

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Personální řízení ve společnosti KYB  
Manufacturing Czech s. r. o.  
Bc. Romana Blažková

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Romana BLAŽKOVÁ**  
Osobní číslo: **D09791**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Personální řízení ve společnosti KYB Manufacturing  
Czech s.r.o.**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Význam personálního řízení v podniku
2. Analýza současného stavu personálního řízení ve společnosti KYB
3. Návrhy a doporučení na zlepšení personálního řízení
4. Vyhodnocení návrhů a doporučení

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucího práce**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Roman Hruška**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2011**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

## **Prohlášení autora**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20. 5. 2011

Bc. Romana Blažková

## **Poděkování**

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu mé práce Ing. Romanovi Hruškovi za jeho vstřícný přístup, cenné rady a odbornou pomoc při zpracování mé diplomové práce.

Mé poděkování patří též pracovníkům personálního oddělení společnosti KYB Manufacturing Czech s.r.o., kteří mi poskytli potřebné informace, materiály a věnovali svůj volný čas.

## **SOUHRN**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou personálního řízení a motivací. Vymezuje základní pojmy daného řízení, popisuje cíle řízení lidských zdrojů, uvádí jednotlivé personální činnosti i se svými cíli a rozebírá motivaci a faktory, které na ní působí. V druhé polovině práce je představena společnost KYB Manufacturing Czech s.r.o., která se nachází v Pardubickém kraji. Analyzují se zde poznatky z teoretické části a převádí se na danou praxi ve společnosti. Součástí závěru práce je také dotazník, jeho vyhodnocení, doporučení a návrhy ke zlepšení personálního řízení této společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

personální řízení, personální činnosti, personální práce, motivace, motivační teorie, motivační program

## **TITLE**

Human Resources management in the company KYB Manufacturing Czech s.r.o.

## **ABSTRACT**

This Diploma thesis deals with question of personal management and motivation. It defines basic terms of this management, describes targets of the human resources management, mentions particular personal activities with their targets and analyses motivation and applied factors. In the second part of this thesis is introduced company KYB Manufacturing Czech Ltd. which is located in territory of Pardubice. Knowledge from theoretical part is analyses here and transferred to praxis in this company. Part of the end of this thesis is questionnaire, its evaluation, recommendation and proposal for improvement of HR management of this firm.

## **KEYWORDS**

human resource management, personnel acting, personnel work, motivation, motivational theory, motivational program

# Obsah

Úvod.....	10
<b>1 Význam personálního řízení v podniku.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Personální řízení.....</b>	<b>11</b>
1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	12
1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.3 Personální strategie a politika.....	15
<b>1.2 Personální činnosti .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Personální útvar .....	17
1.2.2 Personalista a jeho úloha v organizaci.....	18
<b>1.3 Personální plánování.....</b>	<b>19</b>
1.3.1 Metody stanovení počtu pracovníků.....	22
<b>1.4 Získávání, výběr a adaptace pracovníků .....</b>	<b>22</b>
1.4.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků .....	23
1.4.2 Zdroje získávání pracovníků .....	24
1.4.3 Proces získávání pracovníků .....	25
1.4.4 Adaptace .....	27
<b>1.5 Motivace .....</b>	<b>29</b>
1.5.1 Typy motivace .....	31
1.5.2 Motivační teorie.....	31
1.5.3 Faktory ovlivňující pracovní motivaci .....	35
1.5.4 Motivační program .....	38
<b>2 Analýza současného stavu personálního řízení ve společnosti KYB.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1 Identifikace společnosti .....</b>	<b>40</b>
2.1.1 Historie společnosti .....	41
2.1.2 Politika společnosti.....	42
2.1.3 Výrobní program .....	44
<b>2.2 Organizační struktura společnosti.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3 Personální činnosti ve společnosti .....</b>	<b>45</b>
<b>2.4 Personální plánování.....</b>	<b>47</b>
<b>2.5 Získávání, výběr a adaptace pracovníků.....</b>	<b>47</b>
2.5.1 Získávání pracovníků – vnitřní a vnější zdroje .....	47
2.5.2 Výběr pracovníků .....	49
2.5.3 Adaptace zaměstnanců v organizaci.....	50
<b>2.6 Motivace pracovníků.....</b>	<b>52</b>
2.6.1 Odměňování zaměstnanců.....	52
2.6.2 Zaměstnanecké benefity .....	53
<b>2.7 Průzkum motivace ve společnosti – dotazníkové šetření .....</b>	<b>56</b>
2.7.1 Rozbor dotazníkového šetření .....	56

<b>3 Návrhy a doporučení na zlepšení personálního řízení .....</b>	<b>67</b>
<b>3.1 Organizační struktura.....</b>	<b>67</b>
<b>3.2 Elektronická databáze uchazečů .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3 Adaptace zaměstnanců.....</b>	<b>71</b>
<b>3.3 Motivace pracovníků.....</b>	<b>72</b>
<b>4 Vyhodnocení návrhů a doporučení.....</b>	<b>75</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>78</b>
<b>Použitá literatura .....</b>	<b>81</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>84</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>85</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>86</b>



## Úvod

V současné době se každá firma snaží vybudovat pevné umístění na trhu poskytovaných služeb, výrobků či zboží. Vytvořit stabilní postavení na trhu, v neustále se měnících a konkurenčních podmínkách, je pro každou společnost obtížné a záleží především na vůli a průbojnosti jejího vedení. Aby podnik mohl dosahovat přiměřených zisků a co možná nejvyššího obrátu, musí správně využívat svých konkurenčních výhod před ostatními společnostmi. Řada společností však vidí tyto výhody pouze ve svých výsledných produktech a jejich kvalitě, ale neuvědomuje si, že součástí kapitálu podniku jsou však i lidské zdroje, které nebývají často považovány za důležité. Avšak právě tyto lidské zdroje dodávají podniku pracovní sílu a nakonec i výsledné produkty.

Firma by měla vytvořit svým zaměstnancům kvalitní zázemí a měla by jim také věnovat dostatečnou pozornost. Každá organizace musí pochopit, že lidé jsou jejím největším bohatstvím a na jejich řízení mnohdy závisí úspěch nebo neúspěch celé organizace. Spokojený zaměstnanec je významnou součástí firemní strategie, a pokud s tímto faktorem firmy nepočítají, nemohou tak dokonale konkurovat ostatním podnikům.

Předmětem diplomové práce je problematika personálního řízení a oblast motivace pracovníků. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy (personální činnosti a práce, personální řízení, personální plánování, získávání, výběr a adaptace pracovníků). Jsou zde uvedeny jednotlivé personální činnosti i se svými cíli. V kapitolách o motivaci jsou rozebrány její typy, druhy, faktory a je zde také popsán motivační program. V druhé polovině práce je představena společnost KYB Manufacturing Czech s.r.o. (dále jen KYB), která se nachází v Pardubickém kraji. Analyzují se zde poznatky z teoretické části a převádí se na danou praxi ve společnosti. V závěru práce se nachází také dotazník, který je vyhodnocen. Dále jsou zde popsána doporučení a návrhy ke zlepšení personálního řízení a motivace v této společnosti.

Cílem diplomové práce je zpracování výčtu jednotlivých personálních činností a prací a rozebrání motivačních prvků. Výsledkem práce by měla být doporučení a návrhy firmě KYB v oblasti personalistiky a motivace. Pro dosažení tohoto cíle byly použity: analýza společnosti, dotazníková metoda, metoda pozorování a řízený rozhovor.

# 1 Význam personálního řízení v podniku

Současná ekonomika a podnikatelské prostředí se nachází ve znamení změn vnějšího prostředí. Společnost, která chce být úspěšná, musí klást důraz na to, aby byla její organizace dynamická a inteligentní, čímž bude schopnější rychleji a pružněji se přizpůsobit měnícím se podmínkám oproti konkurenci. Tento krok představuje ve výsledku pro společnost důležitou konkurenční výhodu. Dnes již není pro společnost největší konkurenční výhodou finanční kapitál, ale kapitál lidský.

## 1.1 Personální řízení

Na řízení lidských zdrojů pohlížíme jako na specifický přístup k řízení lidského kapitálu, který považujeme za nejdůležitější výrobní faktor vstupující do organizace. Lidské zdroje velice úzce souvisí s ostatními zdroji společnosti, kterými jsou:

- materiální zdroje (stroje, zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje potřebné k fungování.

Organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat všechny uvedené zdroje.

Lidské zdroje jsou zařazeny do kontextu řídicích činností organizace. Jejich význam pro organizaci je velice důležitý, protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Zároveň také představují pro organizaci ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti dané společnosti.

Při sílící konkurenci se stává schopnost organizace řídit lidské zdroje prvořadou. Důležitou podmínkou úspěšnosti firmy je uvědomit si hodnotu a význam lidí, vědět, že lidé představují největší bohatství firmy a jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv. Bez efektivně pracujících lidí nelze dosáhnout cílů organizace. Na úspěch organizace má také vliv způsob získávání, podporování a udržování lidských zdrojů. A zpětně úspěch či neúspěch organizace se odráží v životní úrovni lidí. Lidé a organizace na sobě navzájem

závisí. Zaměstnanci jako lidské zdroje jsou pro úspěšnost firmy nepostradatelní, měla by jim být věnována velká pozornost a péče.

V praxi i literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny: personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není.

Termíny *personální práce* či *personalistika* se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém, či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny *personální administrativa (správa)*, *personální řízení* a *řízení lidských zdrojů* pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.<sup>1</sup>

**Personální řízení** představuje soubor všech činností týkajících se lidských zdrojů v podniku. Zaměřuje se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.<sup>2</sup>

### 1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem v řízení lidských zdrojů je výkonnost organizace a její neustálé zlepšování. Změn lze dosáhnout ve využívání všech zdrojů, kterými organizace disponuje.

V detailnějším pohledu můžeme za hlavní úkoly považovat:

- úsilí o zatřídění člověka na správné místo (nebo nalézt správnou náplň práce pro konkrétního pracovníka) a neustále ho připravovat na měnící se požadavky pracovního místa,

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 14

<sup>2</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 15

- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování týmu a efektivní styly vedení lidí,
- personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání a lidských práv,
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti.<sup>3</sup>

### **1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů**

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake (1990), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“, které se týkají plnění cílů v následujících oblastech:

#### **Efektivnost organizace**

Strategie řízení lidských zdrojů si klade za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů, vytváření skvělého pracoviště a podnikové politiky, vytváření vztahů se zákazníky.

#### **Řízení lidského kapitálu**

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lze ho považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji.

---

<sup>3</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 16

## **Řízení znalostí**

Řízení znalostí je „jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích“ (Scarborough a kol., 1999). Úkolem řízení je podporovat ve firmě rozvoj specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.

## **Řízení odměňování**

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli pracovníci hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí.

## **Zaměstnanecké vztahy**

Hlavním cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky i jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy.

## **Uspokojování rozdílných potřeb**

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran (zabezpečení různorodé pracovní síly, individuální a skupinové rozdíly v zaměstnání i v osobních potřebách, poskytnutí stejné příležitosti všem pracovníkům).

## **Překlenování propastí mezi rétorikou a realitou**

Pracovníci personálních útvarů musejí pamatovat na to, že je relativně snadné přicházet s novými a inovativními politikami a postupy. Problémem však je zabezpečit, aby fungovaly. Podle Purcella a kol. (2003) si musejí uvědomovat, že jsou to linioví manažeři, kdo uvádějí politiku lidských zdrojů do života a řídí se jí.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 30

### 1.1.3 Personální strategie a politika

Strategie řízení lidských zdrojů se zaměřuje na personální optimalizaci společnosti v delším časovém období. Abychom mohli sestavit určitou personální strategii, musíme vycházet z konkrétních cílů a celkové firemní strategie. Strategie řízení lidských zdrojů představuje spojovací článek mezi podnikatelskou strategií firmy a její personální politikou. Tato strategie počítá s aktivním zapojením všech manažerů do personální optimalizace firmy.

Tento přístup zahrnuje následující aspekty a procesy:

- organizační strukturu,
- kulturu organizace,
- přizpůsobení lidských zdrojů budoucím požadavkům,
- efektivnost a výkonnost organizace,
- řízení organizačních změn a rozvoje firmy.<sup>5</sup>

**Personální politika** je soubor relativně stabilních zásad v oblasti personálního řízení. Určuje pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci a způsoby jednání lidí mezi sebou i k vedoucím pracovníkům. Personální politika je koncepcí personální strategie, tj. určuje pravidla realizace konkrétních postupů personálního řízení.<sup>6</sup>

Hodnoty personální politiky lze vyčlenit do několika samostatných celků, mezi které patří např.:

- ***Spravedlnost*** - zacházet s pracovníky slušně a podle jejich zásluh a uplatňovat zásadu nestrannosti. Tzn., chránit jedince před jakýmkoliv nespravedlivým rozhodnutím jejich manažerů, poskytovat jim stejné příležitosti k zaměstnávání a povyšování a uplatňovat spravedlivý systém odměňování.
- ***Ohleduplnost*** - brát v úvahu situaci jedinců při rozhodování, která ovlivňují perspektivy, jistoty nebo sebeúctu pracovníků.
- ***Učení probíhající v organizaci*** - přesvědčení o potřebě podporovat vzdělávání a rozvoj všech členů organizace, nabízet v tomto ohledu příležitosti a poskytovat potřebnou podporu.

<sup>5</sup> BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇAKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, str. 88

<sup>6</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, str. 115

- **Výkon prostřednictvím lidí** - význam přikládáný vytváření kultury výkonu a soustavné zlepšování; význam řízení pracovního výkonu jako nástroje definování vzájemných očekávání a dohody o nich; poskytovat lidem objektivní zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu.
- **Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem** - usilovat o takové způsoby zaměstnávání lidí, které jim umožní dosahovat rovnováhy mezi jejich pracovními a osobními závazky.
- **Kvalita pracovního života** - vědomé a neustálé zaměření na zlepšování kvality pracovního života. To zahrnuje posilování pocitu uspokojení pracovníků z práce, dosahovaného pokud možno omezováním monotónnosti, zvyšováním rozmanitosti a odpovědnosti, posilováním pravomocí a omezováním situací, kdy jsou lidé vystaveni příliš velkému stresu.
- **Pracovní podmínky** - zabezpečovat zdravé, bezpečné a pokud možno i příjemné pracovní podmínky.<sup>7</sup>

## 1.2 Personální činnosti

Úkolem řízení lidských zdrojů v organizacích je vykonávání určitých činností. Tyto činnosti musejí znát nejen pracovníci personálního útvaru, ale v modernějším přístupu k řízení lidských zdrojů také vedoucí zaměstnanci. V literatuře je možné setkat se s různým počtem odlišných pojetí personálních činností, nejčastěji se uvádějí v následující podobě:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** - definování a spojování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, pořizování popisu pracovních míst, jejich specifikace a neustálá aktualizace.
- **Personální plánování** - odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejich pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** - příprava informací o volných místech a jejich zveřejňování, příprava formulářů, volba dokumentů požadovaných od uchazečů, shromažďování materiálů o uchazečích, jejich předvýběr, zkoumání předložených materiálů, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru,

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 142

jednání o podmínkách zaměstnání, zařazení pracovníka do evidence, jeho orientace a uvedení na pracoviště aj.

- **Hodnocení pracovníků** - příprava formulářů, časového plánu hodnocení, příprava obsahu a metody hodnocení, pořízení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.
- **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
- **Odměňování** a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu, motivování, poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** - identifikace potřeb vzdělávání, plánování, vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
- **Pracovní vztahy** především organizace jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků – odbory, řešení konfliktů na pracovišti, vzájemná komunikace.
- **Péče o pracovníky** - pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby, pracovního režimu, oblast sociálních služeb jako je stravování, sociálně-hygienické podmínky práce, kulturní a sportovní aktivity.
- **Personální informační systém** - zajišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, vedení a uchovávání osobních materiálů pracovníka.<sup>8</sup>

V poslední době přibývají další a další činnosti personálního oddělení. Jsou jimi například průzkum trhu a práce zaměřený na odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil, zdravotní péče o pracovníky nebo dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

### 1.2.1 Personální útvar

*„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní*

---

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 17



*stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.*<sup>9</sup>

Personální útvar je zodpovědný za to, že personální činnosti budou v organizaci existovat, fungovat, účelně sloužit potřebám řízení a budou mít určitou jednotnou koncepci a metodiku.

Obecnou úlohou personálního útvaru je dosáhnout cílů organizace tím, že se aktivně zapojuje do činností souvisejících s jejich pracovníky. Hlavní rolí může být vytváření prostředí a podmínek umožňujících lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ve prospěch organizace, tak ve svůj vlastní užitek.

Organizaci personálního útvaru je třeba řešit v rámci organizační struktury společnosti. Vnitřní uspořádání personálního útvaru závisí na velikosti organizace a celkovém počtu zaměstnanců. V případě velkých organizací čítá tento útvar několik pracovníků, kteří se specializují na různé oblasti personální práce. V posledních letech lze zejména u vyspělých organizací sledovat změny ve vzrůstajícím významu řízení lidských zdrojů v rámci řízení organizace. Ubývá organizací, v nichž má personální útvar postavení oddělení v rámci ekonomického úseku, naopak přibývá organizací, v nichž má personální útvar speciální status a personální manažer je prakticky druhou nejdůležitější funkcí v organizaci.<sup>10</sup>

### **1.2.2 Personalista a jeho úloha v organizaci**

S rozvojem organizace a růstem počtu pracovníků dochází dříve nebo později k okamžiku, kdy je užitečné, ale i nezbytné zřídit pracovní místo specialisty na personální práci. Lze nalézt mnoho doporučení, kdy by ke zřízení takového pracovního místa mělo dojít. Nelze však nalézt žádný univerzální návod. Ukazuje se, že rozhodujícím kritériem není ani tak počet pracovníků, jako spíše potřeba vedoucích pracovníků takové pracovní místo zřídit. Mnohdy je rozhodnutí o zřízení funkce personalisty důsledkem toho, že si vedoucí pracovník

---

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 32

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 33

pod dojmem vlastního vzdělávání v manažerských znalostech a dovednostech uvědomí význam personální práce pro úspěšnost firmy.

Teorie i praxe ve vyspělých zemích se přiklání k názoru, že potřeba zřízení funkce personalisty bývá zpravidla naléhavější v těch firmách, které se vyznačují vysokou kvalifikovaností práce, a tedy s orientací na vysoce kvalifikované pracovní síly. Zpravidla se však tvrdí, že organizace s 30 až 40 pracovníky již nemůže bez personalisty dobře fungovat.<sup>11</sup>

Mezi manažery lidských zdrojů jsou rozdíly i v pojetí jejich práce. Někteří manažeři lidských zdrojů působí jako generalisté a jsou tudíž zapojeni do všech oblastí personální práce, zatímco jiní se specializují na konkrétní oblasti personální práce (např. nábor pracovníků, vzdělávání pracovníků aj.) a tudíž vykonávají funkci specialisty.<sup>12</sup>

Každý moderní personalista by měl mít nejen důkladné teoretické znalosti a praktické dovednosti, ale měl by být schopen dobře se orientovat v celkové problematice organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti problému organizace do řízení lidských zdrojů.

Mezi klíčové schopnosti personalisty patří umění jednat s lidmi, neustále se učit, dbát na rozvoj svých organizačních a prezentačních schopností a být flexibilní a zaujatý pro svou práci. Personalista přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt se zaměstnanci a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí. Organizace se snaží dbát na to, aby jejich personalisté měli odpovídající znalosti, dovednosti a zkušenosti. A právě personalistům se ze strany organizace věnuje v rámci vzdělávání a rozvoje mimořádná pozornost.<sup>13</sup>

### **1.3 Personální plánování**

Považujeme-li lidský faktor za nejdůležitější zdroj organizace, pak definujeme **plánování lidských zdrojů** jako stanovení potřeby lidského kapitálu požadovanou organizací

---

<sup>11</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 35

<sup>12</sup> FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, str. 6

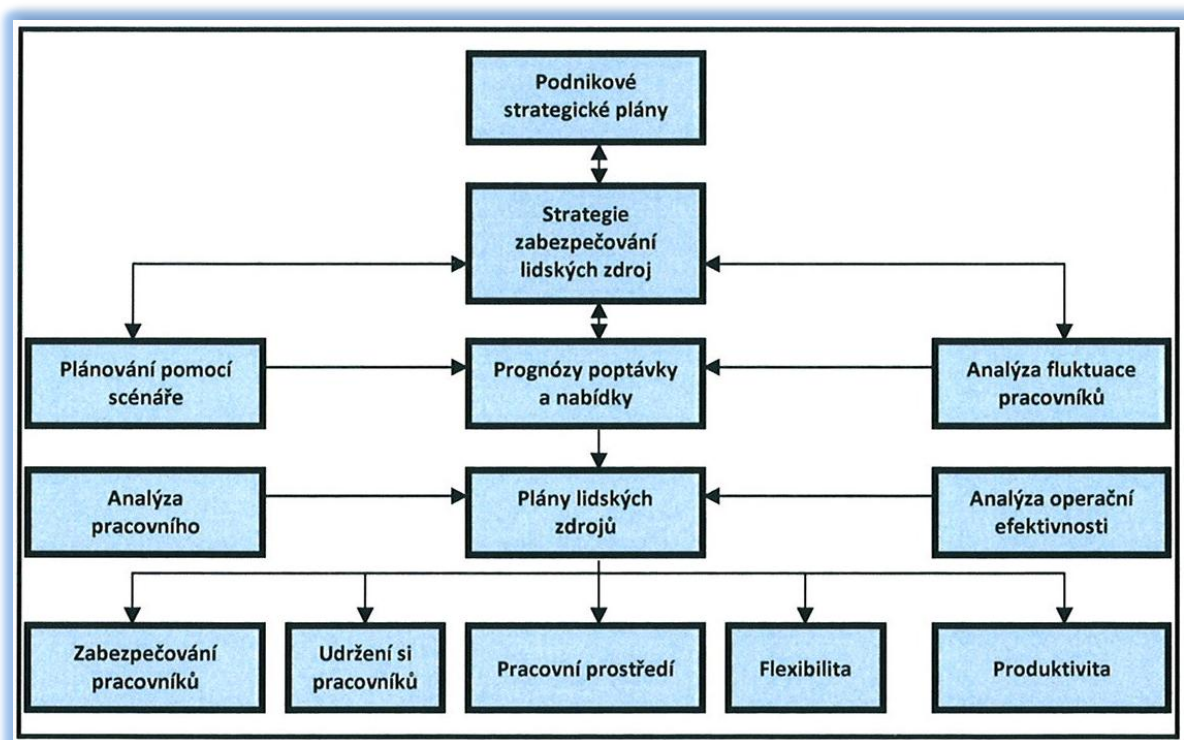
<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 35

v zájmu dosažení jejich strategických cílů. Plánování předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.

