

Univerzita Pardubice

Fakulta Ekonomicko-správní

Analýza vybraných činností ŘLZ ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2021

Tomáš Ulrich

PROHLÁŠENÍ

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.11.2020

Tomáš Ulrich

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

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

Jméno a příjmení: **Tomáš Ulrich**
Osobní číslo: **E17361**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Analýza vybraných činností ŘLZ ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analýza vybraných činností ŘLZ ve vybraném podniku a na jejím základě tvorba návrhů možných zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů
- Představení organizace
- Analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů
- Formulace závěrů a doporučení vyplývajících z analýzy řízení lidských zdrojů

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

BĚHLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. 182. s. ISBN 978-80-247-5768-1.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Obsah

ÚVOD.....	8
1 Vymezení základních pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů	9
1.1 Pojetí a vývoj ŘLZ	9
1.1.1 Cíle ŘLZ.....	9
1.2 Plánování lidských zdrojů	10
1.2.1 Důvody pro plánování lidských zdrojů.....	10
1.2.2 Problémy plánování lidských zdrojů.....	11
1.2.3 Plánování scénářů.....	11
1.3 Získávání a výběr zaměstnanců.....	12
1.3.1 Metody získávání zaměstnanců.....	12
1.3.2 Definování požadavků na zaměstnance	13
1.3.3 Popis pracovního místa	13
1.3.4 Metody výběrů zaměstnanců.....	14
1.4 Řízení pracovního výkonu.....	14
1.4.1 Cíle řízení pracovního výkonu	14
1.4.2 Hodnocení pracovníků	15
1.4.3 Metody hodnocení pracovníků.....	15
1.5 Odměňování pracovníků	16
1.5.1 Cíle řízení odměňování	16
1.5.2 Základní otázky systému odměňování	16
1.5.3 Stanovení peněžních odměn.....	17
1.5.4 Tržní oceňování.....	17
1.5.5 Hodnocení práce.....	18
1.5.6 Zaměstnanecké výhody	18
1.6 Podnikové vzdělávání.....	19

1.6.1	Shrnutí kapitoly 1	19
2	Představení organizace	22
2.1	Profil společnosti	22
2.1.1	Historie společnosti od roku 1920-1950	23
2.1.2	Mise	24
2.1.3	Vize	24
2.1.4	Hodnoty	24
3	Analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů.....	25
3.1	Personální plánování	25
3.1.1	Druhy plánů.....	25
3.1.2	Cíle personálního plánování Synthesie	26
3.1.3	Plánování scénářů.....	26
3.1.4	Proces personálního plánování.....	26
3.2	Řízení pracovního výkonu.....	27
3.2.1	Proces hodnocení pracovního výkonu	27
3.2.2	Odměňování	28
3.2.3	Benefity	28
3.3	Získávání a výběr zaměstnanců.....	29
3.3.1	Dotazníkové šetření.....	31
4	Formulace závěrů a doporučení vyplývajících z analýzy řízení lidských zdrojů	34
	Závěr 36	
	Příloha 1 pracovní pozice Synthesie.....	37
	Příloha 2 seznam otázek dotazníkového průzkumu.....	39
	Použitá literatura a internetové zdroje	41

Seznam grafů

Graf 1: pohlaví respondentů	31
Graf 2: vzdělání respondentů.....	31
Graf 3: povědomí respondentů o společnosti, popisu pracovního místa, a nabídce za vykonanou práci.....	32
Graf 4: pracovní pozice společnosti.....	32
Graf 5: důvody proč lidé nechtějí pracovat ve společnosti.....	33
Graf 6: čtyřdenní pracovní týden	33

Seznam obrázků

Obrázek 1: popis pracovního místa na vyšší pozici.....	37
Obrázek 2: popis pracovního místa na dělnickou pozici	37
Obrázek 3: seznam volných pracovních míst na nižší pozice	38
Obrázek 4: seznam volných pracovních míst na vyšší pozice.....	38

PODĚKOVÁNÍ:

Chtěl bych poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph. D za, jeho poskytnuté cenné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Děkuji také personálnímu oddělení společnosti Synthesia a.s. za poskytnuté informace. Také děkuji mé rodině a kamarádům za psychickou podporu po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou vybraných činností LZ ve společnosti Synthesia a.s. V první části jsou definovány základní pojmy LZ. V druhé části je představena společnost Synthesia a.s., a následně jsou analyzovány vybrané činnosti LZ v této společnosti. Poslední část této bakalářské zahrnuje dotazníkové šetření, a návrh doporučení pro zlepšení současného stavu pro společnost Synthesia a.s.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, odměňování, motivace, podnik, zaměstnanec, pracovník, mzda, plat

TITLE

Analysis of selected human resources management activities in selected company

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with analyzing human resources activities in selected company. The first part of bachelor thesis defines theoretical concepts as human resources, human resources planning, performance management, performance evaluation, rewarding employees, recruitment employees, educationing employees. The second part of bachelor thesis contain interduction of selected company. Next part contain analysis of selected activities human resources, and recruitment survey. The last part of bachelor thesis contain recommendations for company Synthesia a.s.

