyberte ze škály 1–5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	4	
14. Jakým způsobem se provádí pracovního hodnocení zaměstnanců s tím, že 1 znamená, že jde o málo formální přístup, 3 střední a 5 znamená exaktní přístup?	1	

6. Odměňování

Mzda

Otázky	Ano	Ne
1. Má firma mzdovou politiku?	✓	
2. Je tato politika zveřejněna?	✓	
3. Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie firmy?	✓	
4. Je způsob odměňování nastavený ve firmě pro zaměstnance transparentní?	✓	
5. Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd ve firmě?		✓
6. Je růst mezd ve firmě závislý na produktivitě práce?	✓	
7. Která z následujících kritérií jsou nejvíce zohledňována při odměňování zaměstnanců: <ul style="list-style-type: none"> • Pouze individuální pracovní výkon ✓ • Pouze počet odpracovaných let • Obojí – počet odpracovaných let i výkon 		
8. Je sledováno, ve které pracovní pozici je nejvyšší fluktuace?	✓	
9. Jaký je podíl zaměstnanců v jednotlivých kategoriích podle těchto kritérií (v %): <ul style="list-style-type: none"> • pouze individuální pracovní výkon 100 % • pouze počet odpracovaných let • obojí – počet odpracovaných let i výkon 		
10. Jaká je celková úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě? Vyberte ze škály 1–5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	4	

Zaměstnanecké výhody

Otázky	Ano	Ne
1. Nabízí firma svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?	✓	
2. Převažují v nabídce pracovní zaměstnanecké výhody (vzdělávání, stravování, deputát)?	✓	
3. Je stanoven zaměstnanecký účet, do jehož výše si mohou zaměstnanci vybrat zaměstnanecké výhody (je uplatňován systém volitelných zaměstnaneckých výhod)?		✓
4. Je nabídka zaměstnaneckých výhod nejméně jedenkrát za tři roky aktualizována?	✓	
5. Sledují se zaměstnanecké výhody u konkurenčních organizací?		✓
6. Jsou sledovány potřeby zaměstnanců?	✓	
7. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých výhod ve firmě? Vyberte ze škály 1–5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	5	

7. Zaměstnanecké vztahy

Vztahy

Otázky	Ano	Ne
1. Má firma politiku zaměstnaneckých vztahů?		✓
2. Je ve firmě určena osoba zodpovědná za úroveň zaměstnaneckých vztahů?		✓
3. Jsou představy, politiky a očekávání firmy shrnuty do etického kodexu pracovního jednání?	✓	
4. Účastnili se na tvorbě tohoto kodexu všichni vedoucí?		✓
5. Jsou s tímto kodexem seznámeni všichni zaměstnanci?	✓	
6. Dostávají ji i nově příchozí zaměstnanci?	✓	
7. Dostali zaměstnanci informaci, s kým nebo na koho se mohou obrátit v případě potřeby rady v situacích týkajících se zaměstnaneckých vztahů?	✓	
8. Vede ve firmě někdo výstupní rozhovory?	✓	
9. Je to formou: <ul style="list-style-type: none"> • Jen rozhovoru ✓ • Jen dotazníku • Obojí 		
10. Má firma trvalý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovně-právních vztahů?	✓	
11. Existuje ve firmě osoba, která eviduje legislativu v oblasti zaměstnaneckých vztahů, pravidla, aktivity?	✓	
12. Zjišťujete, zda jsou vaši zaměstnanci ve firmě spokojeni?	✓	
13. Jsou záznamy všech stížností evidovány a analyzovány?		✓
14. Jsou stížnosti zaměstnanců řešeny do 5 dnů od jejich přijetí?	✓	
15. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých vztahů ve firmě? Vyberte ze škály 1–5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	4	

Bezpečnosti a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ)

Otázky	Ano	Ne
1. Je evidován počet dnů u zaměstnanců z důvodů pracovní neschopnosti?	✓	
2. Dostává top management periodicky zprávy týkající se bezpečnosti ve firmě?	✓	
3. Jsou evidovány pracovní úrazy?	✓	
4. Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc?	✓	
5. Je určena osoba zodpovědná za bezpečnost práce ve firmě?	✓	
6. Umožňuje organizace pravidelné preventivní prohlídky zaměstnanců?	✓	
7. Jaká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve firmě? Vyberte ze škály 1–5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		5

Zabezpečení politiky rovných příležitostí (PRP) ve firmě

Otázky	Ano	Ne
1. Existuje ve firmě politika rovných pracovních příležitostí?	✓	
2. Byla tato politika oznámena všem zaměstnancům?	✓	
3. Jsou určena opatření k tomu, aby pro přijímání nových zaměstnanců nedošlo k diskriminaci?	✓	
4. Jaká je celková úroveň politiky rovných příležitostí ve firmě? Vyberte ze škály 1–5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		5