Plánování personálních zdrojů se skládá ze tří kroků:

- plánování potřeby pracovníků – plánování poptávky po pracovních silách,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků – předvídání nabídky pracovních sil,
- plánování personálního rozvoje kariéry jednotlivých pracovníků – stabilizace potřebných pracovníků, jasná perspektiva v organizaci.

**Obrázek 1** Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. str. 310

Personální plánování rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v podniku i zdroje pokrytí této potřeby. Jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v podniku a nabídkou pracovních sil v podniku i mimo něj. Smyslem je zajišťovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů personálního řízení, a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

Cíle plánování lidských zdrojů závisejí na mnoha podmínkách, mezi které řadíme:

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a které mají zároveň požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- formovat dobře vycvičenou flexibilní pracovní sílu, přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.<sup>14</sup>

**Plánování potřeby pracovníků** je plánování pracovních míst opírající se o analýzu pracovních úkolů a pracovních míst  $\Rightarrow$  *plánování poptávky po pracovních silách*, zatímco *plánování pokrytí potřeby pracovních sil* je předvídaním nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a vytyčováním cest, jak potřebné pracovníky zabezpečit. K tomu slouží i třetí oblast – *plánování personálního rozvoje pracovníků* – která přispívá k zabezpečení potřebných pracovních sil především tím, že zvyšuje atraktivitu práce v organizaci, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a snižuje množství a intenzitu nežádoucích odchodů pracovníků.<sup>15</sup>

Při plánování lidských zdrojů, orientovaných na vnitřní trh práce, jsou stěžejní informace o stávajících zaměstnancích. Ty lze čerpat z následujících informačních zdrojů, jimiž jsou:

- **osobní spisy** - zjištění stavu v jakém se zaměstnanec právě nachází,
- **údaje o úrovni produktivity práce**
- **míra fluktuace** - zajištění odhadu, zda podnik bude mít zdroje, které potřebuje

$$\text{Fluktuace} = \frac{a}{b} * 100$$

a - počet výpovědí

b - průměrný počet zaměstnanců

---

<sup>14</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 93

<sup>15</sup> KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, str. 147

- **míra absence** - nepřítomnost v práci

$$\text{Počet zameškaných dnů na zaměstnance} = \frac{c}{b}$$

c – celkový počet dnů  
zameškaných absencí

$$\text{Míra absencí} = \frac{c}{b * d} * 100$$

d - počet pracovních dní

- **informace o přesunech mezi pracovními místy.**<sup>16</sup>

### 1.3.1 Metody stanovení počtu pracovníků

Počet pracovníků a odhad jejich potřeby lze stanovit použitím různých metod, které lze rozdělit na:

- *intuitivní metody* – založeny na zkušenostech, odbornosti a důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou
- *kvantitativní metody* – opírají se o kvantitativní či statistické nástroje

Organizace pokrývá svou potřebu pracovníků z vnitřních i vnějších zdrojů. Východiskem pro odhad perspektivních zdrojů pracovních sil je dokonalá znalost současného počtu a struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni a znalosti zákonitostí pohybu a proměnlivosti obou skupin pracovních zdrojů během relativně dlouhé retrospektivy. Při odhadech pokrytí potřeby pracovníků začínáme vždy s úvahami o možnostech pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů.<sup>17</sup>

## 1.4 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat potřebné množství vhodných a kvalitních pracovníků, které je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů při vynaložení minimálních nákladů a v požadovaném časovém termínu.

<sup>16</sup> MARQUES, C.; JIRÁSEK, F. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009, str. 212

<sup>17</sup> KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, str. 148

Rozeznáváme 3 základní fáze získávání a výběru pracovníků:

1. **definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
2. **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,
3. **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů.

Získávání pracovníků společně s výběrem je klíčovou fází formování pracovní síly organizace. U nás se pro tuto činnost vžil termín nábor pracovníků, je však třeba zdůraznit, že pojetí získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je *organizace se svou potřebou pracovních sil*, na druhé straně jsou *potencionální uchazeči o práci* (ti kteří hledají vhodné zaměstnání). Mezi těmito stranami by měl být zajištěn takový tok informací, aby mohli potencionální zájemci o práci reagovat na nabídku zaměstnání.

#### **1.4.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků**

Odezvu na nabídku zaměstnání mohou významně ovlivnit vnitřní, ale i vnější podmínky firmy.

**Mezi vnitřní podmínky můžeme zařadit:**

- *podmínky související s firmou* – image a úspěšnost firmy, její umístění a životní prostředí v okolí, vnitřní sociální klima, péče o pracovní prostředí, péče o zaměstnance a jejich rodiny, motivace a zainteresovanost zaměstnanců (peněžní i nepeněžní), mezilidské vztahy, perspektiva firmy
- *podmínky související s příslušným pracovním místem* – charakter práce, co by měl znát a umět zaměstnanec, zařazení pracovního místa ve funkční hierarchii firmy, místo vykonávané práce, pracovní doba, rozsah kompetencí, podmínky práce (zvláštní zaměstnanecké výhody, odměny, pracovní prostředí atd.).

Mezi **vnější podmínky** obvykle řadíme: *demografické, ekonomické* (nabídka a poptávka po pracovní síle), *sociální, technologické, politicko – legislativní* (rovnoprávnost zájemců o práci, zaměstnávání cizinců) a *sídelní* (životní prostředí, dopravní obslužnost).

Vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potencionálních uchazečů, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané.<sup>18</sup>

#### **1.4.2 Zdroje získávání pracovníků**

Při získávání pracovníků je důležitým momentem identifikace zdrojů a metod samotného procesu jejich získávání. Organizace se rozhoduje, zda využije vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, popřípadě zda tyto zdroje zkombinuje.

##### **Mezi vnitřní zdroje získávání pracovníků patří:**

- pracovníci, jejichž místa se ruší z důvodů zastavení výroby či jiných organizačních důvodů,
- pracovní uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku použití produktivnějších technologií,
- pracovníci, kteří díky získání dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější místo,
- pracovníci, kteří mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

Mezi vnitřní zdroje, na které nesmíme zapomínat, patří:

- ženy vracející se z mateřské dovolené,
- zaměstnanci, kteří mají ve firmě uzavřen pracovní poměr na dobu určitou, např. při zastoupení ženy na mateřské dovolené, zastoupení v rámci dlouhodobé nemoci atd.

##### **Vnější zdroje pracovních sil jsou:**

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce,
- čerství absolventi škol či jiných institucí,

---

<sup>18</sup> KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000, str. 63

- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti ke změně zaměstnavatele, nebo ti, které naše nabídka inspirovala.

Mezi vnější zdroje zařazujeme i následující doplňkové zdroje: ženy v domácnosti, důchodce, zahraniční pracovníky, studenty atd.

Získávání pracovníků uvnitř podniku má své výhody např. organizace zná silné a slabé stránky uchazeče, zjednodušuje se získávání i výběr pracovníků – snižují se náklady při jeho získání, otevření možnosti postupu, uchazeč zná organizaci, jeho adaptace bude snadnější a kratší, rychlejší obsazení místa, zabránění fluktuaci. Dále zde můžeme zařadit i lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnance, posílení jistoty zaměstnání atd. Mezi nevýhody patří nebezpečí, že zaměstnanci budou povyšováni až na místa, která však již budou nad jejich síly, dále soutěživost a kariérní postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy a též i omezený výběr zaměstnanců. Mezi velkou překážku můžeme zařadit i pronikání nových myšlenek a přístupů z venku do firmy.

Mezi výhody získávání pracovníků mimo podnik patří např. možnost získávání nových zkušeností, názorů, poznatků a přístupů zvenčí, širší možnost výběru a rychlejší, snadnější a levnější způsob získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků, manažerů. Na druhé straně existují i nevýhody např. získávání uchazečů je časově náročné a také nákladnější (příprava, rozhovory se zájemci, hodnocení uchazečů), adaptace a orientace nových zaměstnanců je delší, a tím se prodražuje (nutnost vzdělávání), negativní vliv na vztah vlastních zaměstnanců (mohou se cítit opomíjeni).

### **1.4.3 Proces získávání pracovníků**

Proces získávání pracovníků vychází z potřeby informovat vhodné lidi o existenci volných pracovních míst ve společnosti a upoutat je natolik, aby se o tato místa ucházeli. Při určování vhodné metody výběru pracovníků, se společnost řídí následujícími skutečnostmi:

- chceme získat pracovníky z vnějších nebo vnitřních zdrojů,
- jaké jsou požadavky na pracovní místo, situace na trhu práce,
- množství uchazečů, které potřebujeme oslovit, abychom mohli vybrat nejvhodnějšího pracovníka,
- množství prostředků, které můžeme na získávání pracovníků vynaložit,



- čas potřebný na obsazení pracovního místa.

Získávání pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému kandidátu na obsazování volné pozice bude pracovní místo nabídnuto.<sup>19</sup> Proces získávání pracovníků má dnes již dokonale zpracovaný postup, který je pro firmu výhodné dodržovat. Firma se tím vyhne časovým ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou je příslušné místo neobsazeno.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

**1. Identifikace potřeby získávání pracovníka** – musí vycházet z podnikových plánů, momentální a operativní potřeby. Identifikace musí probíhat s určitým časovým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků.

**2. Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst** - abychom věděli, koho nabídkou práce oslovit, jaké metody získávání zvolit, musíme nejdříve vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách, o požadavcích, které jsou na pracovní místo kladeny.

**3. Identifikace zdrojů uchazečů** - je důležitým krokem, při kterém se rozhodujeme, zda při získávání pracovníků se zaměříme na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, či zda budeme tyto zdroje kombinovat.

**4. Volba metod získávání pracovníků** - musí vycházet z toho, že je potřebné vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v podniku a zlákat je k tomu, aby se o volná místa ucházeli. Lze charakterizovat několik metod získávání pracovníků:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky v organizaci i mimo ni,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi (školami),
- spolupráce s agenturami a zprostředkovateli práce,
- spolupráce s úřady práce,
- inzerce v médiích, sdělovacích prostředcích,
- služby komerčních zprostředkovatelů,
- veletrhy pracovních příležitostí,

---

<sup>19</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 94

- E-recruitment (inzerce na speciální servery např. [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz)).

**5. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání** - podniky používají k získávání informací o uchazeči firemní dotazník. K dotazníku se obvykle požaduje i životopis, doklady o vzdělání a praxi, či motivační dopis.

**6. Formulace nabídky zaměstnání** - vyplývá z popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží k volbě dokumentů požadovaných od uchazeče.

**7. Uveřejnění nabídky zaměstnání** – nabídku je vhodné uveřejnit více způsoby. Doporučuje se kombinovat všechny metody získávání, které mohou přinést úspěch a které si podnik může dovolit.

**8. Předvýběr** – velké podniky pro účely předvýběru organizují jakýsi předběžný pohovor s uchazečem, či Assessment centra (speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů, termín Assessment center je možné přeložit do češtiny jako hodnotící centrum nebo diagnosticko-výcvikový program).

**9. Sestavení seznamu uchazečů** - je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků.

Po využití všech kroků výběru pracovníka dosáhneme získání takového zaměstnance, který splňuje všechny naše požadavky. Nejlepšímu kandidátovi je učiněna nabídka zaměstnání již na závěr výběrového pohovoru nebo mu je výsledek výběrového řízení sdělen písemně, telefonicky po uplynutí předem stanovené doby, termínu. Na uchazeči je pak, zda nabídku zaměstnání přijme či ne.

#### **1.4.4 Adaptace**

Uvedení nového zaměstnance do organizace je poslední fází přijímání pracovníků a je jedním z klíčových cílů řízení lidských zdrojů. Je potřebné zajistit, aby uvedení nového zaměstnance na pracovišti a proces adaptace proběhli plánovitě a systematicky.

**Adaptace** je proces, kdy zaměstnanec získá poznatky a dovednosti, které pro výkon své činnosti potřebuje. Adaptační proces můžeme rozdělit do tří etap:

1. **Etapa předcházející adaptaci** – teoretické a praktické přípravy a sbírání informací o práci. Tato etapa má za úkol poskytnout pravdivý a realistický obraz o podniku

a požadované práci, a též uvést do souladu požadavky dané práce a množství jedince.

2. **Vlastní adaptace** – jedná se o vymezení vzájemných vztahů s nadřízenými a spolupracovníky, osvojování si práce, zjištění, kam sahají hranice pracovního zařazení a vyhodnocování pracovníka s ohledem na cíle podniku. Mezi účinné prostředky adaptace patří např. seznamovací program, odborné a sociální zaškolení, zpětná vazba, motivující práce a náročný, ale spravedlivý nadřízený. Všechny tyto prostředky napomohou k efektivnímu zatřídění do pracovních skupin.<sup>20</sup>
3. **Osvojení sociální role** – zaměstnanec je již integrován, osvojuje si cíle společnosti, pro kterou pracuje tak, aby zájem společnosti byl i jeho zájmem.

Časový harmonogram integrace a adaptace může mít následující formu, kterou uvádí dle literatury Vajner (2007).

**Tabulka 1 Časový harmonogram procesu integrace a adaptace**

<b>Doba zaměstnání</b>	<b>Průběh adaptace</b>
Před nástupem	„Domácí“ příprava – předány materiály k prostudování, je možné sjednat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštívit pracoviště.
1. týden	Informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení BOZP, schůzka s nadřízeným, se specialisty, s kolegy. Předání integrační příručky, kde se zaměstnanec dozvídá řadu důležitých informací o organizaci (informace mohou být uloženy i na firemním internetu).
2. – 4. týden	Různá školení a pracovní semináře – např. o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách, ISO normy apod. Realizace „kolečka“ po různých odděleních, zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces adaptace.
2. – 5. měsíc	Definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno.
6. měsíc	Ukončení procesu adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů.

Zdroj: VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 94

<sup>20</sup> MARQUES, C.; JIRÁSEK, F. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009, str. 107

## 1.5 Motivace

Slovo motivace pochází z latinského „movere“ a překládá se jako hýbati, pohybovati. Obecně označuje všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti nebo k určitému jednání. Motivací člověka rozumíme soubor činitelů, představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.

*„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.“<sup>21</sup>*

Pracovní motivaci lze vyjádřit jako aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně předaných povinností, rozumí se tím tedy „motivace na pracovišti“. Mníme práci ve formálních, rozdělujících, hierarchicky vybudovaných organizacích, které mají nějaké konkrétní cíle (poskytují nějaké služby, něco vyrábějí) a v rámci toho má každý člen organizace nějaký pracovní úkol. Pracovní motivace je individuální a společenský jev.<sup>22</sup>

Oblast motivace je jednou z nejdůležitějších oblastí, na kterou se zaměřuje personální práce a která má velký vliv na výkonnost zaměstnanců a posléze na výkonnost celé společnosti, ve které je personální práce vykonávána, přičemž tyto faktory mají rozhodující dopad také na hospodářský výsledek tohoto podnikatelského subjektu. Cílem personální práce v oblasti motivování je vytvářet a rozvíjet takové motivační procesy a pracovní prostředí, které pomůžou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali takových výsledků, které jsou od managementu očekávány.

Základem teorie motivace je zkoumání procesu motivování a popsání jednotlivých možností, které mohou organizace udělat pro povzbuzení pracovníků, aby uplatnili schopnosti a vyvinuli takové úsilí, které pomůže společnosti dosáhnout daných cílů. Jestliže společnost nedokáže správně motivovat své pracovníky, nedokáže plně využít jejich potenciálu, a tudíž nedokáže ani plně využít potenciálu společnosti samotné, což ji samo dříve nebo později znevýhodní oproti konkurenci, která tento potenciál využít dokáže.

---

<sup>21</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rady pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 14

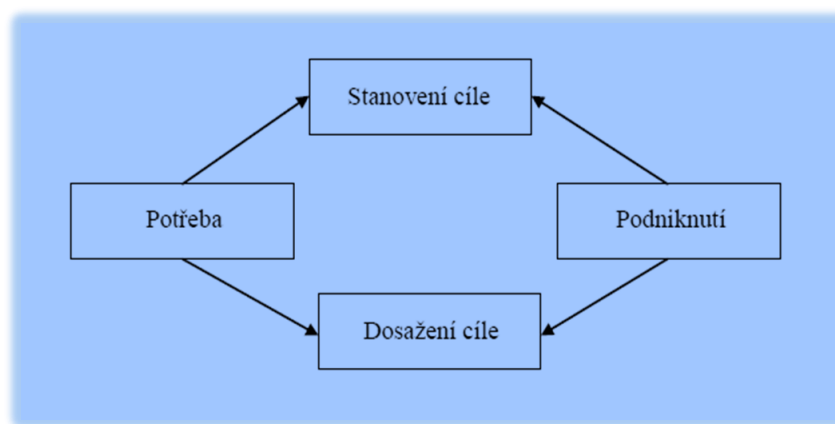
<sup>22</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání: a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, str. 107

Armstrong (2010) uvádí, tři základní složky motivace:

1. **směr** – o co se daný pracovník pokouší,
2. **úsilí** – s jakou pílí se snaží dosáhnout daného směru,
3. **vytrvalost** – jak dlouho se o daný směr bude pracovník pokoušet.<sup>23</sup>

Dobře motivovaní pracovníci mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, u kterých očekávají, že jim pomohou stanovené cíle dosáhnout. Nejlepší forma motivace je, jestliže tito pracovníci motivují sami sebe k tomu, aby tyto kroky dělali a dosáhli daných cílů, přičemž se cíle pracovníků a cíle organizace shodují. Případ, který je výše popsán, při němž je pracovník sám motivován a cíle pracovníka a organizace jsou shodné, je téměř ideální, přičemž v praxi spíše dochází k tomu, že pracovník musí být motivován vnějšími stimuly, ale stále nejdůležitější role v procesu motivování bude připadat jednotlivým manažerům, kteří musí využít své dovednosti a schopnosti k tomu, aby dosáhli toho, že pracovníci budou podávat co nejlepší výkony podpořené jejich schopnostmi za účelem dosažení cílů organizace.

#### Obrázek 2 Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. str. 220

Model na obrázku č. 2 naznačuje, že motivace je zapříčiněna vědomým nebo nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vyvolávají v pracovnících přání dosáhnout něčeho nebo něco získat, přičemž poté si pracovník stanoví cíle, jejichž dosažení povede k tomu, že potřeby a přání uspokojí. Důležitým faktorem je, zda pracovník dosáhne vytyčených cílů, jestli budou opravdu uspokojeny jeho potřeby a přání.

<sup>23</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 219

### 1.5.1 Typy motivace

Motivaci je možné rozdělit do dvou typů a to na *motivaci vnitřní a vnější*. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Mezi tyto faktory patří zodpovědnost, autonomie (určitá volnost v tom, co může daný člověk dělat, konat), zajímavá a podnětná práce a příležitost k tomu, aby člověk sám využíval a rozvíjel své schopnosti a dovednosti, příležitost k funkčnímu postupu. V případě vnější motivace, mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako jsou odměny, zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako jsou např. disciplinární řízení, odeření platu nebo kritika.<sup>24</sup>

### 1.5.2 Motivační teorie

Motivační teorie se pokouší podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je a jak správně pracovníky motivovat. Teorií pracovní motivace je velké množství. Zabývají se převážně procesem, který ukazuje, proč a jak se lidé chovají a naznačují, čím je možné aktivovat žádoucí chování. Přináší velké množství poznatků, kterých mohou manažeři spolu se znalostmi osobnosti člověka využít k cílenému motivování zaměstnanců a při sestavování motivačního programu.

Žádná z motivačních teorií není taková, aby dokázala všechny pracovníky plně motivovat a poskytovala manažerům ten správný přístup. Je důležité, aby byli manažeři a vedoucí pracovníci schopni vzít si z jednotlivých teorií to nejlepší, co poskytují a to, co bude na jejich pracovníky nejlépe působit ve směru motivace. Je důležité si uvědomit, že proces motivace je nesmírně obtížný a nelze definovat nějakou teorii nebo postup, který by byl nejlepší a plně úspěšný ve všech případech.

Základní rozdělení teorií motivace je:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces
- Herzbergův dvoufaktorový model

---

<sup>24</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 220

### **1.5.2.1 Teorie instrumentality**

Tato teorie bývá označována jako politika „*Cukru a biče*“. Patří mezi jednu z nejstarších teorií motivace, která se opírá o to, že člověk bude nejlépe motivován k práci, jestliže budou jednotlivé odměny a tresty přímo provázány s jeho pracovním výkonem. I v dnešní době může mít tato teorie úspěch, přičemž jejím hlavním nedostatkem je fakt, že je založena výhradně na formálním systému kontroly a řízení, který může být narušen neformálními vztahy mezi jednotlivými pracovníky.

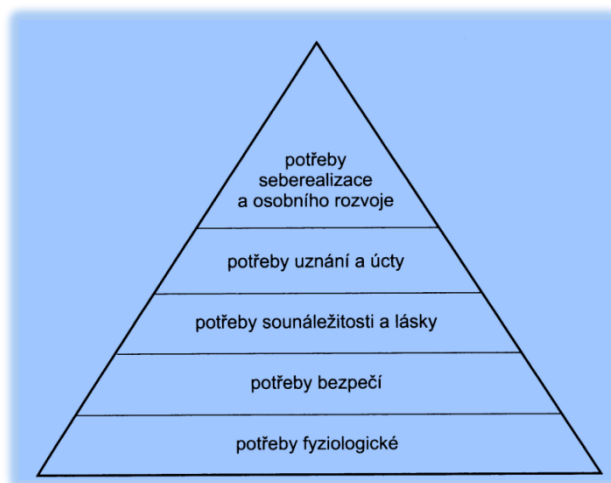
### **1.5.2.2 Teorie zaměřené na obsah**

Základem teorií zaměřených na obsah je přesvědčení, že potřeba, která je neuspokojená, vyvolává v člověku jisté napětí a pocit nerovnováhy, který se snaží daný člověk odstranit. Odstranění tohoto pocitu lze uspokojením cílů, které si daný člověk dá a takovým chováním, které povede k dosažení těchto cílů.