KEYWORDS

Human Resource management, motivation, company, salary, remuneration, employee, worker, pay

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ŘLZ	řízení lidských zdrojů
LZ	Lidské Zdroje
LK	Lidský kapitál
PESTLE	Analýza politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních, a ekologických faktorů
AC	Assesment Centre
a.s.	Akciová společnost
Kč	česká koruna
SBU	strategy bussiness unit
ŘPV	řízení pracovního výkonu
Např.	například
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
THP	technicko-hospodářský pracovník
MHD	městská hromadná doprava
ČR	Česká Republika
SS	střední škola
VŠ	vysoká škola
SOU	střední odborné učiliště

ÚVOD

Lidské zdroje tvoří důležitou část podniku nebo organizace. Lidské zdroje disponují znalostmi a zkušenostmi, které jsou pro úspěch podniku důležité. Také je otázkou jak právě lidé disponující těmito znalostmi a zkušenostmi, dokážou naplnit podnikové cíle, a proto je potřeba je dostatečně motivovat a spravedlivě hodnotit jejich pracovní výkon. Každý zaměstnanec preferuje jiné druhy odměn. Nedostatečně motivovaný zaměstnanec bude podávat špatné pracovní výkony, a proto by se každý podnik měl snažit o uspokojení potřeb svých zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce bude analýza vybraných činnosti lidských zdrojů a na základě analýzy vybraných činnosti navrhnout doporučení pro zlepšení současného stavu. Pro naplnění stanovaného cíle bude práce rozdělena na teoretickou a praktickou část a bude členěna do čtyř kapitol.

První kapitola bude věnována teoretické části, a bude vypracována na základě prostudování vybrané odborné literatury. Autor zde deklaruje, že budou deklarovány pouze některé činnosti. Jedná se o definování pojmu řízení lidských zdrojů jeho vývoj a historické pojetí, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení a hodnocení pracovního výkonu, odměňování pracovníků, vzdělávání zaměstnanců

Další kapitola bakalářské práce bude věnována praktické části. V úvodní kapitole bude představena společnost Synthesia a.s. a její historický vývoj. Společnost patří mezi významné zaměstnavatele v Pardubickém kraji a je v současné době rozdělena na čtyři divize označované zkratkou SBU.

Třetí kapitola bakalářské práce bude obsahovat na základě získaných informací od personálního oddělení společnosti Synthesia a.s. analýzu vybraných činností lidských zdrojů. Analyzovány budou tyto činnosti: plánování lidských zdrojů, řízení a hodnocení pracovního výkonu, odměňování pracovníků, získávání a výběr zaměstnanců. Poté bude v analyzované činnosti získávání a výběr zaměstnanců provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bude zjištění zájmu na volné pracovní pozice společnosti Synthesia a.s. Výsledky z dotazníkového šetření budou použity pro návrh doporučení na zlepšení současného stavu.

Čtvrtá kapitola bakalářská práce bude, na základě provedené analýzy vybraných činnosti lidských zdrojů ve společnosti Synthesia a.s. a výsledků z dotazníkového šetření, obsahovat návrh doporučení na zlepšení současného stavu pro společnost Synthesia a.s.

1 Vymezení základních pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů

Do ŘLZ patří vše, co se týká zaměstnávání a řízení lidí v organizaci. Obsahuje činnosti, které se týkají strategického ŘLZ, řízení LK, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance, poskytování služeb zaměstnancům. ŘLZ má také jistý mezinárodní rozsah. ŘLZ zabezpečuje architektura a systém ŘLZ, personální útvar LZ, také je zabezpečováno liniovými manažery a personalisty. (Michael Armstrong, 2015 str. 45).

1.1 Pojetí a vývoj ŘLZ

ŘLZ se začalo používat místo pojmu přístupu k řízení lidí, který vychází z teorie lidských vztahů, jejímž zakladatelem je Elton Mayo. Prováděl ve dvacátých letech 20. století výzkumný projekt, který je známý pod pojmem „hawthornské studie“. Členové této školy byli přesvědčeni že, produktivita práce je přímo spojená se spokojeností s prací a že výsledky práce lidí budou lepší, jestliže budou respektovat toho, kdo o ně bude projevovat zájem. Podle McGregora je lidský faktor při studiu a chování v organizaci rozhodující, s lidmi by se mělo zacházet jako s odpovědnými progresivními bytostmi.