8. Firemní kultura

Otázky	Ano	Ne
1. Má firma definovány své hodnoty, které jsou pro ni důležité?	✓	
2. Jsou o nich zaměstnanci dobře informováni?		✓
3. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?		✓
4. Chovají se manažeři v souladu s firemními hodnotami?	✓	
5. Je ve firmě vytvořené proaktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka?	✓	
6. Jsou ve firmě jasně a srozumitelně nastaveny personální a provozní normy?	✓	
7. Přizpůsobuje se Váš styl vedení lidí zaměstnancům?	✓	
8. Adaptují se vaši zaměstnanci dobře na změny?		✓
9. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?	✓	
10. Znáte přednosti a nedostatky své konkurence?	✓	
11. Jaká je celková úroveň firemní kultury ve firmě? Vyberte ze škály 1–5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		3

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku sloužícího ke zjištění Vaší spokojenosti ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s. Tento dotazník je součástí mé diplomové práce a obsahuje 17 otázek. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut času. Výsledky tohoto dotazníku budou součástí podkladů pro vypracování návrhů ke zlepšení personálních činností právě v této společnosti.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a ochotu.

Bc. Jana Ulbrichová
janaulbrichova@centrum.cz

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

1. Které složky odměňování jsou pro Vás důležité?

(důležitost dané složky označte na stupnici 1-5)

- mzda
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- zaměstnanecké výhody
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- uznání, pochvaly
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- zajímavé pracovní úkoly
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- možnost dalšího vzdělávání/rozvoje
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- pocit naplňující práce
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- work-life balance (soulad mezi pracovním a osobním životem)
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- zážitky z práce
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

2. Jaké zaměstnanecké výhody, které podnik nabízí, jsou pro Vás důležité?

(důležitost označte na stupnici 1-5)

- příspěvek na závodní stravování (stravenky)
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- příspěvek dětem zaměstnanců (na rekreaci dítěte, předškolní péči, při narození dítěte)
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- peněžní plnění k odchodu do starobního nebo invalidního důchodu 3. stupně
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- příspěvek k rekreaci/zdraví zaměstnanců (poukázky Ticket Multi®)
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- jednorázová sociální výpomoc a půjčka
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- finanční dary při životních a pracovních výročích
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- motivační mzdový příplatek 1 000,- Kč měsíčně
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- den pracovního volna v případě úmrtí příbuzné osoby
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

3. Upřednostnili byste spíše cafeteria systém (systém zaměstnaneckých výhod, kdy si zaměstnanec sám zvolí, které výhody chce užívat a které ne)?

Ano

Ne

4. Při možnostech dalšího vzdělávání (školení, rozšiřování profesní kvalifikace), které Vám podnik nabízí, jste spokojen/a s:

(spokojenost označte na stupnici 1-5)

- množstvím nabízených možností

Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

- tematickým zaměřením

Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

- výběrem školitelů

Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

5. Při zadání pracovního úkolu nadřazeným, jste spokojen/a s poskytnutím:

(spokojenost označte na stupnici 1-5)

- dostatku informací

Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

- dostatku času pro provedení

Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

- kvalitních strojů a nástrojů

Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

6. Je Vám nadřazeným poskytována zpětná vazba během plnění nebo po splnění pracovního úkolu?

Ano

Ne

7. Které faktory jsou důležité ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu?

(důležitost daného faktoru označte na stupnici 1-5)

- finanční odměna

Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

- pocit důležitosti dané práce

Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

▪ hmatatelné, viditelné výsledky práce
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

▪ kritika či chvála vedoucích pracovníků
Velmi důležité 1 2 3 4 5 Málo důležité

8. Na stupnici 1-5 označte Vaši spokojenost s následujícími faktory:

▪ čistota pracovního prostředí
Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

▪ technické a technologické podmínky
Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

▪ vztahy s vedoucími pracovníky
Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

▪ vztahy se spolupracovníky
Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

9. Máte pocit, že každý problém (osobní i pracovní) můžete kdykoli komunikovat se svým nadřízeným?

Ano

Ne

10. Na stupnici 1-5 označte Vaši spokojenost s komunikací s následujícími pracovníky:

▪ komunikace s Vaším nadřízeným
Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

▪ komunikace s Vašimi spolupracovníky
Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

▪ komunikace s pracovníky z jiných úseků
Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

11. Jak jste spokojen/a s řešením konfliktů Vašimi nadřízenými na pracovišti?

(spokojenost označte na stupnici 1-5)

Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

12. Jak jste spokojen/a se způsobem řízení Vašeho nadřízeného?

(spokojenost označte na stupnici 1-5)

Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

13. Jak jste spokojen/a s atmosférou v podniku?

(spokojenost označte na stupnici 1-5)

Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

14. Na škále od 1-5 označte Vaši celkovou spokojenost v podniku.

Velmi spokojen/a 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen/a

15. Níže prosím uveďte Vaše případné připomínky nebo návrhy ke zvýšení Vaší spokojenosti v podniku

.....