Důležitým faktorem u teorií zaměřených na obsah je fakt, že potřeby nejsou pro danou osobu vždy stejné důležité a máme tak více typů potřeb, které podle toho jak jsou pro danou osobu důležité, tak vyvolávají jinak silné úsilí k dosažení daných cílů.

Teorií zaměřených na obsah existuje více, přičemž to v čem se liší, je především rozdělení jednotlivých potřeb do více kategorií. Jedna z nejslavnějších teorií je ta, kterou formuloval Maslow (1954) a nazývá se Maslowova hierarchie potřeb, o níž Maslow předpokládal, že je základem osobnosti. Domníval se, že existuje pět kategorií potřeb, přičemž jednotlivé kategorie vyvolávají stejnou míru úsilí po dosažení cíle.

Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2007, str. 139

**Fyziologické potřeby** – jde o základní potřeby člověka, jako je potrava, voda, potřeba kyslíku a sexu.

**Jistota a bezpečí** – představují bezpečnost před fyzickým a psychologickým ublížením, tj. ochranu před fyzickým úrazem, zdravotní ochranu atd.

**Sociální potřeby** – souvisí se sociální podstatou člověka a znamenají potřebu být akceptován v kolektivu, být jeho rovnoprávným členem, mít přátele a lásku.

**Potřeby uznání a úcty** – znamenají uvědomování si svého významu (sebeúcta), respektování mezi ostatními. Uspokojení těchto potřeb vede k sebedůvěře a k prestiži.

**Potřeba seberealizace** – znamenají ztotožnění vykonané práce s pocitem osobního rozvoje a společenského uplatnění, potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, jejich uspokojení umožňuje jednotlivci plně realizovat potenciál svého talentu.<sup>25</sup>

Maslow ve své teorii tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.

<sup>25</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 223



Tato teorie má dodnes stále velký vliv, přičemž mnozí kritikové poukazují na fakt, že různí lidé mají různé priority, a tudíž nelze jednotlivé kategorie uplatnit stejně na všechny pracovníky.

### **1.5.2.3 Teorie zaměřené na obsah**

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy a síly, které ovlivňují motivaci, ale i na základní potřeby. Tyto teorie mohou být pro manažery užitečnější než teorie zaměřené na obsah, protože poskytují realističtější pohled na to, jak lidi správně motivovat.

***Expektační teorie*** – tato teorie je zaměřena na očekávání (expektaci). Síla očekávání je založena na předchozích zkušenostech. Problém nastává, jestli nemá pracovník předchozí zkušenosti s novou situací. U těchto situací mnohdy dochází ke snížení motivace. Z toho vyplývá, že k patřičné motivaci dochází jen tehdy, jestliže má pracovník mezi výkonem a výsledkem patřičný vnímaný vztah. Čím větší je hodnota souboru odměn, která souvisí s dosažením daného cíle, tím větší je hodnota úsilí, které bude pracovník k dosažení daného cíle vynakládat, přičemž ale samotné úsilí k dosažení cíle nestačí, ale musí být podloženo náležitými schopnostmi pracovníka.

***Teorie cíle*** – teorie tvrdí, že motivace a s ní spojený výkon jsou vyšší, jestliže jsou pracovníkům stanoveny specifické cíle, přičemž tyto cíle jsou náročné, ale přijatelné a existuje zpětná vazba na podaný výkon. Velmi důležité je podílení se zaměstnanců na stanovování cílů. Náročné cíle musí být projednávány a podporovány vedením a radou, přičemž velmi důležitým faktem k udržení vysoké motivace zaměstnanců musí být zpětná vazba, která je k jejich výkonům poskytována.

***Teorie spravedlnosti*** – teorie je založena na faktu, že lidé se neustále srovnávají s ostatními. Pracovníci se budou srovnávat s ostatními pracovníky v jejich referenční skupině a budou porovnávat, jak se s nimi v porovnání s těmito pracovníky zachází, jak jsou odměňováni a vůbec jestli je tento přístup spravedlivý. Pokud bude přístup spravedlivý,

pracovníci budou motivováni. Přičemž jestliže budou pracovníci cítit, že systém zacházení, odměňování a měření výkonů je nespravedlivý, budou těmito kroky demotivováni.<sup>26</sup>

#### 1.5.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie dvou skupin faktorů motivace k práci je další známou teorií. Autor rozdělil faktory motivace na dvě rozdílné skupiny s odlišným postavením a funkcí v procesu motivace:

- **Faktory hygieny (udržovací)** – zahrnují peníze, politiku a řízení organizace, personální řízení, vztahy mezi personálem, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Jejich absence v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců.
- **Motivátory vnitřních pracovních potřeb (motivační faktory)** - tvoří je dosažení úspěchu, uznání, odpovědnost, povýšení a možnost osobního růstu. Působí-li motivátory pozitivně, jsou nejučinnější složkou motivace k práci. Rozhodující jsou však osobní vlastnosti jedince, na které je možno motivačně působit. Mimo to vedou také ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance.<sup>27</sup>

Nejsou-li přítomny udržovací faktory, vyvolávají spíše nespokojenost, ale neznamenají silnou motivaci, jsou-li přítomny. Na druhou stranu, jsou-li přítomny motivační faktory, tak vedou k velké motivaci a spokojenosti, ale pokud nejsou, není to následek přílišné nespokojenosti. Udržovací faktory se vztahují k vnějším podmínkám a k vnějšmu prostředí. Motivační faktory se soustřeďují přímo na vztahy k práci samé, individuální výkon, pracovní odpovědnost a rozvoj člověka.

#### 1.5.3 Faktory ovlivňující pracovní motivaci

Každý člověk je jiný a každého pracovníka motivují k výkonu práce jiné motivační faktory. Mezi základní faktory, které působí na motivaci, můžeme zařadit:

- **Finance** - finanční ohodnocení uspokojuje jednu ze základních potřeb lidí. Je důležité, aby ohodnocení bylo spravedlivé, zaměstnanci znali pravidla, podle kterých mají

---

<sup>26</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 224

<sup>27</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 172

nárok na svoji mzdu a také aby dostávali své mzdy včas, podle předem stanoveného výplatního termínu. Pro některé zaměstnance jsou finance jediným a nejvýznamnějším faktorem motivace, jiní považují peníze za méně důležité pro to, aby byli s prací spokojeni a neuvažovali nad změnou zaměstnání.

- **Pracovní prostředí** – patří mezi velmi podstatné okolnosti, které působí na motivaci a spokojenost lidí v práci. Z hlediska teorie potřeb je můžeme zařadit na první patro pyramidy – zajištění tepla, světla. Důležitá je dále i čistota pracoviště, klimatické podmínky, větrání, osvětlení, hluk a v neposlední řadě firemní pracovní oblečení a pomůcky.
- **Jistota zaměstnání** – patří do faktorů, které mohou ovlivnit motivaci jak pozitivně, tak negativně. Z hlediska pyramidy spadají do druhého patra. Pracovník, který pracuje ve firmě, kdy zaměstnavatel prodlužuje pracovní poměr na dobu určitou, by si jistě více vážil práce, kde by měl větší jistotu. Na druhou stranu, pokud je firma vyhlášena tím, že smlouvy dává na dobu neurčitou, její zaměstnanci si tuto výhodu pravděpodobně neuvědomují tak intenzivně, pokud dříve nezažili nejistotu.
- **Adaptace a orientace** – adaptace je proces, kdy se lidé přizpůsobují podmínkám v nové práci. Zaměstnanec přizpůsobuje své chování, vnímání, způsob myšlení a své postoje ke společnosti, do které nastoupil. V průběhu adaptace zaměstnanec navazuje nové vztahy, přebírá nové sociální role, nově se orientuje a vzbuzuje v sobě novou aktivitu. Celkově si zvyká na nové prostředí, kolegy, firemní kulturu apod. Tím tedy prolíná druhé a třetí patro pyramidy potřeb.

Proces adaptace a orientace je jedním z velmi podstatných a to pro obě strany. Pro zaměstnavatele je to období, kdy by se měl novému pracovníkovi ve velké míře věnovat. Zaměstnanec si začíná utvářet svůj obraz při každém prvním kontaktu. Důležité je to, že toto prvotní období patří mezi klíčové pro první pocity z práce. V tomto období je vhodné zajistit pro nového zaměstnance tzv. *mentora* – osobu, která se bude nováčkovi po dobu prvních týdnů věnovat a pomáhat mu tak při orientaci ve firmě.

- **Informace** – předávání informací ve firmě je velice důležité. Svým charakterem protíná všechny patra pyramidy. Často se objevují názory pracovníků, že nejsou dostatečně informováni o dění ve firmě. Předávání informací patří mezi jednu ze

stěžejních oblastí, která ovlivní spokojenost zaměstnance v práci. Ať už komunikace s přímým nadřízeným, kolegy, mezi odděleními vzájemně, nebo s podřízeným.

- **Kolektiv (vztahy)** – atmosféra na pracovišti patří bezesporu k nejdůležitějším motivačním faktorům. Lidé tráví v práci podstatnou část svého života – každý z nás je raději v přátelském prostředí, kde nejsou konflikty, intriky či nevraživost na denním pořádku. Role vedoucího pracovníka je zde důležitá, ten by měl mít schopnost vycítit, pokud se děje něco zásadního, co by mohlo ohrozit dobré vztahy mezi lidmi – a včas zasáhnout.
- **Zaměstnanecké výhody** – systémy výhod, které jsou zaměstnancům poskytovány navíc mimo mzdu, již dnes patří k běžné nabídce především větších společností. Jedná se o moderní trend, se kterým se zaměstnavatelé předhánají ve větší atraktivnosti a konkurenceschopnosti.

Zaměstnanecké výhody jsou výhodné pro obě strany – pro zaměstnavatele přinášejí daňovou uznatelnost některých výhod, zvyšují image firmy. Zaměstnanci mají možnost vybrat si výhodu podle svých potřeb – takové výhody, které je opravdu zajímají a motivují.

Mezi zaměstnanecké výhody můžeme zařadit celou řadu výhod – zdravotní péči, pitný režim, poukázky na sportovní, relaxační, zdravotní či jiné aktivity, příspěvky na rekreaci, dopravu, dětské tábory, výlety, dále možnost slev na určité zboží, ideálně lepší ceny pro zaměstnance v oboru, ve kterém funguje. Těchto výhod může být nesčetné množství, vždy je na daném zaměstnavateli jakým způsobem si program sestaví a do jaké míry bude štedrý vůči „svým“ lidem.

- **Jméno firmy** – jako další motivační faktor, ač to není na první pohled patrné, může být jméno firmy. Zaměstnanci se mohou pyšnit tím, že patří k dané firmě, a svojí prací přispívají k jejímu úspěchu. Naopak špatné jméno zaměstnavatele není nic, čím by se chtěl kdokoli z nás chlubit.
- **Seberealizace** – v hierarchii potřeb, je seberealizace na nejvyšším stupni lidských potřeb. Tuto potřebu má každý jedinec nastavenou jinak. Pro někoho je seberealizace pouhý fakt, že poctivě odvádí každodenní práci, Pro jiného je tato potřeba uspokojena až ve chvíli, kdy je zaveden do výroby nový projekt, který sám zrealizoval. Pokud

člověk pocítí, že v organizaci nemá šanci uspokojit tuto potřebu realizovat se, může to vést k tomu, že zaměstnání dobrovolně opustí a bude hledat jinde.

- **Postup** – Možnost postupu je pro některé lidi velmi důležitá. Každý pracovník by měl znát své možnosti postupu – znát organizační strukturu, plány firmy a strategické cíle tak, aby si vyjasnil svá očekávání.

#### 1.5.4 Motivační program

Motivační program či motivační systém by se dal definovat jako konkrétní systém práce s lidmi v organizaci, který je zaměřený na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Je složitou kombinací různých faktorů, které by měly přispívat k tomu, že jsou zaměstnanci v práci spokojeni a chtějí dosahovat jistých výkonů. V nejlepším případě by chtění zaměstnance mělo odpovídat tomu, co je požadavkem zaměstnavatele.

Motivační program organizace, by měl hledat cestu k tomu, jak uspokojit své zaměstnance. Můžeme najít způsoby jak ovlivňovat pracovní chování jedince a jak ho přimět k vysokým, popřípadě požadovaným pracovním výkonům. Problémem pro vedoucí pracovníky však může být fakt, že každý člověk je motivován jiným faktorem. A je tedy otázkou, jak moc dobře nadřízený rozumí a naslouchá svým podřízeným a také jak moc chce vytvořit efektivní motivační program.

Základním krokem pro vytvoření motivačního programu, je seznámení všech pracovníků organizace s tímto programem. Už ta skutečnost, že pro zaměstnance vedení organizace něco dělá, by mělo vést k pracovní spokojenosti a k pracovní motivaci, která se pak odrazí přímo v pracovním jednání. Nejúčelnější se jeví zpracování motivačního programu do nějaké brožurky, která by měla být kdykoliv přístupná všem zaměstnancům. Motivační program by měl vycházet z konkrétní situace a potřeb organizace v daném čase, což znamená, že nelze jednou vytvořit motivační program a stále jej používat.

Nedílnou součástí každého motivačního programu by mělo být *pravidelné hodnocení pracovníků*. Toto hodnocení bývá vedoucími pracovníky ve většině případů podceňováno. Vedoucí hodnotí zaměstnance formálně, hodnocení odbývají nebo je zcela vynechávají, případně podřízené pouze kritizují a poukazují na jejich pracovní nedostatky. Hodnocení pracovníků by však kromě stanovení pohyblivých složek mzdy mělo sloužit také k osobnímu rozvoji

zaměstnanec, pokud je pozitivní, zvyšuje pracovní úsilí zaměstnanec a v neposlední řadě také dává zpětnou vazbu zaměstnanci, jak se na jeho práci dívá jeho nadřízený.

## 2 Analýza současného stavu personálního řízení ve společnosti KYB

V této části diplomové práce je přestavena společnost KYB Manufacturing Czech s.r.o., která patří mezi významné podniky působící v Pardubickém kraji. Společnost se zabývá výrobou široké škály tlumičů pro automobilový průmysl.

### 2.1 Identifikace společnosti

Název společnosti: KYB Manufacturing Czech s.r.o.



KYB Manufacturing Czech s.r.o.

Logo:

Sídlo firmy: Pardubice, Staré Čívce, U Panasonicu 277, 530 06

IČ: 270 82 784

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Jednatel: Yukio Nishimoto

Společníci: Kayaba Industry Co., Ltd.

Tokio, Minato-ku, 2-chome, Hamamatsu-cho 4-1, Japonsko  
obchodní podíl 80 %

MITSUBISHI CORPORATION

Tokio, Chiyoda-ku, 2-chome, Marunouchi 3-1, Japonsko  
obchodní podíl 20 %

Základní kapitál: 500 000 000,- Kč

Počet zaměstnanců: 251 stav k 31.3.2011

Předmět podnikání:

- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- výroba motorových vozidel

### 2.1.1 Historie společnosti

Společnost KYB je celosvětově největším výrobcem tlumičů pro automobily. Každý druhý automobil zakoupený v Japonsku a každý pátý zakoupený v ostatních zemích světa je vybaven tlumiči od společnosti KYB.

Historie společnosti započala před 92 lety v Japonsku, jako Výzkumné centrum Kayaba, založené panem Shiro Kayaba. Založením manufaktury na hydraulické tlumiče vznikla v roce 1935 společnost Kayaba Manufacturing Co., Ltd. (Japonsko) a díky stabilnímu rozvoji byla společnost roku 1959 zapsána na Tokijské burze. Centrála společnosti se nachází v Japonském hlavním městě Tokiu.

V roce 2005 byla obchodní značka KYB přijata za oficiální název společnosti. Díky neustálému vývoji výrobků s cílem zvyšovat jejich kvalitu, se KYB stala největším dodavatelem tlumičů ve světě. Celkový obrat KYB Corporation, který zaměstnává více než 8 200 pracovníků, přesahuje 2,6 miliardy USD, z toho 60 % pochází z prodeje tlumičů pro automobily. Corporation KYB má 32 poboček ve 21 zemích (např. v Japonsku, Číně, USA, Tchaj-wanu, Indonésii, Vietnamu, Španělsku, Mexiku, Brazílii, Turecku, Německu) a 15 výrobních továren v Asii, USA a Evropě. Objem roční výroby továren KYB přesahuje 75 miliónů tlumičů.

Společným cílem všech podniků je využít zkušeností, dovedností, technologií a lidských zdrojů pro vytvoření ekologicky šetrných výrobků, které zajistí klientům bezpečný, efektivní a pohodlný život v duchu *monozukuri* (výrobní filozofie). Význam Monozukuri by se dal popsat slovy zručnost, sebekázeň a kreativita. Jedná se spíše o umění než vědu vyžadující dokonalost a dovednost. A právě na této filozofii bylo založeno moto společnosti, „*our precision, your advantage*“ volně přeloženo „naše preciznost je Vaší výhodou“. Spokojenost zákazníka a kvalita výrobků KYB je vždy na prvním místě. Zákazníkům na celém světě, pracujícím v různých průmyslových oborech, dodává výrobky nejvyšší kvality. Výrobky KYB získaly certifikáty o shodě s požadavky norem ISO 9001, QS 9000 a ISO 14001.

Společnost KYB nevyrobí pouze tlumiče pro automobily. Produkuje široké spektrum hydraulických a elektronických zařízení s širokým využitím v dnešním moderním světě. Například posilovače řízení, elektroniku pro automobily, výrobní a zemědělská zařízení, produkty pro železnici, letadla, lodní dopravu, ale i invalidní vozíky.



V srpnu 2003 začala společnost KYB působit i v České republice a také byla v tomto měsíci zapsána do obchodního rejstříku. Společnost začala s výstavou výrobní a administrativní budovy, která vznikla na „zelené louce“ v průmyslové zóně Pardubic - Staré Čivice (obrázek č. 4).

**Obrázek 4 Společnost KYB Manufacturing Czech s.r.o.**



Zdroj: Autor

Samotná výroba byla zahájena v prosinci roku 2006. Od té doby společnost urazila významný kus cesty. Hlavními zákazníky společnosti jsou: TPCA, Nissan, Toyota, Renault a Suzuki. Firma vyrábí širokou řadu tlumičů. Výroba a prodej výrobků, neustále roste.

### **2.1.2 Politika společnosti**

Vizí společnosti je stát se celosvětovým dodavatelem číslo 1, který produkuje výrobky špičkové kvality. Hlavním cílem je vyrábět za co nejnižší náklady, s minimálním dopadem na životní prostředí a usilovat tak o získání důvěry zákazníků, dodavatelů a veřejnosti, dodržováním zásad a principů politiky společnosti.

Vizí managementu společnosti je:

- **Rozvoj lidských zdrojů** – zajistit, aby se vyznačoval vysokým povědomím o principech a politice společnosti, aby byli pracovníci schopni pomocí těchto principů dosáhnout nastavených cílů a hodnot.
- **Technologie a vývoj nových výrobků** – poskytnout výrobky vzbuzující obdiv, pohodlí a plné uspokojení zákazníků. Zaměřit se při vývoji a aplikaci nových výrobků na snížení energetické náročnosti a na snížení množství vznikajících odpadů.

- Provozovat výrobní závod s naplněním inspirací a oddaností systému „Monozukuri“, energií a radostí z tvorby výrobků, jež uspokojují zákazníka.
- **Management** – vedení si je vědomo společenské zodpovědnosti firmy a neustále usiluje o zlepšování efektivnosti společnosti. Je důležité prosazovat princip dodržování a plnění všech pracovních a jiných požadavků při činnostech společnosti.

Společnost KYB Manufacturing Czech s.r.o. používá **metodu 5S**. Zkratka 5S vyjadřuje počáteční písmena jednotlivých kroků této metodiky:

- **SEIRI (SORTOVAT)** – zorganizovat pracoviště tak, aby na něm zůstalo jen to, co je skutečně zapotřebí. Ostatní předměty patří do přehledných vyhrazených úložných prostor. Nepotřebné se ukládá ve vzdálenějším skladu, nebo se rychle likviduje.
- **SEITON (SETŘÍDIT)** – uspořádat potřebný materiál a nástroje tak, aby byly všem rychle a pohodlně dostupné. Všem musí být zřejmé, kde jsou uloženy.
- **SEISO (ČISTIT)** – uklízet na pracovišti znamená vše bezpodmínečně udržovat bez špíny, prachu atd. Pořádek pomáhá hledat abnormality, předchází poruchám a pomáhá udržet hodnotu zařízení.
- **SEIKETSU (STANDARDIZOVAT)** – přehlednost znamená bezpečnou funkci předchozích tří požadavků, včetně podpory dostupnosti potřebných informací. Nic není třeba hledat, nikdo se nezdržuje, informace jsou prezentovány přehledně na viditelných místech.
- **SHITSUKE (SEBEDISCIPLÍNA)** – disciplína je samozřejmě udržování shora uvedených pravidel, denní kontroly pracovní disciplíny, používání kontrolních dotazníků, stanovování nových úkolů a cílů. Odměňování nejlepších.