Poprvé se pravděpodobně o LZ zmínil Bakke (1966), o pár let později také Armstrong. Ten poznamenal, že hlavním a klíčovým zdrojem podniku jsou lidé. Samotný pojem ŘLZ se začal používat v osmdesátých letech 20. století. (Michael Armstrong, 2015 stránky 45-46). Podle Dyera a Holdera (1988. s 22-28), „*je cílem ŘLZ zajištění potřebného počtu požadovaných schopností, očekávaného chování a žádoucí oddanosti zaměstnanců*“. **Podle Guesta (1987)**, „*je cílem ŘLZ dosažení strategického souladu, vysoké oddanosti, vysoké kvality a flexibility*“

1.1.1 Cíle ŘLZ

Armstrong (Michael Armstrong, 2015 str. 48) definuje tyto cíle ŘLZ:

- podpora uplatnění etického přístupu k řízení lidí;
- zajistit podniku nebo organizaci nadané a vzdělané lidi;
- přispět k rozvoji kultury, která se zaměřuje na dosažení vysokého výkonu;
- podpora dosažení strategických cílů podniku nebo organizace.

1.2 Plánování lidských zdrojů

Každý podnik nebo organizace musí předpokládat, jaký počet a druh pracovníků bude potřeba, aby byly uspokojeny současné a budoucí požadavky dané činnosti. Odpověď na tyto otázky řeší právě plánování LZ (Michael Armstrong, 2015 str. 262). Chartered Institute and Development (CIPD, 2010c, s. 4) popisuje plánování LD takto: „Plánování *lidských zdrojů představuje základní proces řízení lidských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž, podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.*“

Plánování LZ může být chápáno jako konečný přístup ke stanovení a uspokojení potřeb lidí, které pokrývají všechny důležité kategorie pracovníků, a jejich schopností. Plánování LZ se většinou zaměřuje na důležité kategorie zaměstnanců například na doktory, zdravotní sestry a ostatní zaměstnance v nemocnici, pracovníky, kteří mají ve výrobním podniku dostatečnou kvalifikaci, nebo řidiče v MHD (Michael Armstrong, 2015 str. 263).

Rothwellová (1995, s. 194) rozlišuje mezi tvrdým pojetím plánování LZ-, *identifikovat pravděpodobný soulad nebo nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po správném počtu lidí se správnými schopnostmi*“ a měkkým pojetím plánování LZ -, *odhadovat dopady uskutečňování strategie organizace na rozvoj lidí, kulturu a postoje, stejně jako na počty a schopnosti lidí*“.

1.2.1 Důvody pro plánování lidských zdrojů

Výzkum Institute for Employment Studies (Reilly, 1999) představil tři důležité důvody, proč se podniky zabývají plánováním LZ:

Plánování z praktických důvodů

Optimalizace využití LZ, zvyšování flexibility LZ, získávání a rozšiřování požadované dovednosti a schopnosti, identifikování budoucích problémů nebo předcházení špatným rozhodnutím.

Plánování z pragmatických důvodů

Pochopení současné situace ke zvládnutí budoucnosti, přijímání jasných rozhodnutí a předcházení jejich pozdnímu zpochybnění, ohlédnutí se zpět, získávání konečného přehledu a vyhnutí se tomu, aby dlouhodobá perspektiva byla ovládnutá krátkodobými záměry.

Plánování z organizačních důvodů

Komunikace plánů na získávání jejich podpory a dodržování, propojení plánů LZ s plány organizace tak, aby mohly být ovlivňovány organizačními jednotkami, a koordinování jejich činností nebo integrace přijatých rozhodnutí a uskutečňování akcí v organizaci.

1.2.2 Problémy plánování lidských zdrojů

Lidé, kteří využívají tvrdé plánování LZ, se musí hlavně umět vypořádat s dopadem změnám a náročným předvídáním budoucí situace. Většina organizací proto začala využívat krátkodobý přístup k plánování LZ, snaží se tak vyřešit situaci nedostatkem nebo přebytkem lidí, pokud je to potřeba. (Michael Armstrong, 2015 str. 264) Beardwellová (2007, s. 62),, tvrdí, že by plány LZ měly být považovány za předběžné a přizpůsobivé a měly by být pravidelně revidovány a upravovány“.

Podle Cappeliho (2009, s. 10, „je konkurenční prostředí organizací tak proměnlivé a organizace mění své strategie a postupy tak často, že tyto odhady (myšleno odhady poptávky po talentech) jsou málokdy přesné a jsou tím horší, čím jsou dlouhodobější“. Plánování LZ můžeme nazvat spíše uměním než vědou. Přesnost nabídky a poptávky není možná tak důležitá jako celkové poznání a pochopení toho, co bude podnik ve smyslu lidí skutečně potřebovat. To může být výsledek systematického přístupu k plánování LZ. (Michael Armstrong, 2015 str. 265)

1.2.3 Plánování scénářů

Plánování scénářů je spojeno s posuzováním změn v okolí organizace. Tyto změny mohou podnik ovlivnit tak, že smyslem je odhadnutí budoucí situace, do které by se podnik mohl dostat a s níž by se musel umět vypořádat. Scénář může obsahovat více predikcí, což umožní promyšlení různých reakcí na očekávané situace.