.....

16. Na kterém úseku pracujete?

- živočišný úsek
- rostlinný úsek
- ekonomický a technický úsek

17. Jak dlouho v podniku pracujete?

- méně než rok
- 1-5 let
- 6-15 let
- 16 a více let

Vyplněné dotazníky prosím vhod'te do krabice umístěné ve Vaší šatně, a to do 16. 4. 2021.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha P IV: Hodnotící formulář zaměstnance

Hodnocení zaměstnance

Jméno a příjmení hodnoceného:
Pracovní úsek a pozice hodnoceného:
Jméno a příjmení hodnotitele:
Pracovní úsek a pozice hodnotitele:
Hodnocené období:

Oblasti hodnocení	Nadprůměr	Odpovídá standardům	Podprůměr
Pracovní výsledky (kvalita a kvantita)			
Vztah k práci (samostatnost, odpovědnost, zájem, přístup)			
Úroveň spolupráce (vztahy a komunikace na pracovišti)			

Absolvovaná školení během hodnoceného období a jejich účinek na hodnoceného:

--

Splnění cílů předchozího hodnocení:

Cíl	Splněno	Zčásti splněno	Nesplněno
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			



Stanovení cílů na následující období:

1.
2.
3.
4.
5.

Závěry a doporučení:

--

Podpis hodnoceného

Podpis hodnotitele

V ----- dne -----



Příloha P V: Hodnotící formulář přímého nadřízeného

Hodnocení přímého nadřízeného

Pracovní úsek hodnotitele:
Jméno přímého nadřízeného:
Hodnotící období:

	Velmi dobře	Spíše dobře	Neutrálně	Spíše špatně	Velmi špatně
Svůj vztah s nadřízeným hodnotím:					
Odborné znalosti nadřízeného hodnotím:					
Komunikaci nadřízeného hodnotím:					

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Poskytuje Vám nadřízený dostatek informací k provedení pracovního úkolu?					
Poskytuje Vám nadřízený dostatek času pro provedení pracovního úkolu?					
Dostáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu k plnění pracovních úkolů?					
Máte pocit, že Vám nadřízený dostatečně projevuje uznání a chválu?					
Zajímá se Váš nadřízený o Vaše návrhy a připomínky?					
Důvěřujete svému nadřízenému?					



Se svým nadřízeným jsem:

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Další připomínky a podněty:

V dne



Příloha P VI: Logický rámec

	Hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	Zvýšení spokojenosti pracovníků Zlepšení mezilidských vztahů v podniku Zvýšení úrovně komunikace v podniku	Růst spokojenosti o 10 %	Dotazníkové šetření Rozhovory Pozorování	
Projektové cíle (účel, specifický cíl)	Zvýšení úrovně personálního řízení ve společnosti 1. Hradecká zemědělská a.s.	Do konce roku 2021: - realizace alespoň dvou porad - zpracování cafeteria systému - zavedeno formální hodnocení - realizace alespoň jednoho vzdělávacího kurzu - realizace alespoň jedné společenské akce	Vyhodnocení a zpráva z projektu	Předpoklady Dostatek financí Ochota zaměstnanců spolupracovat při implementaci projektu Rizika Konflikty Nízká podpora zaměstnanců při implementaci projektu
Výstupy (výsledky)	1. 1 Sjedení personálního řízení 1.2 Získávání mladých generací 1.3 Zavedení cafeteria systému 1.4 Zavedení formálního pracovního hodnocení 1.5 Změna školitelů RV 1.6 Zlepšení vztahů a komunikace			
Aktivity	1.1. 1 Zavedení pracovních porad personálního řízení 1.2.1 Spolupráce s končícími ročníky MSŠZe 1.2.2 Zaměření se na hodnoty Generace Z 1.3.1 Informování pracovníků o cafeteria systému 1.4.1 Hodnotící rozhovory se zaměstnanci formou hodnotících formulářů 1.4.2 Proškolení vedoucích pracovníků v oblasti komunikace a hodnocení 1.4.3 Hodnocení nadřízených pracovníků formou hodnotících formulářů 1.5.1 Výběr nových školitelů 1.6.1 Organizace teambuildingů a akcí 1.6.2 Vzdělávání zaměstnanců v oblasti komunikace a mezilidských vztahů 1.6.3 Instalace schránek k vyjádření názorů	Prostředky Zaměstnanci společnosti Finanční zdroje 343 067,- Kč Kancelářské potřeby	Časový rámec aktivit Červen 2021 - zavedení pracovních porad Červen 2021 - zavedení cafeteria systému Červen 2021 - instalace schránek Červen 2021 - výběr školitelů RV Červenec až srpen 2021 - vzdělávací kurzy Srpen 2021 - organizace dožínků Srpen až září 2021 - hodnocení podřízených i nadřízených Září 2021 - spolupráce s končícími ročníky střední školy	Předběžné podmínky Podpora projektu vedením společnosti