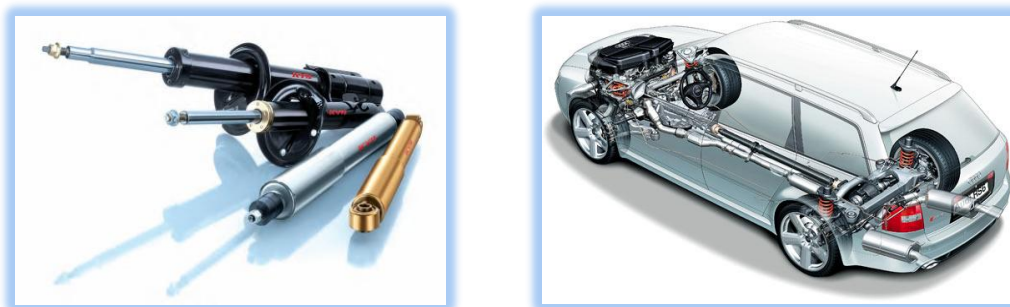
Dále společnost využívá zlepšovací návrh tzv. **KAIZEN**. Kaizen znamená, neustále zlepšovat, nebýt spokojen se stávajícím způsobem řešení, ale nepřetržitě zkoumat, jak by jej šlo ještě zkvalitnit a zefektivnit. Cílem návrhu Kaizen, je motivovat pracovníky k předkládání vlastních zlepšovacích návrhů. Všechny návrhy jsou pečlivě hodnoceny a realizované návrhy jsou pak finančně odměněny. Návrh Kaizen se soustřeďuje především na zlepšení pracovního prostředí, efektivity výroby, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí.

### 2.1.3 Výrobní program

Výrobní program společnosti je velice rozmanitý. Firma vyrábí tlumiče na zakázku, dle přání a požadavků zákazníka. Výrobky jsou distribuovány přímo do automobilek a zde montovány do jednotlivých typů aut. Společnost též produkuje i výrobky, které jsou vyráběny a baleny jako samostatný produkt (náhradní díl). Tyto výrobky jsou nabízeny již konečnému zákazníkovi, spotřebiteli.

Na obrázku č. 5 je ukázka tlumičů, které společnost vyrábí a na obrázku č. 6 je zachyceno, kam se tlumiče montují v osobním automobilu (tlumiče přední – pravá a levá strana, tlumič zadní).

Obrázek 5 Ukázka tlumičů vyráběných ve společnosti KYB Manufacturing Czech s.r.o.



Zdroj: Interní materiály společnosti

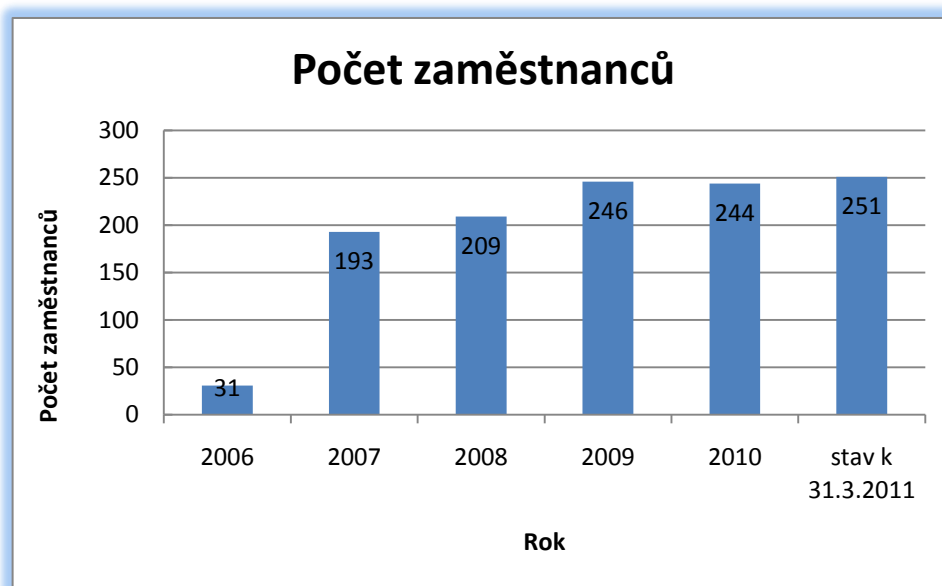
## 2.2 Organizační struktura společnosti

Schéma organizační struktury firmy je velice podrobně rozpracováno. Organigram struktury firmy k 1. 4. 2011 je uveden jako součást přílohy č. 1. Personální oddělení (Human Resources Specialist –) aktualizuje organizační strukturu, po každé změně, která nastane u THP pracovníků. Pokud dochází ke změně v rámci Operátorů výrobních linek – dělnických profesí, organizační struktura se mění jednou za čtvrtletí.

K poslednímu dni fiskálního roku 2010 (31.3.2011) společnost zaměstnávala 251 svých pracovníků, z toho 182 mužů a 69 žen (7 žen je na mateřské dovolené). Ve firmě pracují i zaměstnanci, kteří jsou najímáni přes personální agenturu XAWAX – je to 95 pracovníků. Jedná se především o pracovníky ze zahraničí (Slováky, Vietnamce, Mongolce a Poláky).

Z grafu je patrné, že se počet zaměstnanců od vzniku firmy se neustále mění. Je vidět, že vývoj počtu pracovníků je stále progresivní.

**Obrázek 6** Vývoj počtu pracovníků



Zdroj: autor

Se zaměstnanci společnosti jsou uzavírány pracovní poměry na dobu neurčitou, v případě pracovního místa po dobu zástupu za mateřskou dovolenou, je sjednán poměr na dobu určitou. Dohody o provedení činnosti nejsou ve společnosti uplatňovány.

## 2.3 Personální činnosti ve společnosti

Ve většině velkých organizací má personální útvar velmi specifické a důležité postavení. Zabývá se všemi personálními činnostmi od plánování zaměstnanců, získávání, výběru a přijímání pracovníků, hodnocením, vzděláváním a péčí o své zaměstnance, a též i ukončením pracovního poměru.

Personální oddělení spadá v organizační struktuře přímo pod prezidenta společnosti. Pozici General Manager a zároveň HR & GA (Human Resources & General Affairs) Manager vykonává jedna osoba, která je zároveň členem vrcholového vedení společnosti. Přímým podřízeným je HR & GA Chief Supervisor. Tento pracovník má pod sebou tři zaměstnance (HR Specialist, Recruiter a GA Specialist), se kterými spolupracuje a tvoří dohromady personální team.

**HR & GA Manager** je zodpovědný za agendu a chod personálního oddělení. Jeho hlavní náplní práce je informovat prezidenta společnosti o výstupní práci svých podřízených, je povinen spolupracovat s mateřskou společností v Japonsku, pro kterou vytváří měsíční reporty o chodu personálního oddělení (mzdové náklady, počty pracovníků, fluktuace, vykazování nákladů na školení, nemocnost zaměstnanců, evidence přesčasových hodin atd.).

**HR & GA Chief Supervisor** vykonává veškeré personální činnosti. Je zodpovědný za sepisování pracovních smluv, mzdových výměrů, dodatků k pracovním smlouvám. Stará se o kompletaci personálních materiálů k jednotlivým zaměstnancům a aktualizuje je. Vytváří plány školení a analyzuje předběžné náklady na školící akce. Zajišťuje interní a externí školení a odbornou přípravu pracovníků, koordinuje realizaci školících akcí, vyhodnocuje účinnost a úroveň školení. Provádí a řídí náборы nových pracovníků, vytváří mzdové předpisy a tabulky, připravuje pro HR & GA Managera pravidelné reporty, vytváří organizační struktury firmy a vykonává další práce dle pokynů nadřízeného, které souvisí s aktivitami v podniku. Spolupracuje s oddělením financí v oblasti mzdové agendy.

**HR Specialist** je zodpovědný za náборы pracovníků v oblasti dělnických profesí. Spolupracuje s personální agenturou XAWAX, která pro firmu zajišťuje pracovníky. Provádí nástupní procedury a školení pracovníků. Vede evidenci pravidelně se opakujících školení, agendu uchazečů o zaměstnání a odpovídá na zaslané nabídky od jednotlivých zájemců. Podílí se na tvorbě reportů. Spolupracuje se mzdovou účetní, připravuje podklady pro docházky, zajišťuje potvrzení o příjmech.

**Recruiter** je zodpovědný za nábor pracovníků. Zajišťuje všechny činnosti spojené s náborem (přivítání nových zaměstnanců, seznámení s politikou a cíli společnosti, předání pracovního oblečení, osobních a ochranných pomůcek, klíčů k šatní a botní skřínce). Seznamuje pracovníky s pravidly, která musejí ve firmě dodržovat.

**GA Specialist** připravuje inzeráty o nových pracovních pozicích. Spolupracuje s personálními agenturami, webovými portály a tiskovými společnostmi. Je zodpovědný za sklad pracovního oblečení, má na starosti nákup nového oblečení. V rámci Outsourcingu zajišťuje praní a čištění oblečení. Spolupracuje s cateringovou společností v oblasti závodního stravování.

## 2.4 Personální plánování

Zajištění potřebného množství pracovníků s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi je velmi důležitým krokem při plnění úkolů stanovených v organizaci a je na něj tudíž ve společnosti kladen velký důraz. Plánování je založeno na strategických plánech organizace.

Při personálním plánování dochází ve společnosti ke spolupráci mezi všemi úseky, a to úsekem ekonomickým, technickým a výrobním. Při obsazení nové pozice nebo při nahrazení pracovníka na stávající pozici musí nadřízený nebo vedoucí pracovník vyplnit požadavek pro získání nového pracovníka.

V požadavku na získání nového pracovníka se uvádí:

- pracovní místo (název pozice) s požadavky na nového pracovníka;
- předpokládaný datum nástupu;
- požadované vzdělání, zkušenosti, dovednosti;
- odborné požadavky jako jsou řidičský průkaz, svářecí zkoušky, elektro zkoušky;
- znalost jazyků, ovládání PC (popřípadě specifické aplikace);
- kde se inzerát zveřejní – noviny, internet, personální agentura, intranet společnosti, Úřad práce;
- výše očekávaného platu;
- počet pozic.

Cílem procesu výběru nového pracovníka je získat vhodného kandidáta s co nejmenším vynaložením finančních nákladů a v co nejkratším časovém období.

## 2.5 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Získávání pracovníků je velmi složitá činnost, která se zabývá přilákáním dostatečného množství odpovídajících uchazečů o volné pracovní místo.

### 2.5.1 Získávání pracovníků – vnitřní a vnější zdroje

Společnost KYB získává pracovníky jednak z *vnitřních zdrojů*, ale také pomocí *vnějších zdrojů*. Jako každá firma, tak i společnost KYB dává přednost získávání nových pracovníků ze

svých zdrojů, ať již povýšením či přeložením na jiné pracovní místo. Firma využívá pro získání nového pracovníka stávající zaměstnance, které motivuje vyplacením prémie v hodnotě 3 tis. Kč. Jedná se o pozici operátora, manipulanta, skladníka a kontrolora kvality. Další odměnou je 5 tis. Kč, a to za získání nového pracovníka na pozici kvalifikovaný operátor, údržbář a řadový THP pracovník. Odměnu 10 tis. Kč získávají zaměstnanci, kteří přivedou vhodného kandidáta na místo vedoucího oddělení a manažera. Personální oddělení informuje o volných pozicích na svých webových stránkách firmy tzv. intranetu, a též i na personální nástěnce umístěné v prostorách příchodu do firmy.

V případě, že má pracovník podniku zájem o některou z nabízených pozic, zašle svůj životopis specialistovi, který se věnuje získávání zaměstnanců. K přesunu stávajících zaměstnanců dochází v případech, kdy je nutné rychle obsadit konkrétní pracovní místo kvalifikovaným zaměstnancem. Další možností přesunu je povýšení. K tomuto případu dochází tehdy, jedná-li se o dlouholetého pracovníka s vyšší kvalifikací a patřičnými schopnostmi a dovednostmi.

Lidské zdroje jsou častěji zabezpečovány prostřednictvím externích zdrojů. Společnost si uvědomuje negativa využívání vnějších zdrojů spojená s vyššími náklady a časovou náročností. Za nejefektivnější metodu pro získávání pracovníků pomocí vnějších zdrojů společnost považuje a využívá internet. Nabízené volné pracovní pozice jsou zveřejňovány na vlastních webových stránkách společnosti [www.kmcz.cz](http://www.kmcz.cz) nebo na portálu [www.job.cz](http://www.job.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz). Pomocí internetu se dají nalézt zaměstnanci na obsazení pozic THP pracovníků, nevhodné je zveřejnění inzerátu v rámci dělnických profesí.

Vhodnou metodu pro obsazování volných pracovních míst v dělnických profesích představuje spolupráce podniku s úřady práce a též vyvěšení inzerátů v autobusech městské hromadné dopravy. V souvislosti s rostoucí nezaměstnaností je tento způsob zabezpečování pracovníků velice efektivní variantou.

Společnost úzce spolupracuje s personální agenturou XAWAX, která zajišťuje dostatečný počet pracovníků zejména na pozice operátorů. Většinou se jedná o zahraniční zaměstnance. Tyto pracovníky firma využívá v případech kdy, dojde k náhlému navýšení zakázek.

Pokud se společnosti nedaří dlouhodobě obsadit nějakou pozici v rámci THP pracovníků, využívá i personální agenturu Personal Consult nebo Grafton.

Dříve než dojde k samotnému výběru pracovníka, realizuje HR Specialista předvýběr. Ten je prováděn z aktualizované databáze vhodných uchazečů a dále na základě životopisů, které zájemci o pracovní místo zasílají elektronicky na příslušný e-mail uvedený v inzerátu. V průběhu předvýběru provádí specialista činnosti, které se zabývají informováním nevhodných uchazečů a sjednáváním schůzek s uchazeči vhodnými.

### **2.5.2 Výběr pracovníků**

Po provedení předvýběru jsou vhodné uchazeči pozváni k vstupnímu přijímacímu pohovoru s HR & GA Chief Supervisorem a vedoucím příslušného oddělení.

Dalším krokem je pohovor s uchazečem o zaměstnání. Během tohoto pohovoru se pracovník personálního oddělení informuje o pravdivosti údajů uvedených v dokumentech souvisejících s výběrem pracovníků (především v životopise a dotazníku pro uchazeče) a získává osobní představu o profilu uchazeče. Součástí pohovoru je také vyplnění logicko-matematického testu, který je uveden jako příloha č. 2.

Při výběru na odborné pozice jako je např. účetní, nebo finanční kontrolor, uchazeč vyplňuje též krátký test, který obsahuje základní účetní operace, daňovou problematiku a základy oblasti controllingu. U většiny pohovorů s THP pracovníky je část pohovoru vedena v anglickém jazyce.

Po absolvování pohovoru dochází k rozhodnutí o obsazení volného místa. Jestliže se uchazeč jeví jako vhodný pro dané volné pracovní místo, dochází v procesu získávání pracovníků k jednomu z posledních kroků – a to vyjednávání s uchazečem o dílčích podmínkách pracovního poměru. HR & GA Chief Supervisor detailně popíše podmínky k nástupu a uchazeč se na jejich základě rozhodne akceptovat či odmítnout nabídku zaměstnání.

Rozhodnutí o přijetí či odmítnutí nabízené pracovní pozice uchazeče, může v jisté míře ovlivnit zaměstnanecká politika společnosti. Organizace se v této oblasti věnuje neustálému zlepšování kvality osobního a profesního života svých pracovníků. Velký důraz je kladen na zajištění zdravotní péče, stravování, dodržování zásad BOZP a požární ochrany.



Po zvládnutí všech úskalí výběrového řízení přichází den nástupu do zaměstnání. Ještě předtím, než tento den nastane, je nový zaměstnanec informován o základních dokumentech, které je povinen přinést v den nástupu do zaměstnání. Mezi nezbytné dokumenty patří:

- občanský průkaz, v případě zahraničních občanů cestovní pas;
- originál dokumentů o ukončeném vzdělání – výuční list, maturitní vysvědčení, diplom;
- „zápočtový list“ od předchozího zaměstnavatele, popřípadě potvrzení o ukončení evidence z Úřadu práce;
- doklad o vstupní prohlídce provedené závodním lékařem dle požadavků zaměstnavatele a na základě vykonávané funkce;
- doklady pro potřeby mzdové účtárny – rodné listy dětí, potvrzení o studiu u dětí starších 18 let, stanovení srážek ze mzdy (půjčky, exekuce);
- kartičku zdravotní pojišťovny;
- číslo bankovního účtu;
- prohlášení zaměstnance o souhlasu s disponováním s osobními údaji.

### **2.5.3 Adaptace zaměstnanců v organizaci**

Jaký den bude pro zaměstnance prvním adaptačním dnem, stanovuje společnost v závislosti na charakteru obsazované pozice. Společnost KYB stanovuje první nástupní den zaměstnance na začátek nového měsíce nebo polovinu měsíce, což je většinou 15 den v měsíci.

Nově nastupující pracovníci se ve stanovený den dostaví do společnosti v určenou hodinu. Od chvíle nástupu do zaměstnání je nový pracovník v neustálém kontaktu s pracovníky personálního oddělení a vedoucím oddělení příslušné pracovní pozice, kteří podnikají potřebné kroky k co nejrychlejšímu zapojení pracovníka do pracovního kolektivu. Umožňují mu adaptaci na podnikový styl práce, osvojení si specifických znalostí a dovedností, orientaci ve firemním mechanismu a v organizačním uspořádání společnosti a ztotožnění se s podnikovými cíli.

Adaptační proces nového pracovníka začíná teoretickou částí školení, kde se zaměstnanci dozví potřebné informace o společnosti (pracovní řád, způsob odměňování, motivační systém a interní komunikace), činnosti společnosti, organizační struktuře a odborných předpisech souvisejících s výkonem jeho práce. Nedílnou součástí vstupního dne je také účast pracovníků na vstupních školeních, které organizují odpovědní pracovníci podniku a jichž se musí každý nově

příchozí zaměstnanec povinně účastnit. Zaměstnanci jsou nejprve proškoleni v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Realizace tohoto školení patří mezi zákonné školení, o jeho absolvování musí být pořízen protokol, který je součástí osobního spisu zaměstnance. Dále je pracovník seznámen s politikou jakosti společnosti, metodou 5S, QMS a je mu vysvětlen a objasněn pojem Monozukuri. Součástí vstupních školení jsou také pravidla, která objasňují, jak se nakládá s odpady, chemickými a vysoce toxickými látkami a přípravky. Zaměstnanci jsou též seznámeni s environmentální politikou společnosti.

Po skončení zmíněných školení je zaměstnanci podepsána a předána zaměstnanci pracovní smlouva, která obsahuje náležitosti vyplývající ze zákoníku práce (druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce). Dále je zaměstnanci předán mzdový výměr, ve kterém je stanovena výše základní mzdy, nadtarifní složka a tarifní třída, do které je pracovník zařazen. Pracovní smlouva je vyhotovena ve dvou exemplářích. Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy zaměstnavatel vydá zaměstnanci a druhý exemplář si ponechá v osobní složce zaměstnance.

Dále jsou pracovníci seznámeni se systémem docházky, s pracovní dobou, přestávkami v práci a jsou informováni a proškoleni ve stravovacím systému.

Po absolvování vstupních školení je zaměstnanci předán pracovní oděv, který se skládá z kalhot, trička a pracovní obuvi. Na obrázku č. 7 je ukázka pracovního oděvu zaměstnance společnosti KYB. Dále je zaměstnanci předán klíček k šatní a botní skřínce a identifikační karta zaměstnance, která zároveň slouží jako čipová karta pro systém docházky a stravování.

#### **Obrázek 7 Pracovní oblečení zaměstnance společnosti KYB**



Zdroj: autor

Po ukončení nástupní procedury je uveden zaměstnanec na pracoviště. Náborový pracovník doprovodí přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště a předá ho jeho nadřízenému. Ten je povinen pracovníka seznámit s informacemi vztahujícími se k pracovnímu místu. Upozornit ho na používání ochranných pomůcek a zajistí mu jejich vyzvednutí ve skladu. Poskytne zaměstnanci informace o sociálně hygienických podmínkách. V co nejbližší době seznámí zaměstnance s jeho nejbližšími spolupracovníky a předá ho svěřenému pracovníku, který ho bude zaučovat a zaškolovat.

## 2.6 Motivace pracovníků

Motivovat pracovníky ve společnosti se obecně jeví jako velmi přínosné pro organizaci. Pokud je motivace účinná a funguje, tak jak má, je pravděpodobné, že se to odrazí i na chodu organizace v pozitivním slova smyslu např. v dosažení lepších pracovních výsledků, zvýšení podílu na trhu, zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů, v otevřené komunikaci a ochotě si pomáhat na pracovišti atd.

Proces motivace na pracovišti je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.

### 2.6.1 Odměňování zaměstnanců

Nejsilnějším stimulem, který motivuje k práci je mzda. Společnost zaručuje svým zaměstnancům výši mzdy sjednanou při vstupu do zaměstnání, která je určena na základě mzdového předpisu a mzdového rozsahu.

Mzdová struktura zahrnuje následující faktory:

- **Základní mzda** – je stanovena zaměstnavatelem ve mzdovém výměru nebo sjednána v pracovní smlouvě. Základní mzda je definována mzdovou tabulkou a skládá se z kategorie, úrovně a čísla mzdy.
- **Bonusy** – jsou dodatečná motivační prémie, která je závislá na rozhodnutí zaměstnavatele. Firma vyplácí *měsíční výkonnostní bonus*, který je stanoven dle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků pracovníka. Jeho výše

přihlíží k pracovní disciplíně, plnění pracovních úkolů, využívání fondu pracovní doby a dodržování předpisů v oblasti BOZP a požární ochrany.

- **Příplatky** – jsou stanovené zákonem nebo rozhodnutím zaměstnavatele a souvisejí přímo s výkonem práce. Mezi příplatky, které firma poskytuje, patří: *Mzda za práci přesčas* – za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo příplatku mzdy. *Mzdový příplatek za práci v odpolední směně* – výše mzdového ohodnocení je 5 Kč/hod. (doba od 14.00 do 22.00 hod.) a týká se pouze pracovníků pracujících přímo ve výrobě. *Mzdové zvýhodnění za noční práci* – činí 12 Kč/hod. (doba mezi 22.00 a 6.00 hod.). *Mzda za práci v sobotu, v neděli a ve svátek* – za práci v sobotu přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, práce vykonávané v neděli jsou ohodnoceny příplatkem ve výši 50 % průměrného výdělku. Za dobu práce ve svátek přísluší pracovníkovi dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek.
- **Odměny** – jsou dodatečné odměny dle rozhodnutí zaměstnavatele a mají ocenit zvláštní výkony zaměstnanců. Prezident společnosti může kdykoliv rozhodnout o vyplacení zvláštní prémie za mimořádný přínos pro společnost. Jedná se především o odměny v rámci odhalení chyb při výrobním procesu (odměna „Zlaté oko“) a za návrh „Kainen“ – zlepšovací návrhy.
- **Příspěvky** - jsou opět dodatečné dle rozhodnutí zaměstnavatele a vyplácí se za účelem zvýšení loajality k zaměstnavateli. Tyto příspěvky nemají přímou návaznost na pracovní aktivity.