Nejlepší je vytvořit scénář na základě systematického hodnocení okolí organizace, pravděpodobně s použitím PESTLE analýzy, což znamená analyzovat politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, které mohou ovlivnit organizaci. Analýzou je možné zhodnotit účinky těchto faktorů na pracovní trh uvnitř organizace a promyslet vhodná opatření v oblasti řízení LZ. (Michael Armstrong, 2015 str. 265)

Plánování personálních činností

Organizace nebo podniky v současné době využívají různé druhy plánů. Koubek (Koubek, 2015 str. 63) tvrdí, že existují tyto plány:

Plány získávání a výběru pracovníků

Odpovídají na otázku, jestli je potřeba pokrýt pracovní síly z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Pokud podnik vyčerpá vnitřní zdroje, musí se rozhodnout, jaké pracovní síly z vnějších zdrojů použije. Jestli to budou zaměstnanci z jiných podniků, nezaměstnaní, absolventi škol, cizinci nebo ženy v domácnosti.

Plány vzdělávání pracovníků

Odpovídají na otázku, jaký druh vzdělání bude potřeba s ohledem na pracovní schopnosti pracovníků. Dále by v něm mělo být obsaženo, jaké metody vzdělávání bude potřeba použít. Vzdělávací plán slouží ke zlepšení schopností a dovedností pracovníků. Slouží také k uplatnění nových pracovních postupů a metod.

Plány rozmíst'ování pracovníků

Zabývá se těmito otázkami: Kterým pracovníkům a kdy můžeme svěřit náročnější úkoly? Jaké máme stanovit priority z hlediska nástupnictví ve funkci? Jak máme vybrané pracovníky pro povýšení co nejlépe připravit na odpovědnější funkci?

Plány odměňování a produktivity práce

Rozpoznávají a určují, co je nutné udělat, aby odměňovací systém dostatečně motivoval pracovníky k požadovanému pracovnímu výkonu.

Plány penzionování a propouštění pracovníků

Zaměřují se na tyto otázky: Jak méně jsou důležití zaměstnanci pro podnik? Jak má podnik jednat s pracovníky kteří jsou v důchodovém věku?

1.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců znamená vyhledávat a oslovovat lidi, které bude podnik potřebovat. (Michael Armstrong, 2015 str. 272). Podnik by si měl ujasnit, kolik pracovníků bude potřebovat, jaký druh práce budou vykonávat a kde je získá (z vnějších, nebo vnitřních zdrojů). **Vnitřní zdroje** jsou zaměstnanci uvnitř podniku; například talentovaní zaměstnanci, kteří mají potenciál obsadit vyšší pracovní pozici, a proto jim podnik nabídne povýšení. Tyto zaměstnance si podnik chce udržet, protože pro něj mají výhodu. **Vnější zdroje** jsou všichni zaměstnanci v produktivním věku, kteří jsou schopni pracovat; například absolventi různých škol, uchazeči z úřadu práce nebo cizinci.

1.3.1 Metody získávání zaměstnanců

Jedná se o specifický postup, který má za úkol oslovit a přilákat budoucí uchazeče o práci. Podle Martina Šikýře (Šikýř, 2014 str. 98) je zvolení vhodné metody pro získávání pracovníků závislé na těchto otázkách:

Které pracovní pozice potřebuje podnik obsadit?

Jestli budeme hledat pracovníky z vnějších, nebo vnitřních zdrojů?

Jaké jsou konkrétní podmínky a požadavky na volnou pracovní pozici?

Jaký je zájem budoucích uchazečů o práci?

Jaký je vývoj aktuální situace na vnějším nebo vnitřním pracovním trhu?

Jaká je naše pověst jako zaměstnavatele?

Kolik času a peněz budeme potřebovat?

Moderní metoda na získání pracovníků je elektronické získávání označované pojmem **e-recruitment**. Tato metoda je založena na využívání dostupných služeb internetu, hlavně na využití e-mailu a internetových stránek. Zaměstnavatelé v dnešní době využívají pro zveřejnění pracovních nabídek a pro komunikaci s uchazeči své vlastní webové stránky nebo využívají specializované pracovní servery, např. portál www.prace.cz, nebo mohou také využívat webové stránky úřadů práce nebo personálních agentur.

Zaměstnavatelé na svých internetových stránkách většinou uvádějí základní informace o zaměstnavateli a jeho činnosti, dále speciální část, která je označena jako „kariéra“. Uchazeči o práci představuje všechny informace a také aktuální přehled volných pracovních pozic. Pokud bude mít uchazeč o pracovní pozici zájem, tak může na konkrétní pracovní nabídku ihned reagovat tím, že vyplní on-line strukturovaný dotazník a přiloží k němu vlastní životopis.

Veškeré údaje, které touto metodou zaměstnavatel od uchazečů o práci získal, jsou dostupné ve srovnatelném rozsahu a struktuře. Zaměstnavatel má tak ulehčenou práci při porovnávání a vyhledávání údajů o jednotlivých uchazečích o práci. Také si tímto způsobem kontroluje počítačovou gramotnost uchazečů o práci, což znamená schopnost ovládnutí počítače a internetových služeb. (Šikýř, 2014 stránky 99-100)

1.3.2 Definování požadavků na zaměstnance

Na počet a druh lidí, které podnik bude potřebovat, by měl být sestaven formální plán lidských zdrojů, z tohoto plánu je odvozen podrobnější plán na získávání zaměstnanců. Požadavky, které se týkají potřeby lidí, plynou z aktuální situace, kdy jsou vytvářeny nové pracovní pozice, je rozšířen okruh zajišťovaných činností nebo jsou nahrazováni odcházející pracovníci. Požadavky na pracovníky jsou definovány v podobě charakteristiky pracovních míst, specifikace konkrétních nároků na uchazeče nebo profilů pracovních rolí. V těchto dokumentech jsou obsaženy informace, které umožní vytvořit a zveřejnit nabídku práce, informovat personální agenturu nebo prozkoumat a zhodnotit způsobilost pracovníků s využitím výběrových řízení a testů. (Michael Armstrong, 2015 str. 273)

1.3.3 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa obsahuje informace, jakou práci bude zaměstnanec vykonávat, jaké jsou povinnosti, úkoly a odpovědnost zaměstnance, vztah nadřízenosti a podřízenosti. Dále obsahuje informace o podmínkách práce (plat, benefity, pracovní doba). Zvláštní požadavky

(změna výkonu práce, cestování nebo náročný pracovní režim nebo možnost ke vzdělávání a kariérní postup. (Michael Armstrong, 2015 str. 273)

1.3.4 Metody výběrů zaměstnanců

Jedná se o specifický postup, který zkoumá a posuzuje, jestli budou uchazeči o práci schopni vykonávat požadovanou práci. Podle Martina Šikýře (Šikýř, 2014 str. 102) se v dnešní době nejvíce používají tyto metody:

- Hodnocení životopisu;
- Výběrový pohovor;
- Testování uchazečů;
- Assesment centre;
- Zkoumání referencí.

1.4 Řízení pracovního výkonu

ŘPV je integrovaný přístup, který je založen na způsobu vedení lidí, který vyžaduje sjednání ústní dohody nebo písemnou smlouvu mezi manažerem a zaměstnancem o budoucím výkonu práce a naučení schopností, které jsou k výkonu práce potřebné. Jedná se o výraz, který zvyšuje participaci zaměstnance na řízení podniku. Na zaměstnance má pozitivní vliv, když s nimi vedoucí pracovníci komunikují o firemních problémech a způsobech jejich řešení, vysvětlují jim význam zavedené metody řízení. To přináší zlepšení samořízení výkonu pracovníků, kteří mají větší motivaci a loajálnost. Zlepšuje se tak pracovní výkon jednotlivého pracovníka a výkon podniku, dále dochází ke zlepšení schopností pracovníků a identifikace s firemními cíli, dochází k adaptaci pracovníků na hodnotu podniku. (Měrtlová, 2014 stránky 74-75).

Jak uvádějí Bláha, J.-Mateiciuc, A.-Kaňáková, hodnocení pracovního výkonu má i své nevýhody a vedoucí pracovník se s nimi musí smířit, protože každý zaměstnanec nemůže mít perfektní výsledky. Vedoucí je odpovědný za práci podřízených, tedy i za řízení jejich výkonu na pracovišti. Odstranění nedostatků a zlepšení výkonu je spojeno se soustavným školením a vzděláváním. Musí se tomu přizpůsobit i celá podniková kultura, kterou zlepšuje efektivnost řízení formováním manažerských postojů. Manažeři musí u svých podřízených hledat způsoby dosažení nejlepšího výkonu.

1.4.1 Cíle řízení pracovního výkonu

ŘPV se využívá k dosažení vyšší efektivnosti práce na základě dohodnutých požadavků a cílů. Má jednotlivé pracovníky směřovat k lepšímu výkonu práce. K tomu je zapotřebí

společně porozumět tomu, čeho chceme dosáhnout, dále jak toho dosáhnout. Cílem řízení pracovního výkonu je rozvoj schopností a dovedností lidí, naplnění a překračování očekávaných cílů a využití potenciálu jednotlivých pracovníků ve prospěch jejich a prospěch podniku. (Michael Armstrong, 2015 str. 392)

Shields (2007,24) definoval účel řízení pracovního výkonu v těchto oblastech:

Komunikační strategie

Sdělování pracovníkům, jak mají lépe odvádět svoji práci.

Budování vztahů

Jedná se o upevňování pracovních vztahů pomocí pravidelného spojování zaměstnanců a manažerů ke společné kontrole dosažených výsledků.

Rozvoj zaměstnanců

Poskytování zpětné vazby pracovníkům za jejich dosažený výkon, která slouží také ke společné analýze silných, slabých stránek a příležitostí ke zlepšení výkonu práce.