## 2.6.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou ve společnosti hojně využívány a slouží především k motivaci zaměstnanců. Firma se snaží nabídnout širokou škálu výhod a tímto krokem usiluje o udržení si svých zaměstnanců a o to, aby byl pracovník ve firmě spokojený.

Mezi prvotní poskytované výhody lze zařadit **výhody sociální povahy**, kdy společnost přispívá na:

**Příspěvek na penzijní připojištění** – zaměstnanci, který pracuje u společnosti alespoň 12 měsíců, přispěje zaměstnavatel příspěvkem ve výši 3% z výše vyplacených položek (základní

mzda, příplatek za práci přesčas), maximálně však do výše osvobozené od daně z příjmu dle zákona č. 568, paragrafu 6, písmene p.), či jeho budoucích modifikací.

Tímto příspěvkem se zaměstnavatel snaží vytvářet příznivější životní podmínky pro své zaměstnance v době, kdy již skončí svou aktivní činnost u společnosti a budou odkázáni na vyplácení starobních důchodů od státu.

**Příspěvek na stravování** – zaměstnavatel poskytuje stravovací služby v prostorách firmy. Zaměstnanci mají nárok na jedno dotované teplé jídlo za směnu, za podmínky, že ze směny odpracují alespoň 4 hodiny. V případech pracovního úvazku sjednaného na kratší než standardní pracovní dobu, vzniká nárok na stravné po odpracování minimálně 3 hodin z dané směny. Zaměstnavatel se podílí na úhradě ceny jídla v rámci zákonných limitů.

Kromě teplých i studených jídel, které jsou zajišťovány cateringovou společností GTH Catering, je k dispozici mikrovlnná trouba pro zaměstnance, kteří si chtějí ohřát jídlo přinesené z domu. V prostorách jídelny se nachází i kantýna, kde si pracovníci mohou zakoupit drobné suroviny a cukrovinky a také nápoje.

V prostorách firmy, které jsou určených k relaxaci, odpočinku a přestávkám pracovníků, jsou umístěny nápojové automaty. Tyto automaty firma dotuje a má je v pronájmu.

**Příspěvek na dopravu** – výše částky příspěvku na dopravu je vypočtena dle skutečně odpracovaných dnů v měsíci vzhledem k počtu pracovních dnů v daném měsíci. Příspěvek se vyplácí dle stanovené tabulky, která je přílohou č. 3.

Dopravní vzdálenost je vypočítána z portálu [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz), podle nejkratší cesty ze společnosti ke skutečnému bydlišti zaměstnance, trvalému nebo přechodnému. V případech, kdy se zaměstnavatel domnívá, že pracovník zneužívá přidělení tohoto příspěvku, je zaměstnavatel oprávněn si vyžádat doklady spojené s náklady vynaloženými na pravidelnou dopravu do zaměstnání.

Jelikož se společnost nachází v průmyslové zóně Pardubic – Staré Čívce, je dopravní obslužnost vozidly MHD velmi složitá. Společnosti působící v průmyslové zóně (Panasonic Automotive Systems Czech, s.r.o., Jtekt Automotive Czech Pardubice s.r.o., Ronal CR, s.r.o., TechnoPark Pardubice, k.s.) se dohodli s Dopravním podnikem města Pardubic a.s. o zřízení

nových linek, které budou zajiždět až k podnikům sídlícím v průmyslové zóně. Dané společnosti uzavřeli s Dopravním podnikem smlouvu o zajištění jednotlivých spojů a měsíčně přispívají a dotují zajištění hromadné dopravy. Jedná se o linky číslo:

- 14 – Staré Čívce, průmyslová zóna – Polabiny, točna (směr A i směr B)
- 23 – Staré Čívce, průmyslová zóna – Polabiny, točna (směr A i směr B)
- 25 – Dubina, sever - Staré Čívce, průmyslová zóna (směr A i směr B)

Jízdní řád jednotlivých spojů uvádím jako přílohu č. 4.

**Služební auto k soukromému využití** – vrcholový management firmy vlastní a má k dispozici osobní automobil, který může využít i k soukromým účelům. K jednotlivým osobním automobilům je přidělena platební karta OMV nebo EuroShell s individuálním PIN kódem.

**Mobilní telefon a notebook** – vrcholový management a vedoucí pracovníci mají oprávnění používat firemní mobilní telefon. Výše paušální měsíční sazby je stanovena pro TOP management ve výši 3 000 Kč a pro vedoucí pracovníky 1 500 Kč. Pracovníci mají k dispozici i notebook značky DELL, s možností připojení do aplikace Outlook i z domu.

**Placené pracovní volno** – po odpracování 12 měsíců ve společnosti vznikne zaměstnanci nárok na placené pracovní volno v maximálním rozsahu 5ti pracovních dnů za kalendářní rok. Zaměstnavatel je oprávněn nařídít zaměstnanci čerpání tohoto pracovního volna.

Další bonusy poskytované zaměstnancům můžeme považovat za **výhody umožňující zkvalitnění využívání volného času**. Společnost organizuje 2 x až 3x ročně organizuje pro své zaměstnance a jejich blízké osoby celodenní společenskou akci např. Summer party, Sportovní den, Den dětí nebo Vánoční večírek. Zaměstnanci mají možnost využít určitého objemu pití a jídla zdarma. Mohou se zapojit do kolektivních her (volejbal, fotbal, vybíjená, házení různých předmětů na terč, skládání hlavolamů atd.). Jednotlivé hry jsou pak vyhodnocovány a nejlepší tým nebo pracovník obdrží drobnou výhru.

Společnost zajišťuje pracovníkům, kteří se chtějí vzdělávat v anglickém jazyce i **výuku anglického jazyka**. Kurzy probíhají v prostorách společnosti, ale až po pracovní době. Je možné využít různých stupňů úrovní - začátečníků, mírně pokročilých, pokročilých až po odbornou komunikaci s rodilým mluvčím.

## **2.7 Průzkum motivace ve společnosti – dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo provedeno jak mezi zaměstnanci společnosti KYB, tak i mezi zaměstnanci personální agentury XAWAX. K získání potřebných informací pro zpracování analýzy zvolila autorka písemné dotazování. Dotazníky byly zaslány ve spolupráci s personálním oddělením, a to e-mailem všem 86 pracovníkům společnosti, kteří vlastní e-mailovou schránku. Pro zaměstnance, kteří nemají přístup k počítači, byl připraven písemný dotazník.

Dotazník je zaměřen na motivační prvky a spokojenost pracovníků ve firmě. Je rozdělen do 6 oblastí a otázky v něm kladené se týkají pracovního prostředí, hromadné dopravy, stravování, komunikace a vztahů, sociálních podmínek a motivačních faktorů. Obsahuje otázky uzavřené, při nichž si může respondent vždy vybrat z nabízených možností. Dotazník zajišťuje naprostou anonymitu a je součástí přílohy č. 5.

### **2.7.1 Rozbor dotazníkového šetření**

Možnosti vyplnit dotazník pomocí elektronického přístupu využilo 62 pracovníků, návratnost byla 72%. V papírové formě bylo odevzdáno 91 dotazníků. Celkový počet odevzdaných dotazníků je 153 kusů. Úspěšnost šetření je 44,2%. Při výpočtu byl zohledněn celkový počet pracovníků, a to ke dni 31. 3.2001.

Výzkumný soubor - celkové rozložení respondentů je specifikováno dle pohlaví, věku a délky pracovního poměru. Ze 153 respondentů je 42 žen a 111 mužů. Věkové rozložení dotazovaných je uvedeno v tabulce č. 2. Největší zastoupení 33,3% tvoří pracovníci ve věku 30-40 let, dále následují zaměstnanci dvacetiletí až třicetiletí, a to s relevantní četností 25,5%. Nejmenší zastoupení mají respondenti ve věku nad 50 let a více s 8,5%.

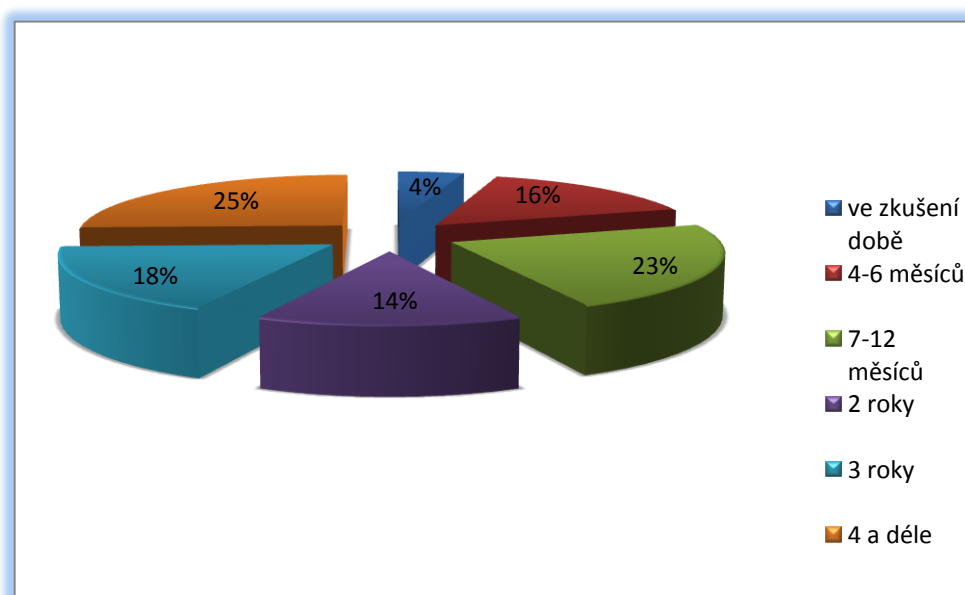
**Tabulka 2 Věkové rozložení respondentů**

Věk	Četnost	
	absolutní	relevantní
do 20	19	12,4%
20-30	39	25,5%
30-40	51	33,3%
40-50	31	20,3%
nad 50	13	8,5%

Zdroj: autor

Z obrázku č. 8 vyplývá, že 25% respondentů pracuje ve společnosti v rozmezí 4 a více let. Další skupinu tvoří zaměstnanci 23%, kteří jsou ve společnosti 7 až 12 měsíců. 18% respondentů je zaměstnáno 3 roky, 16% dotazovaných má půlroční působnost a 14% lidí setrvává ve společnosti 2 roky. Nejmenší procento (4%) představují pracovníci ve zkušební době.

**Obrázek 8 Délka pracovního poměru**



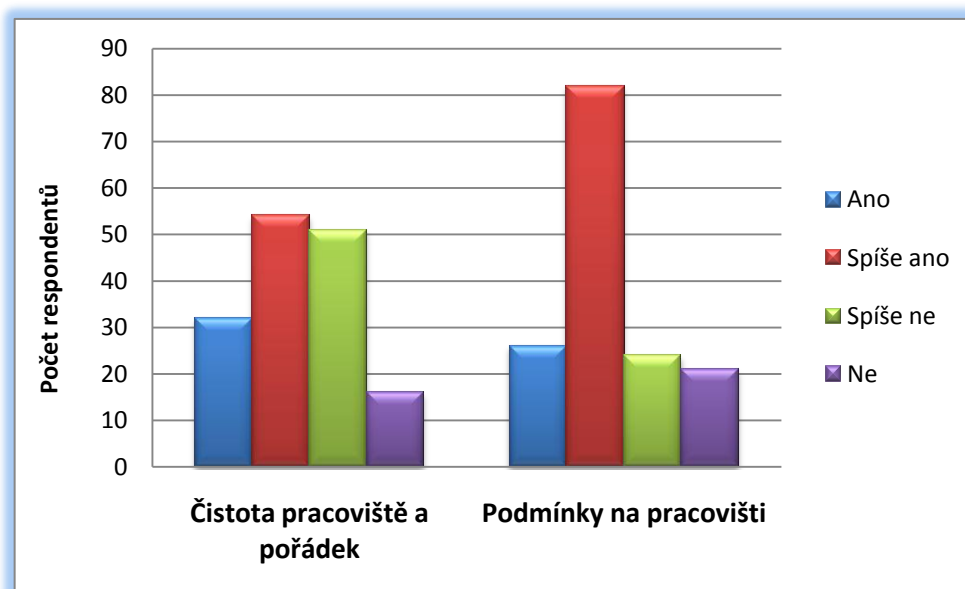
Zdroj: autor



**Oblast pracovního prostředí** (čistota, pořádek) je respondenty hodnocena takto: 35,29% respondentů reagovalo na tuto otázku odpovědí spíše ano, 33,33 % odpovídalo spíše ne a 20,99% je spokojeno plně a přes 10% pracovníků vyjádřilo svou nespokojenost.

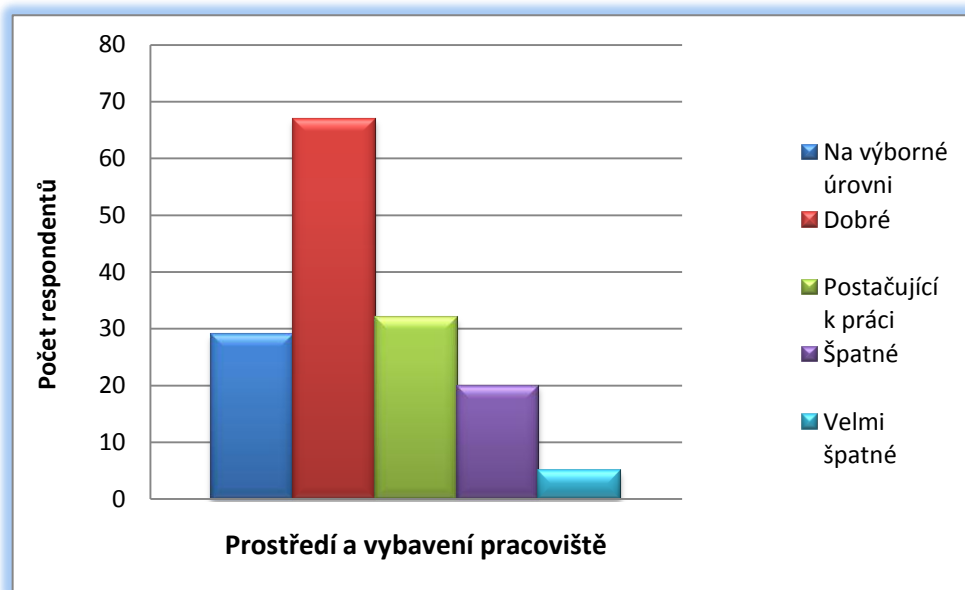
Dle obrázku č. 9 je vidět, že nadpoloviční většina pracovníků je s podmínkami ve firmě spokojena. Pro firmu je to velmi příznivým signálem, pokud 70,59 % respondentů vyjádří spokojenost v zaměstnání. Na druhou stranu, by se firma měla zajímat a zaměřit i na nespokojené pracovníky (13,73%) a snažit se o to, aby jim umožnila co nejpříjemnější podmínky v každodenním pracovním procesu.

**Obrázek 9 Podmínky na pracovišti**



Zdroj: autor

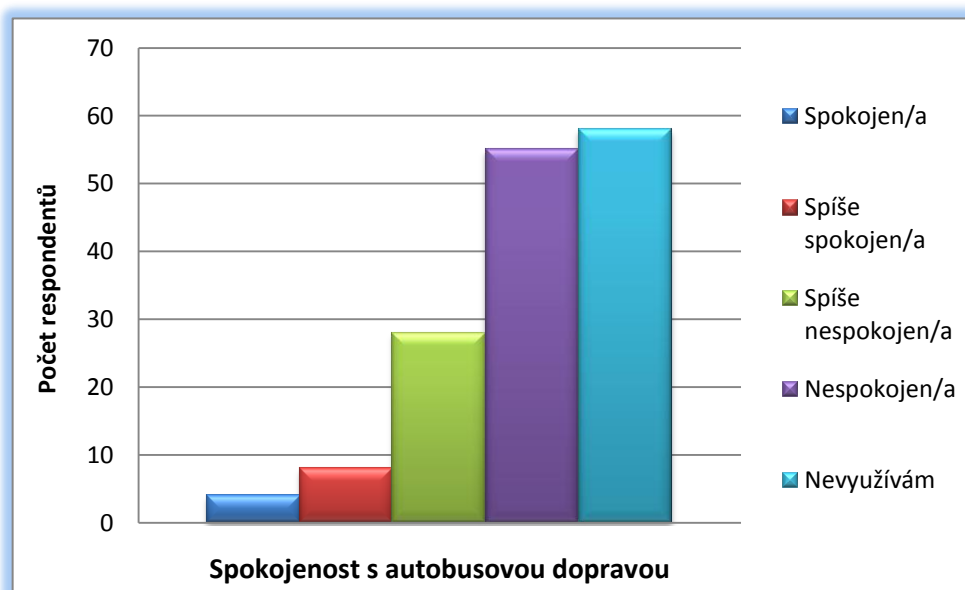
Obrázek 10 Prostředí a vybavení pracoviště



Zdroj: autor

Z grafu na obrázku č. 10 je patrné, že převážná většina zaměstnanců odpovídala na zadanou otázku odpovědí – dobré (43,79%). Daná firma je vybavena moderními stroji a jejich obslužnost není pro zaměstnance náročná. Jedinou překážkou nevhodného prostředí může být to, že pracoviště jsou osvětlena nepřirozeným světlem a jsou klimatizována.

Obrázek 11 Spokojenost se zajištěním autobusové dopravy (MHD)



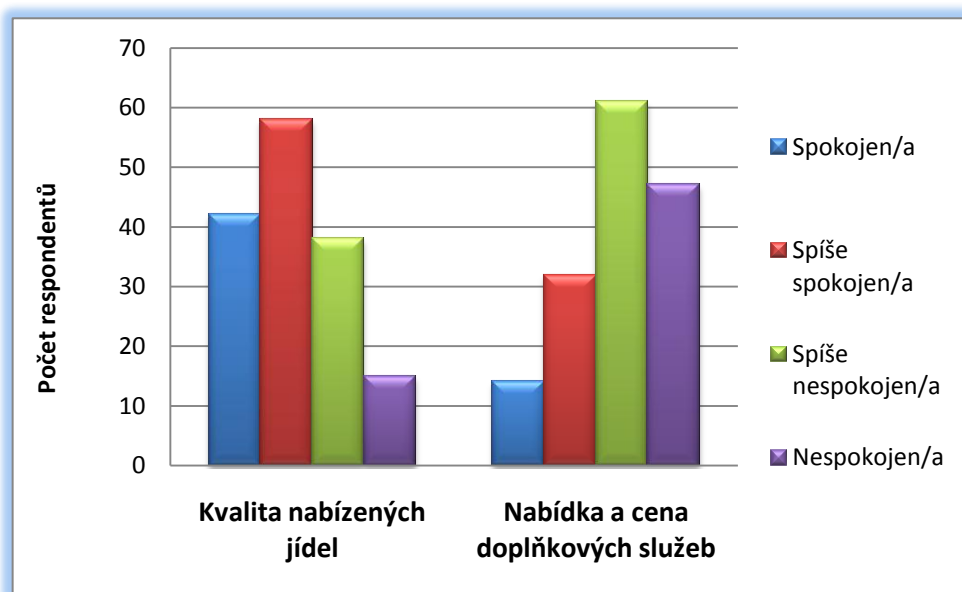
Zdroj: autor

**Spokojenost s dopravou** vyjádřila jen malá část respondentů 7,84%. Z daných odpovědí vyplývá, že MHD není zaměstnanci příliš využíváno, relativní četnost těchto odpovědí byla 37,91 %. Mnoho pracovníků připsalo k této otázce i svojí odpověď, ve prospěch nespokojenosti. Nedůvěra se týkala převážně přeplněnosti autobusů dopravujících zaměstnance, kteří pracující ve dvousměnném provozu, a to na ranní a odpolední směny.

Dalším důvodem nespokojenosti byly příjezdové a odjezdové časy pro pracovníky v jednosměnném provozu. Zde bylo poukazováno na velký časový rozdíl mezi příjezdem autobusu a začátkem směny. Toto je však pravděpodobně dáno možností flexibilního začátku a konce pracovní doby.

Na **oblast stravování** (kvalita a cena jídel, doplňkový sortiment) reagovali respondenti takto:

**Obrázek 12 Kvalita nabízených jídel, nabídka a cena doplňkových služeb**



Zdroj: autor

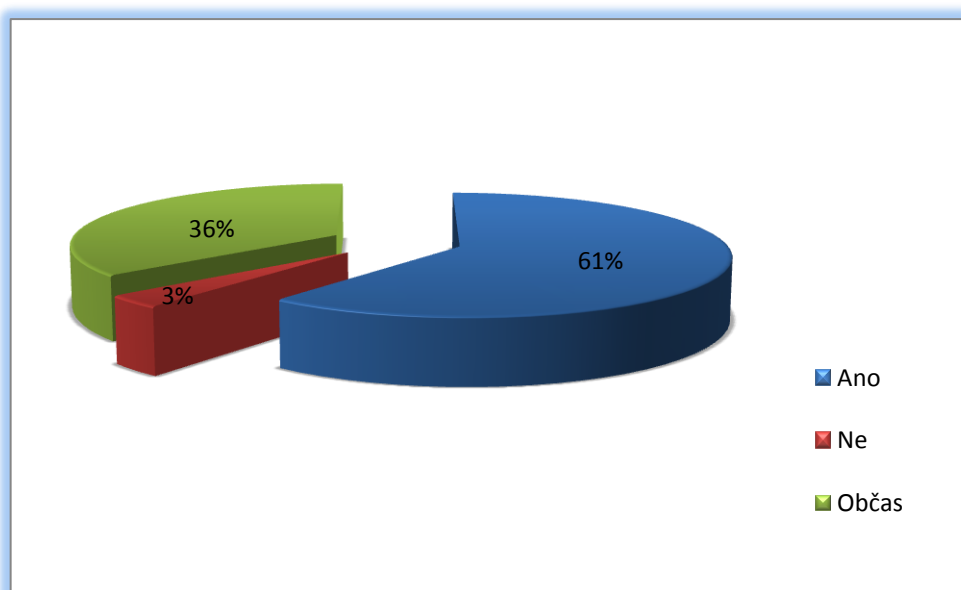
Z obrázku č. 12 je vidět, že více jak polovina zaměstnanců je spokojena s kvalitou nabízených jídel (65,36% respondentů). Pracovníci cateringu se snaží zaměstnancům společnosti KYB nabídnout své profesionální služby a přistupují velmi zodpovědně k plnění svých pracovních úkolů a povinností. To se pak odráží i na spokojenosti zákazníka (zaměstnance).