1.4.2 Hodnocení pracovníků

Jedná se o zjišťování výsledku vykonávané práce pracovníka, snahu o zlepšení pracovního výkonu zaměstnance. Považuje se za velice efektivní nástroj k motivaci, kontrole a usměrňování zaměstnanců. Hodnocení se netýká jen výkonu práce, ale také jednoty výsledku práce, sociálního a pracovního chování, schopností a vlastností osob, které mají vztah k vykonávané práci a podmínkám prostředí, v nichž je práce vykonávána. Existují formální, neformální a příležitostná hodnocení pracovníků. (Měrtlová, 2014 str. 79)

1.4.3 Metody hodnocení pracovníků

V dnešní době slouží k hodnocení pracovníků mnoho metod. Libuše Měrtlová (Měrtlová, 2014 str. 85) uvádí že existují tyto metody:

Metody orientované na minulost

Řízení podle stanovených cílů

Srovnávání pracovního výkonu

Testování a pozorování pracovního výkonu

Hodnotící dotazník

Hodnotící stupnice

Metoda BARS

Metoda kritických případů

Metody orientované na budoucnost

Assesment centre

Metoda 360

Metoda 540

sebehodnocení

1.5 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří k nejstarším a nejdůležitějším personálním činnostem, které na sebe přitahují jak pozornost vedení organizace, tak zaměstnanců. Odměna pracovníků v moderním ŘLZ není jenom mzda nebo výplata, případně jiné druhy peněžité odměny, které podnik dává zaměstnancům za jejich odvedenou práci, patří do ní také povýšení na vyšší pracovní pozici, pochvaly od nadřízených zaměstnanců nebo také zpravidla nepeněžní podnikové výhody, které poskytuje organizace zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu na základě uzavřené smlouvy pracovním poměru nebo jiného vztahu, podle kterého zaměstnanec pro podnik vykonává práci.

Odměna může obsahovat věci nebo okolnosti, které nejsou standardní, např. umístění na konkrétní pracoviště, způsob přidělení zmodernizované kanceláře nebo přidělení konkrétního stroje aj. Větší pozornost je ale věnována vnitřním odměnám. Tento druh odměn nemá hmotnou povahu a souvisí se spokojeností zaměstnance s odvedenou prací, s radostí, kterou mu práce dává, s příjemnými pocity, které vyplývají z toho, že má možnost účastnit se konkrétních činností nebo úkolů, dále když má zaměstnanec pocit, že je v podniku úspěšný a užitečný, pokud dosáhne stanovených cílů podniku aj. (Koubek, 2015 stránky 283-284)

1.5.1 Cíle řízení odměňování

Ghoshal a Barlett (1995) popisují odměňovací cíle řízení takto:

- Odměňování lidí podle jejich vytvářené hodnoty;
- Podpora dosažení podnikových cílů;
- Podpora dosažení vyššího výkonu;
- Podpora a rozvoj organizační kultury;
- Definice správných výsledků a chování.

1.5.2 Základní otázky systému odměňování

Týkají se pracovníka a jeho pracovních schopností, pracovního výkonu, zájmů a podniku, který má také zájmy a potřebu pracovního výkonu.

O velikosti a podobě odměny nerozhoduje jenom zaměstnanec nebo podnik, ale vztah mezi podnikem a zaměstnancem, zájmy zaměstnanců a podniku nebo jejich postavení, ale také i vnější faktory.

Na začátku úvah o odměňování je potřeba položit tři zásadní otázky:

Čeho svým odměňovacím systémem potřebuje podnik docílit?

Jaký mají různé možnosti odměňování (druhy a nabídka odměn) pro zaměstnance význam?

Jaké vnější faktory mohou ovlivňovat odměňování v podniku?

Podnik si musí vytvořit, jak již bylo zmiňováno, konkurenční výhodu pro získání budoucích zaměstnanců, jejich udržení, dosažení konkurenceschopné produktivity a žádané kvality výroby. Jinak řečeno vytvářet a zdokonalovat takový personál, který bude schopný splnit stanovené cíle podniku.

Zaměstnanci chtějí uspokojit své potřeby a potřeby své rodiny, také je potřeba, aby měli určitou sociální jistotu, stabilní život a jasně danou perspektivu zahrnující možnost budoucího výdělků, spravedlivé a srovnatelné odměňování s ostatními zaměstnanci za stejně vykonanou práci, odpovídající práci, se kterou budou spokojeni, a dobré pracovní vztahy v zaměstnání, možnost k seberealizaci a zdokonalování svých schopností a dovedností.