Z obrázku č. 12 je patrné, že převážná většina zaměstnanců je nespokojena s nabídkou a cenou doplňkových produktů (70% respondentů). Sortiment doplňkových služeb není dostatečně velký a ve většině případů jsou potraviny předraženy. Respondenti uvedli, že za přijatelné ceny si je možné koupit moravský koláč nebo koblihu plněnou marmeládou či nugátem. Tato výjimka byla zmíněna v dotazníku u 14ti% respondentů.

Nabídka jídel je ve společnosti opravdu pestrá. Celý týden mají pracovníci možnost výběru ze dvou polévek, 3 hlavních jídel nebo studeného zeleninového talíře. Je pro ně připravováno i japonské jídlo, na jehož vaření se podílí odborný kuchař. Každý den je k jídlu připraven i drobný zákusek, za který si musí ale zaměstnanec připlatit.

Z denní nabídky jídel si vybere 61 % respondentů, 36 % si vybere pouze občas a pro 3% strávníků, je denní nabídka nevyhovující. Výsledky těchto odpovědi jsou dobrou vizitkou pro společnost GTH Catering.

**Obrázek 13** Výběr z denní nabídky jídel



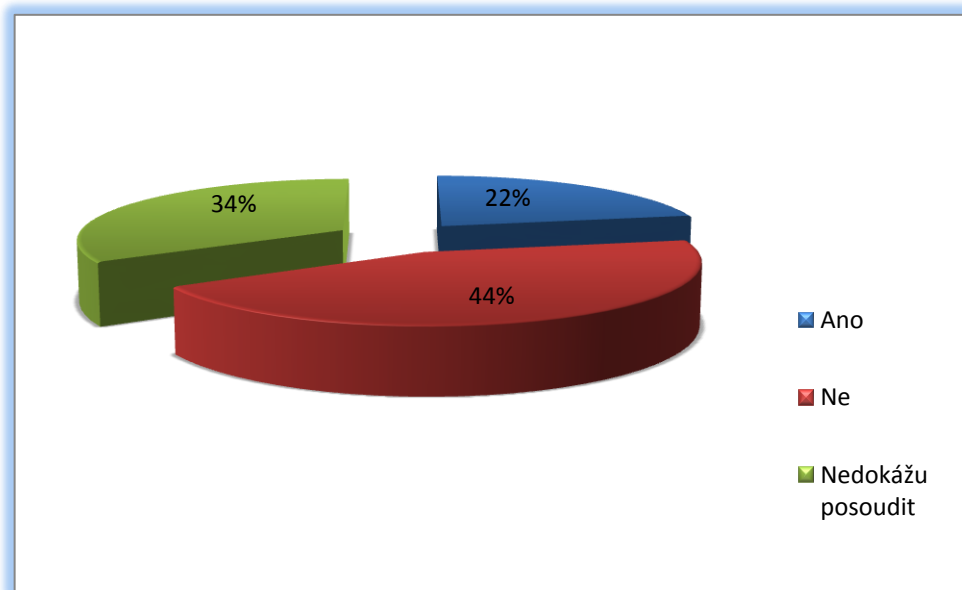
Zdroj: autor

**Oblast komunikace a vztahů** je respondenty hodnocena následovně:

Z obrázku č. 14 vyplývá, že převážná většina respondentů (44%) není dostatečně motivována ze strany vedoucího pracovníka. Další skupina respondentů (34%) nedokáže posoudit, zda jsou od svého nadřízeného dostatečně motivováni či ne.

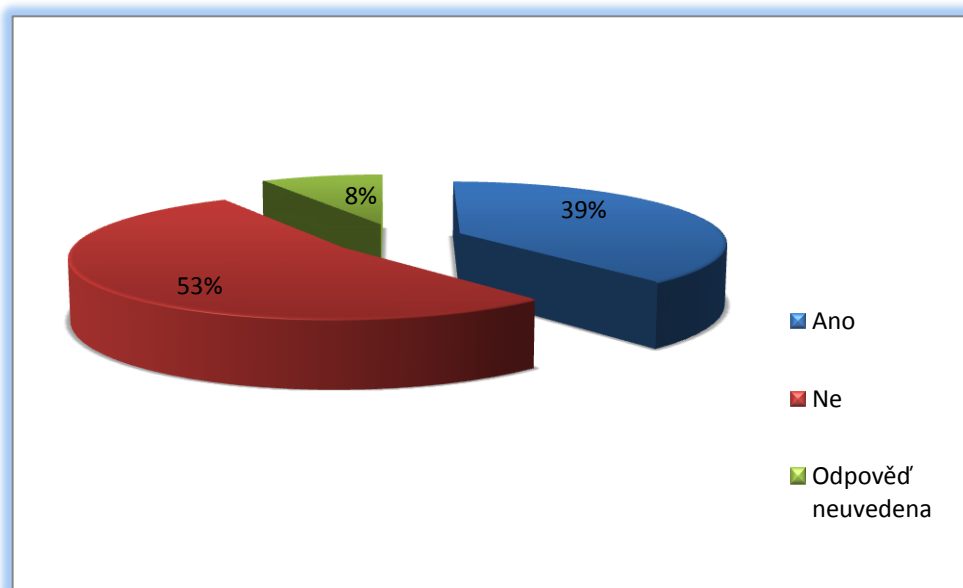
Je důležité uvědomit si, že vedoucí pracovník je hlavní článek při motivování lidí. Pokud takový pracovník nebude své svěřené zaměstnance umět koordinovat, motivovat a vytvářet jim příznivé pracovní podmínky, může dojít k tomu, že zaměstnanec ztratí zájem o práci nebo svou situaci vyřeší i odchodem z firmy.

**Obrázek 14 Motivování ze strany vedoucího pracovníka**



Zdroj: autor

**Obrázek 15 Pochvala za dobře odvedenou práci**

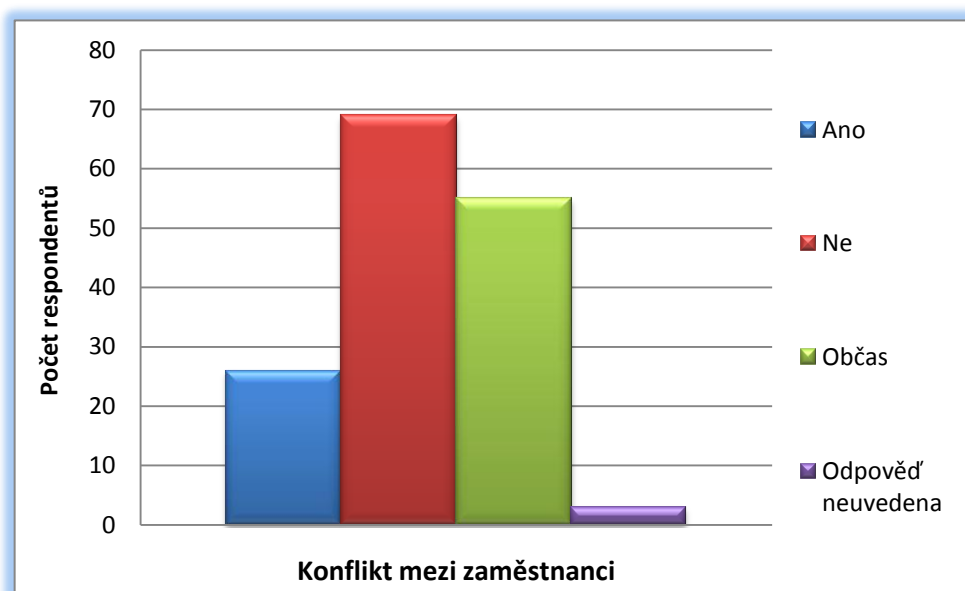


Zdroj: autor

Na otázku týkající se pochvaly uvedlo 53 % respondentů, že nebyly v poslední době pochváleny za dobře vykonanou práci. U této otázky neuvedlo 8% pracovníků žádnou odpověď. Lze se domnívat, že tuto otázku nespatořovali jako důležitou pro motivaci pracovníka. Vedoucí pracovníci by však na tuto jednoduchou motivaci neměli zapomínat, protože když je člověk pochválen za odvedenou práci, je tím také povzbuzen k dalším výkonům.

62% respondentů potvrdilo svými odpověďmi, že se většina z nich s konfliktem neseťkává, což je zřetelné i z obrázku č. 16. 36% dotazovaných uvádí, že k občasným konfliktům mezi zaměstnanci dochází. Tři respondenti na tuto otázku neodpověděli.

**Obrázek 16 Konflikt na pracovišti mezi zaměstnanci**



Zdroj: autor

Obrázek 17 Celková atmosféra na pracovišti

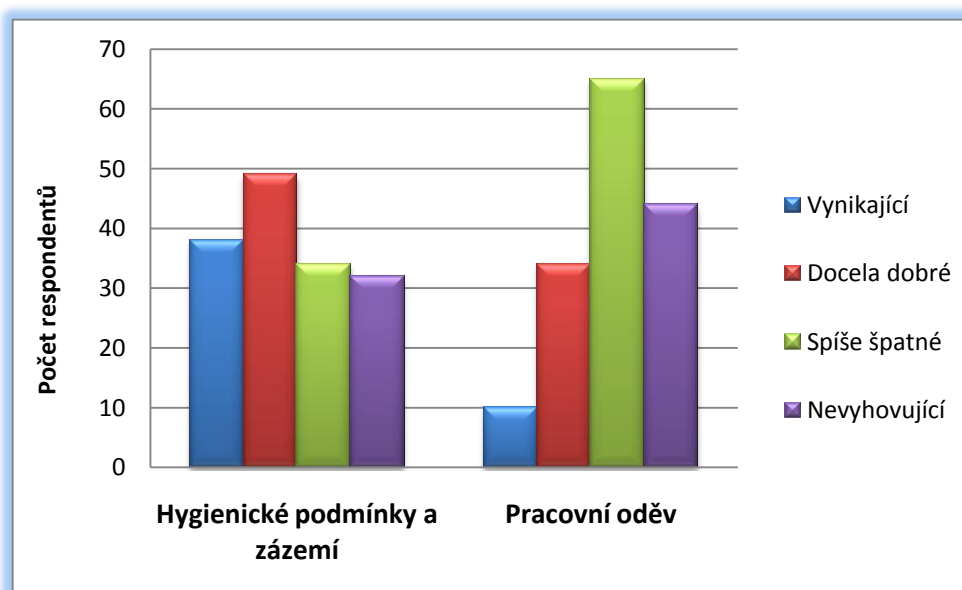


Zdroj: autor

Z obrázku č. 17 vyplývá, že 46% respondentů považuje atmosféru na pracovišti za normální, 25,5% lidí se zdá atmosféra dobrá. Tento výsledek můžeme považovat za příznivý a pravděpodobně vypovídá o tom, že se mezi pracovníky nevyskytuje velká rivalita, která by kazila celkovou atmosféru na pracovišti.

Na oblast sociálních podmínek reagovali dotazovaní tímto způsobem:

Obrázek 18 Hygienické podmínky a zázemí, pracovní oděv



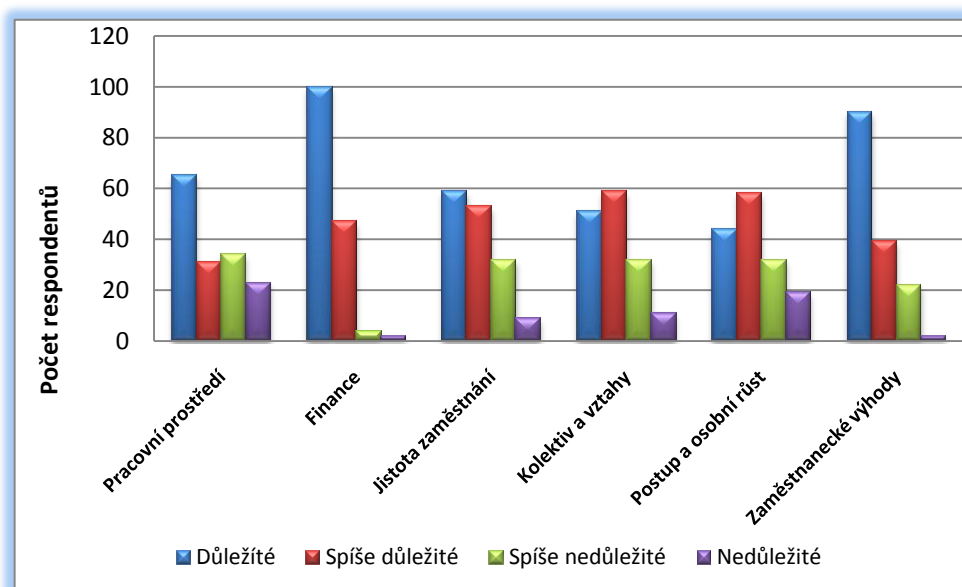
Zdroj: autor

Z grafu na obrázku č. 18 můžeme vyčíst, že velká skupina respondentů odpovídala na danou otázku shodně. 21 až 22 % pracovníků uvádělo, že hygienické podmínky a zázemí, jako jsou šatny, sprchy, toalety jsou spíše špatné nebo nevyhovující. Pracovníci k této otázce uváděli i své poznatky a připomínky, jako je nedostačující počet toalet a jejich nefunkčnost, zejména u žen, a nedostatek hygienických potřeb (toaletní papír, mýdlo). Poukazují i na to, že nemají možnost kdykoliv opustit pracovní linku a v době pracovních přestávek jsou toalety přeplněné.

Otázka rozebírající pracovní oděv poukazuje na to, že 71,24% respondentů (42,48% odpověď – spíše špatné, 28,76% - nevyhovující) je nespokojena s pracovním oděvem, jeho funkčností a pohodlností. U většiny japonských společností je oděv součástí firemní politiky a nelze tedy obcházet nařízení a pravidla týkající se nošení pracovního oblečení. Tato pravidla jsou platná pro všechny pracovníky společnosti a v případě jejich nedodržení jsou zaměstnanci finančně postihováni nebo jim je odebráno osobní ohodnocení.

Poslední oblast dotazníku, a to **motivační faktory** (pracovní prostředí, finance, jistota zaměstnání, kolektiv a vztahy, možnost osobního růstu, zaměstnanecké výhody), byla respondenty hodnocena takto:

**Obrázek 19 Důležitost motivačních faktorů**



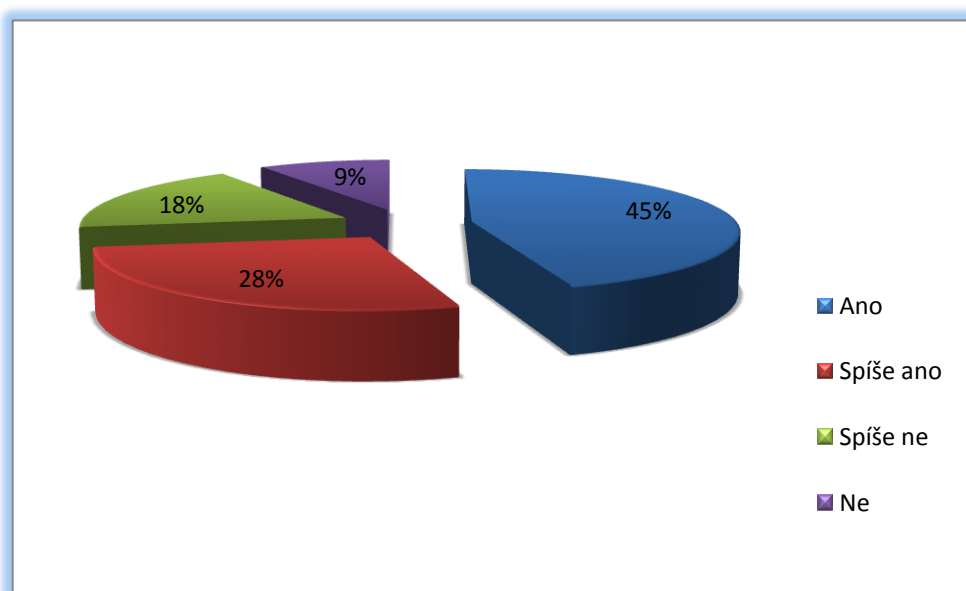
Zdroj: autor



Tato otázka měla za úkol zjistit, které motivační faktory jsou pro pracovníky nejvíce stimulační a povzbuzují je tak k lepším pracovním výkonům.

Z grafu obrázku č. 19 je vidět, že největší počet respondentů je motivován financemi (96%), velkým stimulem jsou také zaměstnanecké výhody (84,3%) a dále následuje jistota v zaměstnání (72,2%). Ostatní motivační faktory (kolektiv a vztahy, postup a osobní růst, pracovní prostředí) získaly také velký procentuální podíl, ale nejsou pro zaměstnance tak důležité a nepřikládají jim takovou vážnost jako financím, výhodám v zaměstnání a jistotě pracovního místa.

**Obrázek 20 Doporučení zaměstnání a spokojenost ve společnosti KYB**



Zdroj: autor

Závěrečná otázka v dotazníku měla zjistit, zda by zaměstnanci doporučili práci ve společnosti svým přátelům či známým. Z grafu obrázku č. 20 je vidět, že tři čtvrtiny respondentů, a to 72,5% by zaměstnání ve společnosti KYB svým přátelům doporučily. Tento jev může být zapříčiněn pravděpodobně tím, že firma vyplácí za přivedení nového pracovníka do společnosti finanční odměny, které mohou pracovníky firmy motivovat.

### **3 Návrhy a doporučení na zlepšení personálního řízení**

Společný cíl rozvoje řízení lidských zdrojů by měl být vyjádřen tak, aby jeho charakteristika byla srozumitelná na všech stupních podnikové hierarchie, včetně všech pracovníků bez ohledu na odborné zaměření a kvalifikační úroveň jejich znalostí. Mělo by se jednat o duševní, ale i fyzickou práci usilující o koordinaci různých činností a lidí za účelem dosažení žádoucího výsledku tak, aby byli ochotni pracovat pro splnění daných cílů. Primární význam pro toto řízení mají informace z personalistiky a plánovaného rozvoje lidského kapitálu. Nelze očekávat, že navrhovaná řešení mohou být vždy realizována jako zcela nový výsledek z pohledu analýzy řízení, zaměstnanců a organizačně podnikových aktivit, byť znamenají změnu již některých uspořádání. Stanovení změn řízení lidských zdrojů přísluší vždy vrcholovému managementu, který má za úkol určovat podnikovou politiku, koordinovat jednotlivé organizační jednotky firmy a vymezovat základní směr vlastní strategie, patří mezi výchozí nástroje managementu. Cíle řízení lidských zdrojů se stanoví na základě důkladného prozkoumání a analyzování stavu a určení prognóz dalšího postavení a vývoje firmy, tj. faktorů ovlivňujících chod firmy.

Návrhy musí mít charakter praktičnosti, snadné implementace a vést ke skutečnému zlepšení situace. K efektivnějšímu využívání pracovních sil a podnikových prostředků mohou přispět pouze ty projekty, které jsou promyšlené a uskutečnitelné. Po zavedení vhodných konceptů týkajících se zlepšení personálního řízení se některé činnosti stanou pro personalisty a vedoucí pracovníky snadnější, a dojde tak k urychlení jejich práce.

#### **3.1 Organizační struktura**

Organizační struktura firmy KYB je velmi propracovaná, ale na nezasvěceného člověka může působit příliš detailně až chaoticky. Nacházejí se zde pracovní pozice, které má na starosti stejný pracovník (Finance Manager a HR & GA Manager). Myslím si, že by k takové situaci nemělo docházet, aby pracovník firmy koordinoval jak finanční stránku společnosti, tak i stránku personální. Oblast účetnictví, finančního řízení a controllingu je velice rozsáhlá a rozmanitá a být zároveň zodpovědný i za oblast personalistiky, když firma zaměstnává skoro 350 pracovníků, je velice náročné. Podle mého názoru nemůže být v tomto případě koordinace a zodpovědnost za své podřízené účinná ani dostatečná.

Pro zvýšení efektivity organizační struktury navrhuji toto řešení, a to přijmutí dalšího pracovníka, který by byl zodpovědný za oblast personalistiky nebo oblast finančního řízení firmy. Je na firmě, zda vypíše výběrové řízení na obsazení pozice finančního manažera nebo HR & GA manažera. Dle dosavadního vzdělání a příslušné kvalifikace stávajícího pracovníka, bych se přikláněla spíše k pozici personálního manažera a finanční oblasti, by se věnoval pracovník, který zastává danou funkci v současné době.

Obě pozice jsou pro firmu značně důležité a budou tudíž vyžadovat člověka s velmi dobrou znalostí dané problematiky a zřejmě je nebude lehké obsadit. K výběru vhodného pracovníka bych využila uznávanou personální agenturu, které by byly zadány všechna potřebná data jako např. popis pracovního místa, údaje, požadavky, dovednosti pracovníka, nástupní plat atd. Agentura by sama vyhotovila inzerát a postarala by se o jeho umístění na vhodná místa. Provedla by patřičné testy, které by se týkaly inteligence a znalostí příslušné problematiky, uskutečnila by předvýběr uchazečů a následně by vybrala pět nejvhodnějších kandidátů, kteří by byli pozváni do společnosti KYB. Zde by se podrobili pohovoru v anglickém jazyce s ředitelem společnosti a s personálním managerem. Po absolvování pohovoru by byla nejvhodnějšímu kandidátovi nabídnuta daná pozice.

Tento způsob výběru přes personální agenturu bude sice pro společnost nákladný, ale pokud bude doporučen a vybrán ten nejlepší uchazeč, může do firmy vnést nové zkušenosti, názory a poznatky.

Pokud by firma nechtěla vynaložit dostatečné finanční náklady na vyhledání vhodného kandidáta, je pro ni nejrozumnějším a nejméně nákladným řešením, aby povýšila některého zaměstnance pracujícího již ve společnosti, který dobře zná její politiku, pracuje zde dlouhou dobu a měl už příležitost se ve firmě dostatečně zadaptovat.

### **3.2 Elektronická databáze uchazečů**

Důležitým úkolem, který spadá též do oblasti personálních činností, je i získávání a výběr pracovníků. Při získávání vhodného souboru uchazečů o zaměstnání, využívá společnost KYB tyto možnosti: zveřejnění volných pracovních míst v inzerci novin, uvedení na internetových portálech nabízejících práci nebo na webových stránkách firmy KYB. Současný systém nábory uchazečů se stává nedostačujícím a hlavní příčinou nedostatečnosti může být omezená časová

disponibilita pracovníků uskutečňujících výběr. Proto bych chtěla navrhnout novou metodu výběru pracovníků, která by byla efektivnější a mohla by přinést nové možnosti pracovních sil do podniku. Došlo by tím k oživení dosavadního způsobu výběru a též i k odlehčení časového fondu vedoucích pracovníků.

Jedním z řešení, jak dosáhnout většího a kvalitnějšího výběru počtu uchazečů o zaměstnání, by mohlo být vytvoření dotazníku na internetových stránkách společnosti. Mohl by mít podobnou skladbu jako strukturovaný životopis a fungoval jako databáze o možných uchazečích. Profil dotazníku by mohl být pro každé vypisované místo odlišný nebo by mohl mít stejnou strukturu. Uchazeč o zaměstnání by si nejprve vybral jednu z nabízených pracovních pozic a poté by začal vyplňovat přiložený dotazník. Každý vyplněný dotazník by byl evidován a společnost by měla stanovený interval, do kterého by musela svým zájemcům o zaměstnání odpovědět.

Návrh struktury dotazníku pro uchazeče o zaměstnání by mohl mít následující podobu:

Obrázek 21 Návrh dotazníku pro uchazeče o zaměstnání

### Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Máte-li zájem o zaměstnání ve společnosti, vyplňte prosím následující dotazník. Po zdárném vyplnění bude dotazník zařazen do databáze uchazečů o zaměstnání.

Vámi poskytnuté údaje budou shromažďovány pouze za účelem vyhledání vhodné pracovní nabídky. Na Vaši žádost o zaměstnání bude zodpovězeno do 8 pracovních dnů po odeslání dotazníku.

**Označte jezdnu u uvedených možností:**

- Nákupčí - junior
- Elektrikář
- Kvalifikovaný operátor - Lakovna

**Základní údaje o uchazeči**

Jméno  Příjmení  Titul

Rok narození  Adresa

Telefon

Zdravotní stav  E-mail

Nejvyšší dosažené vzdělání

Název školy, obor, rok ukončení

**Pracovní zkušenosti**

Zaměstnavatel	<input type="text"/>	Doba trvání	<input type="text"/>
Pozice	<input type="text"/>		
Zaměstnavatel	<input type="text"/>	Doba trvání	<input type="text"/>
Pozice	<input type="text"/>		

**Absolvované kurzy, školení, certifikace, způsobilost atd.**

Jazykové znalosti  Znalost práce na PC

ŘP a jiná oprávnění

Ostatní sdělení

Termín možného nástupu

Prohlašuji, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů souhlasím se zpracováním veškerých mých údajů.

souhlasím

Zdroj: autor

Některé části dotazníku budou umožňovat zájemci o zaměstnání výběr z několika nabízejících variant. První možnost výběru bude umožněna v nabídce volných pracovních míst.

- Nákupčí – junior
- Elektrikář
- Kvalifikovaný operátor - Lakovna

Mezi další typy otázek, ve kterých bude mít zájemce o práci možnost výběru, budou patřit otázky týkající se:

- nejvyššího dosaženého vzdělání (základní, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou, vyšším odborným a bakalářským vzděláním, vysokoškolským),
- dosaženého titulu (DiS., Bc., Mgr., Ing., vyšší),
- zdravotního stavu (bez zdravotního omezení, invalidita I. stupně, invalidita II. stupně, invalidita III. stupně, zdravotně znevýhodněný),
- jazykových znalostí (začátečník, mírně pokročilý, středně pokročilý, pokročilý).

K tomu, aby si zájemce o zaměstnání mohl správně zvolit některou z nabízených pracovních pozic, musí být zveřejněny ještě další informace. Mezi ně patří zejména krátký a výstižný popis pracovního místa, požadované vlastnosti uchazečů a charakteristika pracovních úkonů. Tyto informace by se měly nacházet v blízkosti dotazníku. Došlo by tak k zamezení přijímaných nabídek, které nesplňují podmínky společnosti.

### **3.3 Adaptace zaměstnanců**

Adaptace je velmi důležitou součástí získávání pracovníků. Její význam by neměl být v žádném případě podceňován. Je důležité sjednotit určité informace, které výrazně zkrátí dobu adaptace a sníží pravděpodobnost možného nesdělení důležitých skutečností.

Pro zkvalitnění a zlepšení průběhu adaptace navrhuji vytvoření orientačního balíčku, který by mohl sloužit k lepšímu zapracování nových zaměstnanců do chodu společnosti. Součástí daného balíčku by byla jak celopodniková orientace, tak materiály týkající se konkrétního pracovního místa. Dokument obsahující celopodnikovou orientaci bude identický pro všechny

pracovní pozice, kdežto podrobné popisy pracovních míst a charakteristik výkonu práce budou odlišeny pro každé pracoviště.

*Celopodnikový balíček* by měl obsahovat:

- přehled o podniku a jeho organizační struktuře,
- orientační plánec podniku,
- informace o podnikové politice a stanovených cílech,
- systém odměňování a seznam zaměstnaneckých výhod,
- formuláře o hodnocení pracovního výkonu a informace o organizaci hodnocení,
- možnosti vzdělávání a formuláře k přihlášení na vybrané kurzy zaměstnancem,
- bezpečnost při práci a předcházení nehodám, systém zaznamenávání pracovních úrazů,
- seznámení s problematikou služebních cest a následné vyplňování formulářů,
- telefonní čísla klíčových zaměstnanců a důležitá telefonní čísla na policii, hasiče, záchrannou službu atd.

V orientačním balíčku zahrnujícím pracovní místa nesmí chybět:

- pracovní povinnosti a odpovědnost zaměstnance (detailní popis pracovního místa, normy pracovního výkonu a jeho hodnocení, pracovní doba a pracovní přestávky);
- politika, postupy a omezení tj. bezpečnostní předpisy, systém hlášení nehod, kontrola a omezení škod na majetku podniku, záznamní karty;
- průvodce pracovního místa.

### **3.3 Motivace pracovníků**

Společnost KYB poskytuje velkou škálu zajímavých benefitů, ale ne vždy musí být všechny tyto zaměstnanecké výhody motivující. Každý pracovník je jiný a reaguje na motivační pobídky různě. Předpokladem pro úspěšné motivování svých zaměstnanců je pravidelné zjišťování motivační struktury pracovníků. To však sebou přináší nutnost zaměstnance se pravidelně a jasně o těchto výhodách informovat.

Z mého hlediska by bylo pro společnost zajímavé zavedení tzv. „*systemu cafeteria*“. Každý zaměstnanec by měl na určité časové období k dispozici stanovený počet bodů nebo přímo konkrétní částku ve formě měsíčního finančního příspěvku, ze kterého by se neplatilo sociální a zdravotní pojištění a který by mohl využít podle svého uvážení v rámci sestavené nabídky motivačních faktorů např. na kulturu, sporty, pojištění, zájezdy nebo vitamíny. Pokud by zaměstnanec vykonával práci nad rámec svých povinností, mohl by být odměněn dalšími body navíc. Tento systém by se dal využít také obráceně a to tak, že pokud by chtěl nadřizovaný svého podřizovaného nějakým způsobem pokárat, měl by pravomoc strhnout mu určitý počet bodů z jeho kreditu a tím by mohl omezit možnost čerpání a využívání stanovených benefitů.

Po určité době by si firma měla udělat analýzu čerpání benefitů a měla by vyhodnotit které, výhody jsou zaměstnanci hojně využívány a které benefity pracovníky příliš nelákají. Méně zajímavé výhody by poté vyřadila z nabízeného programu. Tímto krokem by společnost ušetřila značné náklady, které do benefitů vkládá.

Tento systém by mohl být zajímavý pro management společnosti, který by ho mohl využít jako vhodný motivátor k práci. Daný systém se začal v poslední době rozmáhat ve více firmách a je zaměstnanci považován za úspěšný. Pro pracovníky firmy je to další důvod, proč být v práci spokojený. Systém cafeteria se může zdát sice náročný z hlediska administrativního nebo nákladového, ale z hlediska motivačního se ve společnosti určitě vyplatí.

Další vhodnou motivací, na kterou by se mohla společnost zaměřit, by mohlo být, zavedení *finančního příspěvku na očkování proti chřipce nebo klíšťové encefalitidě* pro všechny zaměstnance. Ve firmě by tak došlo ke snížení nemocnosti pracovníků a tím by se předešlo hromadným absencím zaměstnanců v období infekčních epidemií.

Poslední návrh, který bych společnosti doporučila, by se týkal *pořádání odborných seminářů nebo kurzů* týkajících se motivování podřizovaných pracovníků. Tyto kurzy by byly určeny pro vedoucí pracovníky, kteří by měli umět účinně motivovat své podřizované, a proto je velmi důležité, aby dané problematice dostatečně rozuměli.

V rámci provedeného dotazníkového šetření, byly zjištěny tyto nedostatky, kterým by se firma mohla začít věnovat.



- **Pracovní oděv** - by měl být pro všechny pracovníky lehce nositelný a vzdušný. Při výběru a nákupu nových pracovních oděvů, by měli být k jejich posouzení přizváni i vedoucí pracovníci a též i zástupci z odborů, aby se mohli o vhodnosti oblečení poradit.
  
- **MHD** – v oblasti zajištění integrované hromadné dopravy moc možností není. Firma se již pokoušela dohodnout a sjednat s Dopravním podnikem města Pardubic zavedení nových spojů. Bohužel nebylo firmě vyhověno, protože spoje MHD nebyly po celý rok dostatečně využívány. Mnoho pracovníků totiž jezdí v letním období vlastní dopravou a provozuje tak jízdu na motocyklu, na kole nebo autem.
  
- **Pochvala za dobře odvedenou práci** – vedoucí pracovníci by se měli dostatečně zajímat o své podřízené. Bylo by pro ně vhodné si každý týden udělat malou poradou oddělení a zde zhodnotit úspěchy či neúspěchy v týdenní činnosti. Vedoucí pracovník by zde poděkoval za dobrou spolupráci a seznámil by své podřízené s plány na další týden.
  
- **Motivace ze strany vedoucích pracovníků** – vedoucí pracovník by měl mít vždy přehled o svých podřízených a měl by vědět, jak plní své zadané pracovní povinnosti. Za dobře vykonanou práci by měl vždy svého podřízeného pochválit a měl by ho umět motivovat k dalšímu pracovnímu úspěchu např. určitou odměnou, prémiei.
  
- **Nabídka a cena doplňkového sortimentu** – firma nemá možnost nabídku ani cenu doplňkového sortimentu ovlivnit. Tuto kompetenci má společnost GTH Catering, pro kterou je však přínosnější zisk než spokojenost zaměstnanců se sortimentem.

## **4 Vyhodnocení návrhů a doporučení**

### **Organizační struktura**

Myslím si, že přijetím nového pracovníka a to na pozici personalisty, se zefektivní a zrychlí chod organizace po personální stránce, vyjasní se funkce a postavení jednotlivých zaměstnanců a zlepší se také vztahy mezi nimi. Pracovník, který se v současné době zabývá jak personálním řízením, tak i finanční stránkou firmy, bude mít více času věnovat se chodu společnosti v oblasti finanční a bude mít také dostatečný prostor pro analyzování a zkoumání rozvoje zisku ve společnosti a důsledků na něho působících.

Společnost bude muset počítat s tím, že se jí navýší náklady na nového pracovníka. Dle mého názoru se dá předpokládat, že hrubý měsíční příjem tohoto pracovníka bude činit 35.000,-- Kč a měsíční mzdové náklady společnosti na daného pracovníka budou poté přibližně 47.250,-- Kč. Pokud bude při hledání daného pracovníka využita i personální agentura, muselo by se počítat i s dalšími náklady spojenými s tímto výběrem. Myslím si, že se ale vynaložené náklady na hledání nového pracovníka společnosti rychle vrátí a tento pracovník přinese do firmy mnoho nových zkušeností, názorů, poznatků a přístupů zvenčí.

### **Elektronická databáze uchazečů**

Zavedením elektronické databáze uchazečů dojde k oživení dosavadního způsobu výběru nových pracovníků. Zefektivní se práce personálního oddělení a zkrátí se tak časový úsek věnovaný vkládání dat, které museli dosud pracovníci personálního oddělení vždy přepisovat a vkládat do PC z papírové formy dotazníků. Data vyplněná a získaná od jednotlivých uchazečů budou rychleji zpracovávána a bude možné z nich ihned čerpat. Pokud bude databáze vhodně vytvořena, bude pak jednodušší dle zadaných parametrů a kritérií najít vhodného pracovníka, který by splňoval všechny zadané podmínky kladené zaměstnavatelem. Poté mu bude možné co nejdříve zaslat nabídku volného pracovního místa a tím se urychlí i jeho pozvání na osobní pohovor ve firmě.

Použitím elektronické formy dotazníku místo formy papírové by firma snížila spotřebu použitého papíru a tím by v takové míře nevyužívala přírodních zdrojů potřebných k jeho výrobě. Daným krokem by byla podpořena i oblast ekologie, která je v současné době velmi důležitá a na kterou by měl být kladen velký důraz.

## Adaptační proces

Při adaptačním procesu získává zaměstnanec poznatky a dovednosti, které pro výkon své činnosti potřebuje. Délka adaptačního procesu by měla být co nejkratší, a proto by bylo vhodné, aby společnost připravila pro své začínající pracovníky tzv. uvítací (orientační) balíček. Ten by mu pomohl zkrátit dobu jeho adaptace, došlo by tím k rychlejšímu osvojení podnikových norem a ulehčilo by se tak jeho začlenění mezi ostatními pracovníky.

Tento balíček by si musel zaměstnanec uschovat, a pokud by ze společnosti odešel, musel by jej v rámci úsporných opatření vrátit a v případě že by tak neučinil, zaplatil by poplatek ve stanovené výši.

## Motivace pracovníků

Motivace hraje jednu z klíčových rolí v pracovním procesu. Základním motivem k práci je ve většině případů odměna za ni obdržena. Jako součást odměny za práci se v poslední době stále výrazněji prosazují zaměstnanecké benefity. Každá společnost by se měla pokusit nabídnout svým zaměstnancům něco navíc a získat tím konkurenční výhodu na trhu. Zavedením *systemu cafeteria*, který jsem navrhla pro společnost KYB, by mohlo dojít k posílení motivace pracovníků, kteří si tak sami mohou zvolit zaměstnanecké výhody, které jsou pro ně atraktivní a tím je povzbuzují k práci. Dojde tím zřejmě i k posílení sounáležitosti pracovníků s firmou a zefektivní se tak pracovní a sociální motivace zaměstnanců. Kritickým místem zavedení tohoto systému by mohlo být to, že budou převýšeny realizační náklady a dojde tak ke snížení užitkového efektu pro obě strany. Je proto nezbytné, aby byly provedeny dobré průzkumy, nastaveny vhodné podmínky a hlavně vymyšlen systematický postup čerpání.

Zavedení finančního příspěvku na očkování proti chřipce nebo klíšťové encefalitidě, které jsem společnosti navrhla jako další motivační prvek, by mohlo vést dle mého názoru ke snížení nemocnosti pracovníků ve firmě a tím by též došlo ke snížení nákladů, které musí být firmou odvedeny v případě nemoci za zaměstnance.

Aplikací výše zmíněných návrhů do praxe by mohlo dojít ke zvýšení efektivity využití lidských zdrojů v podniku. Doufám, že se přenesením navrhovaných řešení ulehčí a zlepší

efektivita práce ve firmě. Dojde tak k posílení motivace ve společnosti a její zaměstnanci budou hrdi na to, že mohou pracovat pro tak velmi uznávanou společnost, která působí po celém světě.

Pro firmu by mělo být velmi důležité se při vedení lidí zaměřit na vlastní hodnoty pracovníka, na jeho význam a důležitost pro organizaci, nikoli klást důraz pouze na jeho výkon. Výzkumy prokazují, že organizace zaměřené na maximální výkon paradoxně vykazují nižší výkon než organizace orientované primárně na lidi.

## Závěr

Předmětem předložené diplomové práce byla analýza personálního řízení a motivace pracovníků ve firmě KYB Manufacturing Czech s.r.o., Pardubice – Staré Čívce. Cílem této práce bylo vytvořit rozbor personálního řízení a plánování a též se věnovat oblasti motivace v dané společnosti.

První část této práce se zabývá čistě teoretickými poznatky. Jsou zde vysvětleny základní pojmy vztahující se k problematice personálního řízení, personálních činností, personálního plánování, výběru, získávání a adaptace pracovníků. Dále je zde rozpracována oblast motivace, motivačních teorií, faktorů působících na motivaci a též i motivační program.

V další části diplomové práce je představena společnost KYB Manufacturing Czech s.r.o., jako významný podnik, který působí v průmyslové zóně Pardubic – Staré Čívce a který se zabývá výrobou různých druhů tlumičů pro automobilový průmysl. Je zde stručně zmíněna historie, politika, výrobní program a organizační struktura společnosti. K 31. březnu 2011 firma zaměstnávala 251 vlastních pracovníků a 95 pracovníků, kteří zde působí v rámci pracovní agentury XAWAX.

Jelikož jsou lidské zdroje pro společnost zdrojem nejcennějším, ale zároveň nejdražším, musí jim firma věnovat velkou pozornost. Společnost si plně uvědomuje, že v silící konkurenci tržního hospodářství, je důležité být prosperující firmou a toho lze dosáhnout pouze tím, že podnik zaměstnává schopné, kvalifikované a loajální pracovníky. Bere na zřetel, že její zaměstnanci jsou pro ni důležití, a proto se je snaží motivovat, vážit si jich a dát jim volný prostor pro další vzdělávání.

V části o personálních činnostech jsou popsány jednotlivé aktivity, které pracovníci společnosti KYB vykonávají a za které jsou zodpovědní. Je zde také zmíněna oblast personálního plánování a vyjádřena jeho důležitost pro společnost. Dále je zde popsána problematika vymezující oblast výběru, získávání a adaptace pracovníků.

Při procesu získávání zaměstnanců využívá firma KYB jak vnějších, tak vnitřních zdrojů. Výběr vhodného zdroje je závislý na konkrétním pracovním místě. Primární je výběr uchazečů na volné místo ze zdrojů vnitřních. Výhodnou daného způsobu výběru je, že organizace pracovníka

dobře zná a může posoudit, zda zaměstnanec splňuje předpoklady pro obsazení volné funkce a také již odhadnout jeho výkonnost. Dále mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů můžeme zařadit: snížení nákladů při jejich získání, znalost organizace, adaptace pracovníků je snadnější a kratší. Při získávání THP pracovníků a managementů společnost využívá nejčastěji internetové portály, které nabízejí práci. Dále společnost využívá služby personální agentury a to v případech, kdy se jí nedaří v delším časovém období najít kvalifikovaného pracovníka. Po výběru vhodného kandidáta následuje jeho přijetí do společnosti. Zaměstnanec je seznámen s nezbytnými dokumenty, které jsou potřebné k jeho přijetí do pracovního poměru. V den nástupu absolvuje pracovník povinné vstupní školení a personální oddělení mu předá pracovní smlouvu. Dále zaměstnanec obdrží pracovní oděv a pracovní pomůcky, které potřebuje ke své práci.

V další části této práce je popsána motivace pracovníků. Zaměstnance je důležité dostatečně motivovat, protože jsou velmi významnou součástí podnikání. Motivování pracovníků ve společnosti KYB je uplatňováno těmito způsoby: zaměstnanci mají možnost čerpání příspěvku na penzijní připojištění, na stravování, na dopravu, mají nárok na týden dovolené navíc a 2x až 3x do roka se mohou i se svými blízkými zúčastnit společenských akcí jako jsou např. Den dětí, Summer párty, Vánoční večírek, sportovní den atd. Pracovníci TOP managementu a vedoucí pracovníci mají možnost využití služebního automobilu k soukromým účelům, mobilního telefonu, notebooku a mohou navštěvovat výuku anglického jazyka.

V závěru praktické části je rozebráno dotazníkové šetření, které bylo provedeno jak mezi zaměstnanci společnosti KYB, tak i mezi pracovníky personální agentury XAWAX. Dotazník byl zaměřen na motivační prvky a spokojenost pracovníků ve firmě. Byl rozdělen do 6 oblastí a to na oblast pracovního prostředí, hromadné dopravy, stravování, komunikace a vztahů, sociálních podmínek a motivačních faktorů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce motivujícím faktorem pro zaměstnance je finanční ohodnocení, dále pak zaměstnanecké výhody, jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti a kolektiv, možnost postupu a osobního růstu a též pracovní prostředí. V dotazníku byla rozebrána i spokojenost zaměstnanců se společností KYB a z té vyplynulo, že převážná většina pracovníků je zde spokojena a chodí do zaměstnání ráda. Práci v této firmě by doporučila i svým blízkým nebo známým.

Za teoretickou a praktickou částí následuje část, která se týká návrhů a doporučení. Jsou zde prezentovány jednotlivé změny, které by mohly být ve společnosti prosazeny a zrealizovány. S předloženými návrhy bude seznámen vedoucí pracovník personálního oddělení, který je zhodnotí, posoudí jejich prospěšnost pro firmu a vybere z nich ty návrhy, které by se mohly

v budoucnu uskutečnit. Věřím, že by realizace této diplomové práce mohla vést ke zlepšení personálního řízení a že by mohla přispět ke zvýšení efektivity personální práce. Tím by mohlo dojít ke zlepšení spokojenosti a motivace zaměstnanců v tomto podniku.