Postavení podniku i zaměstnanců v rámci odměňování, tedy podoba odměňování v podniku, je ovlivňováno vnějšími faktory např. vývojem populace, aktuální situací na trhu práce (míra zaměstnanosti v určitém místě, státě, kraji), struktura profesní kvalifikace LZ, styl života, míra zdanění, ekonomicko-sociální vládní politika, stupeň odměňování u konkurenčních podniků v určitém odvětví apod. (Koubek, 2015 stránky 286-287)

1.5.3 Stanovení peněžních odměn

Jedná se o rozhodovací proces, který určuje výši peněžních odměn za určitý druh práce nebo pro konkrétní zaměstnance. Pomocí toho procesu jsou sledovány dva cíle, které si často odporují. 1) Být konkurenceschopný k přilákání, najímání a udržení lidí, které podnik potřebuje. 2) Uvnitř podniku být spravedlivý tak, aby výše peněžních odměn dostatečně odrážela relaci jednotlivých prací. Tyto cíle jsou naplněny při využití hodnocení práce a tržního oceňování. (Michael Armstrong, 2015 str. 428)

1.5.4 Tržní oceňování

Umožní získávání materiálů pro rozhodnutí o základních peněžních odměnách, to znamená o výši peněz, která je určena konkrétním jedincům za jejich vykonanou práci. Cílem je zajištění

konkurenceschopnosti těchto odměn. Tím je možné vytváření určité struktury peněžních odměn. (Michael Armstrong, 2015 str. 429)

1.5.5 Hodnocení práce

Hodnocení práce je možné definovat jako systematický a formální proces relativní hodnoty práce v podniku za účelem určení vnitřní relace. Existuje analytické a neanalytické hodnocení práce. (Michael Armstrong, 2015 str. 431)

1.5.6 Zaměstnanecké výhody

Jedná se o takový druh odměny, kterou poskytuje zaměstnancům podnik za to, že pro něj vykonávají práci. Obvykle nejsou vázány na pracovní výkon, na rozdíl od mezd, platů a dalších odměn. Při jejich poskytnutí je někdy také přihlíženo k postavení zaměstnance v podniku, k délce jeho pracovního poměru a k jeho zásluhám. Existuje velké množství zaměstnaneckých benefitů. Koubek (Koubek, 2015 str. 319) popisuje členění zaměstnaneckých benefitů v USA do pěti skupin takto:

Vnější (celostátní předpisy) a vyžadované zákony

Jedná se např. o příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v případě nezaměstnanosti, zabezpečení v případě onemocnění.

Důchody pracovníků

Například důchody od podniku, připojištění na důchod, důchody za dlouholetou práci v podniku.

Zaměstnanecké pojištění

Jedná se o úhradu nebo příspěvek poskytovaný podnikem na úrazové a životní pojištění, pojištění zaměstnaneckých věcí, která jsou uložena na určených místech.

Platba neodpracované doby

Do této skupiny patří úhrada placené dovolené, proplacení svátků a dnů pracovního klidu, placené přestávky v zaměstnání nebo jiné placené volno.

Ostatní benefity

Může se jednat například o:

Slevy zaměstnanců na výrobky a služby, které poskytuje podnik, částečně hrazená nebo bezplatná strava, úhrada nákladů za stěhování, možnost poskytnutí zvýhodněné nebo bezúročné půjčky, úhrada vzdělávacích nákladů, poskytnutí automobilu zaměstnancům, služby na rekreaci a volnočasové aktivity, ubytování, právní a jiné rady zaměstnancům, péče na podporu zdraví a péče na rehabilitaci poskytované podnikem, zabezpečení dopravy zaměstnanců, poskytnutí parkovišť, nabídka pomoci ohledně daňových záležitostí apod.

1.6 Podnikové vzdělávání

Hlavním cílem podnikového vzdělávání je zajištění pracovní způsobilosti všech zaměstnanců, která je potřebná k vykonávání dané pracovní pozice, na kterou jsou zaměstnanci zařazeni. Specifický znak vzdělávání podniku je skutečnost, která se stává prostředníkem a pomocníkem pro uskutečnění podnikových cílů. Zaměřuje se na období dospělosti lidí, je důležitou součástí výkonu konkrétního zaměstnání, ve kterém je vzdělávání prováděno. (Jaroslav Mužík, 2017 str. 147)

Podle Oleksyna (1997, s. 9), „*spočívá vzdělání ve zvyšování (aktualizaci teoretických i praktických vědomostí a také ve vývoji psychických vlastností a společenského chování, potřebných nebo užitečných v profesní práci, takovým způsobem, aby se připravili na dobré plnění profesních rolí v budoucnost, a také k rozšíření obsahu práce a přijetí nových organizačních rolí rozvoji organizační kultury*“. Tato uvedená definice bere v úvahu dynamický charakter vzdělávání podniku (současné a budoucí školení) i náročnost kvalifikace, kterou zaměstnavatel požaduje. Vzdělání by podle této úvahy mělo směřovat ke zlepšování pracovních schopností a mělo by zvyšovat efektivitu všech činností podniku.