## Použitá literatura

### Odborné publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.BECK, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha: Pragoeduca, 2004. 249 s. ISBN 80-7310-018-5.
- [7] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [8] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
- [10] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.



[12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

[13] LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 94 s. ISBN 80-7194-912-4.

[14] MARQUES, C.; JIRÁSEK, F. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. 275 s. ISBN 978-80-7265-146-7.

[15] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

[16] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání: a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

[17] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rady pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

[18] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

[19] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

#### **Internetové stránky:**

[20] Webové stránky firmy *KYB Manufacturing Czech s.r.o.* [online]. [cit. 2011-04-010]. Dostupné z: < <http://www.kmcz.cz/>>.

[21] Intranet společnosti *KYB Manufacturing Czech s.r.o.*

#### **Ostatní:**

[22] Interní materiály společnosti *KYB Manufacturing Czech s.r.o.*

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Časový harmonogram procesu integrace a adaptace.....	28
Tabulka 2 Věkové rozložení respondentů .....	57

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces plánování lidských zdrojů .....	20
Obrázek 2 Proces motivace .....	30
Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb .....	33
Obrázek 4 Společnost KYB Manufacturing Czech s.r.o. ....	42
Obrázek 5 Ukázka tlumičů vyráběných ve společnosti KYB Manufacturing Czech s.r.o. ....	44
Obrázek 6 Vývoj počtu pracovníků.....	45
Obrázek 7 Pracovní oblečení zaměstnance společnosti KYB.....	51
Obrázek 8 Délka pracovního poměru.....	57
Obrázek 9 Podmínky na pracovišti.....	58
Obrázek 10 Prostředí a vybavení pracoviště .....	59
Obrázek 11 Spokojenost se zajištěním autobusové dopravy (MHD).....	59
Obrázek 12 Kvalita nabízených jídel, nabídka a cena doplňkových služeb.....	60
Obrázek 13 Výběr z denní nabídky jídel .....	61
Obrázek 14 Motivování ze strany vedoucího pracovníka .....	62
Obrázek 15 Pochvala za dobře odvedenou práci.....	62
Obrázek 16 Konflikt na pracovišti mezi zaměstnanci .....	63
Obrázek 17 Celková atmosféra na pracovišti .....	64
Obrázek 18 Hygienické podmínky a zázemí, pracovní oděv .....	64
Obrázek 19 Důležitost motivačních faktorů.....	65
Obrázek 20 Doporučení zaměstnání a spokojenost ve společnosti KYB.....	66
Obrázek 21 Návrh dotazníku pro uchazeče o zaměstnání.....	70

## Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HR & GA	lidské zdroje a všeobecné záležitosti (Human Resources and General Affairs)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
Kč	koruna česká
k.s.	komanditní společnost
MHD	městská hromadná doprava
PC	osobní počítač (personal computer)
QMS	System řízení jakosti (Quality management system)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářský pracovník
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile
USD	Americký dolar (United States dollar)

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Organizační struktura firmy

Příloha 2 Logicko-matematický test

Příloha 3 Výše příspěvku na dopravu

Příloha 4 Jízdní řád linek městské hromadné dopravy č. 14, 23 a 25

Příloha 5 Dotazník





## Příloha 2 Logicko-matematický test



### Záznam o provedení testu

Jméno a příjmení uchazeče/ky: .....

#### Teoretická část:

1. Co víte o společnosti KYB Manufacturing Czech s.r.o.?(dále jen „Společnost“)

.....

2. Jaké výrobky v Pardubicích Společnost vyrábí?

.....

#### Logicko-matematický test:

1. Najděte stejné dvojice kombinací čísel a písmen. Číslo řádku se stejnou kombinací připište do tabulky níže pod příslušné písmeno. První dvojici máte naznačenou jako příklad.

A	AE527884TR
B	TR213FRZI56
C	ZRTK7325TGB
D	AD2TR586IJF
E	AE927G8540R
F	TG2795RJMD
G	ZMH65983MH
H	SP28TRZU9H
I	AE278TRGJ3P
J	DVK57HTB8A
K	ZMH63HJMD

1	AE927G8540R
2	ZMH65983MH
3	AE527884TR
4	SP28TRZU9H
5	AE278TRGJ3P
6	TR213FRZI56
7	DVK57HTB8A
8	AD2TR586IJF
9	ZMH63HJMD
10	ZRTK7325TGB
11	TG2795RJMD

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
3										

2. V každé řádce jsou dvojice vedle sebe stojících čísel, jejichž součet je 10. Nalezněte je a podtrhněte.

Příklad: 2 9 4 6 1 1 9 3 5 5 6 7 8 5 4 7

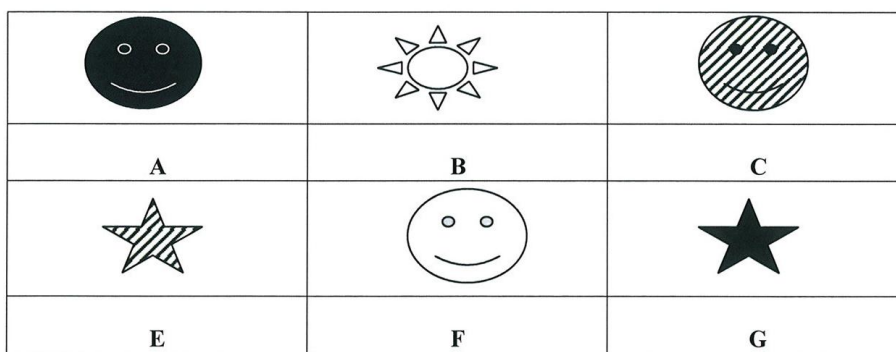
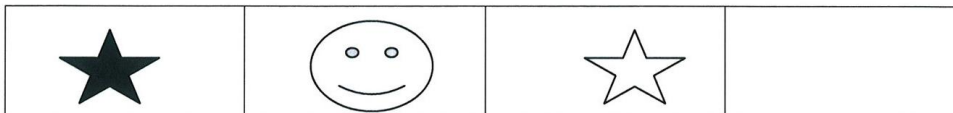
2 9 3 4 2 6 7 8 2 3 1 2 3 4 5 6 7 8 9 8 7 6 5 4 3 7 8 1 9 2 8 3 1 5  
9 8 7 6 5 9 2 4 9 1 3 1 6 4 7 3 2 9 1 4 2 1 5 2 1 6 2 1 7 2 8 1 9 2





Our Precision, Your Advantage

3. Do prázdného políčka doplňte jednu z níže uvedených možností:



**Záznam o výsledku testu manuální zručnosti a přesnosti práce:**

Časový limit: 2 minuty

Cíl testu: sestavit ve stanoveném čase 6 pístů přesně podle předloženého manuálu.

Průběh testu: 1) počet sestavených pístů za časový limit ..... ks

2) počet správně sestavených pístů ..... ks

Skóre testu: ...../.....

**Hodnocení testu manuální zručnosti a přesnosti práce:**

Skóre 6/6 - 5/5

uchazeč prošel testem

Skóre horší než 5/5

uchazeč neprošel testem

V Pardubicích dne.....

Podpis uchazeče

Podpis pracovníka personálního odd.,  
který test zadal

.....

.....

**Příloha 3 Výše příspěvku na dopravu**

Distance from KMCZ	Monthly Amount (CZK)
Pardubice City or less than 5km	400
5~10km	450
10.1~15km	800
15.1~20km	1 050
20.1~25km	1 450
25.1~30km	1 700
30.1km or more	2 150

# Příloha 4 Jízdní řád linek městské hromadné dopravy č. 14, 23 a 25

Dopravní podnik města Pardubic a. s.



## 14

Dopravní podnik města Pardubic a. s.

Polabiny, točna	0	Pracovní dny 1.9. - 30.6	PD 1.7. - 31.8.	Soboty, neděle a svátky
Polabiny, Kosmonautů	J 1	03	03	03
Polabiny, hotel	J 2	04	04	04
Stavařov	Q 4			
Zimní stadion	5	05 00Y 35 53	05 00Y 35 53	05 52A
Masarykovo nám.	J Q 7	06 09 39	06 09 39	06 50A
17. listopadu	7	07 19 52	07 19 52	07 49A
Na Spravedlnosti	8	08	08	08
Domov mládeže	10	09 33	09 33	09 13A
Teplého	11	10	10	10 12A
Dopravní podnik	12	11	11	11 20A
Závodisté	14	12	12	12 28A
Letiště	15	13	13	13 23A
*Letiště les	15	07	13 07	13 23A
*Svítkov, škola	17	14 26 55Y	14 26 55Y	14 21A
*Svítkov, Kostnická	18	15 12	15 12	15 18A
*Svítkov, park	19	16 19	16 19	16 20A
Popkovice, školka	19	17 15	17 15	17 16
Popkovice, hostinec	21	17 15	17 15	17 16
St.Čižice, Přeloučská	23	18 24	18 24	18 45A
St.Čižice, hostinec	24	19 20A	19 20	19
Staré Čižice	25	20 22	20 22	20 07A
St.Čižice, točna	26	21 03 32	21 03 32	21 05A 55A
St.Čižice, Na Štěpnici	26	22 36A	22 34	22 49A
St.Čižice, Panasonic	27			
St.Čižice, JTEKT	28	23	23	23
St.Čižice, Kayaba	29			
St.Čižice, Prům.zóna	30			

Y – jede přes Svítkov (neobsluhuje st. Letiště a Popkovice, školka)  
 6 – garantovaný nízkopodlažní spoj  
 A – končí na st. St.Čižice, točna  
 J – Jízdenkový automat  
 Q – zastávka je bezbariérově přístupná

Platnost od 1.4.2011

Dopravní podnik města Pardubic a. s.



## 14

Dopravní podnik města Pardubic a. s.

St.Čižice, Prům.zóna	0	Pracovní dny 1.9. - 30.6	PD 1.7. - 31.8.	Soboty, neděle a svátky
St.Čižice, Kayaba	1	03	03	03
St.Čižice, JTEKT	2	04	04	04
St.Čižice, Panasonic	3	05	05	05
St.Čižice, Na Štěpnici	4	05 33	05 33	05
St.Čižice, točna	5	06 08Y 45	06 08Y 44	06
St.Čižice	6	07 05TY 14Y	07 14Y	07
St.Čižice, hostinec	7	08 05T 27Y	08 05T 27Y	08
St.Čižice, Přeloučská	8	09 18T	09 18T	09
Popkovice, hostinec	Q 10	10 08T	10 08T	10
Popkovice, školka	11	11 16T	11 16T	11
*Svítkov, park	11	11 16T	11 16T	11
*Svítkov, Kostnická	12	12 18T	12 18T	12
*Svítkov, škola	13	13 21T 44	13 21T 44	13
Letiště	13	14 16Y 23	14 16Y 22	14
Závodisté	14	15 03 45	15 03 44	15
Dopravní podnik	16	16 14TY 36	16 14TY 36	16
Teplého	17	17 17T 39	17 17T 39	17
Domov mládeže	18	18 18 57T	18 18 57T	18 10
Na Spravedlnosti	J 20	18 18 57T	18 18 57T	18 10
17. listopadu	J 21	19	19	19
*Třída Míru	J 23	20 56	20 56	20
Masarykovo nám.	Q 27	21	21	21
Zimní stadion	28	22	22	22
Stavařov	29	23	23	23
Polabiny, hotel	J 31	23	23	23
Polabiny, Kosmonautů	32			
Polabiny, točna	33			

6 – garantovaný nízkopodlažní spoj  
 Y – jede přes Svítkov (neobsluhuje st. Letiště a Popkovice, školka)  
 T – končí na Třídě Míru  
 Q – zastávka je bezbariérově přístupná  
 J – Jízdenkový automat

Platnost od 1.4.2011



23

## Dopravní podnik města Pardubic a.s.

Polabiny, ložna	0	Pracovní dny 1.9. - 30.6	PD 1.7. - 31.8.	Soboty, neděle a svátky
Polabiny, Kosmonautů	J 1	03	03	03
Polabiny, hotel	J 2	04	04	04
Stavařov	Q 4	05	05	05
Zimní stadion	J Q 5	00 04V 08V	00 04 08	05
Masarykovo nám.	J Q 7	06	06	06
Autobusové nádraží	J 9	07	07	07
Hlavní nádraží, Albert HM	Q 14	08	08	08
Albert HM	15	09	09	09
Závodiště	20	10	10	10
Letiště	21	11	11	11
Popkovice, hostinec	23	12	12	12
St. Č., Přeloučská	25	13	13	13
S. Č., hostinec	26	22V 36V 41V	22 36 41	14
St. Č., Na Štěpnici	28	14	14	14
St. Č., Panasonic	29	15	15	15
St. Č., JTEKT	30	01V	01	16
St. Č., Kayaba	31	16	16	17
St. Č., Prům. zóna	32	17	17	18
		18	18	19
		19	19	20
		20	20	21
		21	21	21 21YV
		22	22	22
		23	23	23

V – tento spoj nejede ve dnech 24.12. - 31.12. včetně

Y – jede pouze v neděli

J – Jízdenkový automat

Q – zastávka je bezbariérově přístupná

Platnost od 1.4.2011



23

## Dopravní podnik města Pardubic a.s.

St. Č., Prům. zóna	0	Pracovní dny 1.9. - 30.6	PD 1.7. - 31.8.	Soboty, neděle a svátky
St. Č., Kayaba	1	03	03	03
St. Č., JTEKT	2	04	04	04
St. Č., Panasonic	3	05	05	05
St. Č., Na Štěpnici	4	06	06	06
St. Č., hostinec	6	05CV 15C	05 15C	05 15C
St. Č., Přeloučská	7	07	07	07
Popkovice, hostinec	Q 9	08	08	08
Letiště	10	09	09	09
Závodiště	11	10	10	10
Nájezd Paramo	14	11	11	11
Hlavní nádraží	J 14	12	12	12
Autobusové nádraží	J 14	13	13	13
Palackého	J 15	14	14	14
Masarykovo nám.	Q 17	12V 14NV	12 14N	14 15C 15C
Zimní stadion	18	07CV 37NV	07C 37N	15
Stavařov	19	16	16	16
Polabiny, hotel	J 21	17	17	17
Polabiny, Kosmonautů	22	18	18	18
Polabiny, ložna	23	19	19	19
		20	20	20
		21	21	21
		22	07R 13TCV 58V	22 15C
		23	00SV 6	23

C – končí na Hl. nádraží

V – tento spoj nejede ve dnech 24.12. - 31.12. včetně

N – RYCHLÍK Popk. host., Závodiště a Hl. nádraží

R – RYCHLÍK Popk. host., Závodiště, Hl. nádraží dále Polabiny, t.

T – RYCHLÍK do st. Letiště

S – RYCHLÍK Popk. host. dále přes Hl. nádraží do Pol. Stanečny

6 – garantovaný nízkopodlažní spoj

Q – zastávka je bezbariérově přístupná

J – Jízdenkový automat

Platnost od 1.4.2011



25

## Dopravní podnik města Pardubic a.s.

	0	Pracovní dny 1.9. - 30.6.	PD 1.7. - 31.8.	Soboty, neděle a svátky
Dubina, sever	J 1	03	03	03
Dubina, centrum	2	04	04	04
Dubina, garáže	J 4	05 50A	05 50	05
Na Drážce	6	06 00A 02 12A	06 00 02 12	06
Na Okrouhliku	J 8	07 14A	07 14	07
Krajský úřad	10	07 10A	07 10	07
Karla IV.	Q 12	08	08	08
Výzkumný ústav	Q 13	09	09	09
S. K. Neumanna	14	10	10	10
Ulice Svobody	15	11	11	11
U kapitána	Q 16	12	12	12
Zborovské náměstí	17	13	13	13
Demokratické mládeže	18	14	14	14
Kpt. Nálepky	19	15	15	15
Dukla, náměstí	21	16	16	16
Dopravní podnik	23	17	17	17
Závodisté	24	18	18	18
Letiště	26	19	19	19
Popkovice, hostinec	28	20	20	20
Staré Ččvice, Přeloučská	29	21	21	21
Staré Ččvice, hostinec	31	22	22	22
Staré Ččvice, Na Štěpnic	32	23	23	23
Staré Ččvice, Panasonic	J 33	00 35A	00 35	00 35
Staré Ččvice, JTEKT	34	55XA	55XA	55YA
Staré Ččvice, Kayaba	35			
Staré Ččvice, Průmyslová zóna				

A – tento spoj nejede ve dnech 24.12. - 31.12. včetně

X – jede pouze Pondělí - Čtvrtek

Y – jede pouze v neděli

J – Jízdenkový automat

Q – zastávka je bezbariérově přístupná

Platnost od 1.4.2011



25

## Dopravní podnik města Pardubic a.s.

	0	Pracovní dny 1.9. - 30.6.	PD 1.7. - 31.8.	Soboty, neděle a svátky
Staré Ččvice, Průmyslová zóna	J 1	03	03	03
Staré Ččvice, Kayaba	2	04	04	04
Staré Ččvice, JTEKT	3	05	05	05
Staré Ččvice, Panasonic	4	06	06	06
Staré Ččvice, Na Štěpnic	6	07	07	07
Staré Ččvice, hostinec	7	08	08	08
Staré Ččvice, Přeloučská	Q 9	09	09	09
Popkovice, hostinec	10	10	10	10
Letiště	11	11	11	11
Závodisté	13	12	12	12
Dopravní podnik	J 14	13	13	13
Dukla, náměstí	15	14	14	14
Kpt. Nálepky	16	15	15	15
Demokratické mládeže	18	16	16	16
Zborovské náměstí	J Q 19	17 25A	17 25	17
U kapitána	Q 20	18 38A	18 38	18
Ulice Svobody	21	19	19	19
S. K. Neumanna	Q 22	20	20	20
Výzkumný ústav	25	21	21	21
Karla IV.	J 26	22	22	22
Krajský úřad	Q 27	23	23	23
U Kostelíčka	J 28	24	24	24
Na Okrouhliku	29	25	25	25
Na Drážce	31	26	26	26
Dubina, garáže	33	27 23A	27 23A	27
Dubina, centrum	J 34	28 00AP	28 00AP	28
Dubina, sever	35			

A – tento spoj nejede ve dnech 24.12. - 31.12. včetně

P – ze st. St.Č.Panasonic jako RYCHLÍK do st. Dopravní podnik

Q – zastávka je bezbariérově přístupná

J – Jízdenkový automat

Platnost od 1.4.2011

## **Příloha 5 Dotazník**

### **Vážení pracovníci,**

chtěla bych Vás touto formou oslovit a požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Otázky, které jsou zde kladeny, se týkají motivace zaměstnanců v pracovním procesu.

Na základě Vašich odpovědí se pokusím vyhodnotit úroveň Vaší pracovní motivace a spokojenosti v podniku.

Dotazník je zcela anonymní, proto se nemusíte bát jakéhokoli zneužití Vašich odpovědí.

Přeji Vám příjemný a krásný den

Studentka Univerzity Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera

### **Osobní část**

\*Zaškrtněte prosím jednu z možných variant\*

**Pohlaví**      žena                          muž   

**Věk**

do 20	<input type="checkbox"/>	40-50	<input type="checkbox"/>
20-30	<input type="checkbox"/>	nad 50	<input type="checkbox"/>
30-40	<input type="checkbox"/>	let	

### **Jak dlouho pracujete ve společnosti**

ve zkušební době	<input type="checkbox"/>	2 roky	<input type="checkbox"/>
4-6 měsíců	<input type="checkbox"/>	3 roky	<input type="checkbox"/>
7-12 měsíců	<input type="checkbox"/>	4 a déle	<input type="checkbox"/>

### Pracovní prostředí

\*Zaškrtněte prosím jednu z možných variant\*

**A) Jste spokojena/a s čistotou pracoviště, udržováním pořádku?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**B) Jste spokojen/a s podmínkami na pracovišti?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**C) Prostředí, ve kterém pracujete, vybavení pracoviště je dle Vás**

- Na výborné úrovni
- Dobré
- Postačující k práci
- Špatné
- Velmi špatné

### Doprava do/ze zaměstnání

**A) Jste spokojen/a se zajištěním autobusové dopravy?**

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Nevyužívám

### Stravování

**A) Jste spokojen/a s kvalitou nabízených jídel?**

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

**B) Jste spokojen/a s nabídkou a cenou doplňkového sortimentu?**

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

**C) Vyberete si z denní nabídky jídel?**

- Ano
- Ne
- Občas

### Komunikace a vztahy

**A) Máte pocit, že jste ze strany vedoucího pracovníka dostatečně motivováni?**

- Ano
- Ne
- Nedokážu posoudit

**B) Pochválil Vás v poslední době někdo za dobře odvedenou práci?**

- Ano
- Ne

**C) Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?**

- Ano
- Ne
- Občas



**D) Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?**

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Normální
- Spíše horší

**Sociální podmínky**

**A) Jak hodnotíte hygienické podmínky a zázemí (šatny, sprchy, toalety)?**

- Vynikající
- Docela dobré
- Spíše špatné
- Nevyhovující

**B) Jak hodnotíte pracovní oděv (funkčnost, pohodlnost)?**

- Vynikající
- Docela dobrý
- Spíše špatný
- Nevyhovující

**Motivační faktory**

**A) Zaškrtněte, jak moc je pro Vás daný motivační faktor důležitý:**

**pracovní prostředí**

- Důležité
- Spíše důležité
- Spíše nedůležité
- Nedůležité

**finance**

- Důležité
- Spíše důležité
- Spíše nedůležité
- Nedůležité

jistota zaměstnání

- Důležité
- Spíše důležité
- Spíše nedůležité
- Nedůležité

kolektiv a vztahy na pracovišti

- Důležité
- Spíše důležité
- Spíše nedůležité
- Nedůležité

postup a osobní růst

- Důležité
- Spíše důležité
- Spíše nedůležité
- Nedůležité

zaměstnanecké výhody

- Důležité
- Spíše důležité
- Spíše nedůležité
- Nedůležité

**Doporučil/a byste zaměstnání ve firmě některému ze svých přátel?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Děkuji mnohokrát za Váš čas, trpělivost a ochotu při vyplňování dotazníku.