Z hlediska podnikového řízení je zcela jasné, že vzdělávací činnost by měla být propojena s podnikovou strategií i se strategií ŘLZ. Je ale nutné zmínit, že tato vazba musí být pevná, protože podnik investuje do vzdělání nemalé peníze. Vztah mezi strategickými cíli podniku a vzdělávacím systémem pracovníků by měl být z dalšího pohledu spíše „dvoucestný“. Podle auditu LZ a zkoumání výsledků vzdělávacích činností by personální management měl sbírat podněty a zvažovat dostupné varianty na upravení strategických plánů v podniku. Školení a kurzy jsou pro manažery většinou zájmovým polem zpětné vazby v podnikovém řízení. Tato zpětná vazba je většinou otevřenější a má větší účinek než běžné porady nebo formalizované hodnocení výkonu práce. Se vzděláváním v podniku je často spojována také podpora a jeho konkurenční schopnost. (Jaroslav Mužík, 2017 str. 147)

1.6.1 Shrnutí kapitoly 1

Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře se základními pojmy lidských zdrojů. Toto bude využito v praktické části bakalářské práce. V této části autor vysvětlil význam pojmu řízení lidských zdrojů, jeho vývoj a historické pojetí, plánování lidských zdrojů, řízení a hodnocení pracovního výkonu, odměňování, získávání a výběr zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů můžeme vnímat jako činnost, která zaměřuje svoji pozornost na lidský kapitál. Cílem řízení lidských zdrojů je zajištění nadaných a vzdělaných lidí, podpora dosažení strategických cílů podniku nebo organizace, rozvíjení kultury zaměřující se na dosažení vysokého výkonu, uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Plánování lidských zdrojů patří mezi nejdůležitější manažerské činnosti personálního útvaru, pomocí kterého podnik nebo organizace plánuje, kolik lidí bude potřebovat na obsazení volných pracovních míst. Plánování je také zaměřeno na odhad změn v okolí podniku nebo organizace, přizpůsobením se těmto změnám a nalezení vhodného řešení pro tyto změny. Podniky plánují hlavně z praktických důvodů (například při získávání nebo rozšiřování schopností a dovedností zaměstnanců nebo z organizačních důvodů v případě komunikace plánů a jejich dodržování). V současné době podniky využívají plány na získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, rozmísťování a propouštění zaměstnanců a odměňování zaměstnanců.

Získávání a výběr zaměstnanců spočívá v oslovování a vyhledávání lidí, které bude organizace nebo podnik potřebovat. Pro jejich získání mohou podniky využít talentované zaměstnance s potenciálem na vyšší pozici nebo například uchazeče z úřadu práce, případně zahraniční pracovní sílu. Průběh získávání zaměstnanců začíná ve většině společností oslovováním uchazečů například formou inzerátů, analýzou životopisů, pozváním uchazečů na výběrové řízení, uzavřením pracovní smlouvy s vybranými uchazeči.

Řízení pracovního má směřovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Jeho cílem je naplnění dohodnutých cílů a rozšíření znalostí a dovedností zaměstnanců a jejich využití ve prospěch podniku. Hodnocení pracovního výkonu je označováno za nástroj motivace a spočívá ve zkoumání chování, znalostí, dovedností a výsledků práce jednotlivého pracovníka.

V současné době existuje formální hodnocení, ze kterého jsou pořizovány dokumenty, neformální hodnocení, které je založeno na každodenním vztahu přímého nadřízeného zaměstnance s podřízenými a příležitostné hodnocení, které se využívá v případě mimořádné události. Hodnocení pracovního výkonu se provádí měsíčně, čtvrtletně nebo ročně podle stanovených cílů, hodnotících stupnic a dotazníků, testování, srovnávání a pozorování pracovního výkonu, metody BARS a kritických případů, metody 360 a 540, sebehodnocení a assesment centra.

Odměňování má motivovat zaměstnance k jejich nejlepšímu pracovnímu výkonu. Mělo by být spravedlivé a srovnatelné s ostatními zaměstnanci, kteří vykonávají stejnou práci. Špatně zavedený systém odměňování vyvolá nespokojenost zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců má zajišťovat pracovní způsobilost, kterou budou zaměstnanci pro výkon práce potřebovat. Jedná se například o povinná školení nebo kurzy. Mělo by zlepšovat znalosti a dovednosti zaměstnanců a zlepšit efektivitu práce.

2 Představení organizace

Jedná se o právnickou osobu, akciovou společnost, která byla založena 1. ledna 1994 a její sídlo je na adrese Semtín 103,530 02 Pardubice. Hlavním předmět činností Synthesie je výroba, zpracování a prodej chemických výrobků a činnosti podporující tyto aktivity. Také je hlavním výrobcem kvalifikované chemie v Evropě, která má stoletou tradici. Spravuje také největší průmyslovou zónu v Pardubickém kraji a vlastní výzkumný ústav organických syntéz. Areál společnosti má rozlohu 4,4 km čtverečních a zaměstnává 1600 zaměstnanců. Společnost měla v roce 2019 obrát 4,1 mld Kč.

Podnikatelské aktivity společnosti cílí na tři tržní segmenty. Jedná se o pokročilé organické intermediáty, deriváty celulózy, pigmentů a barviv. Na tomto velkém sortimentu je založena organizační struktura společnosti, která se dělí na čtyři strategické výrobně obchodní jednotky označované zkratkou (SBU), což v angličtině znamená Strategic Business Unit. Jsou to jednotky **Pigmentů a barviv, Nitrocelulózy, Organické chemie a Energetiky**.

V čele jednotlivé divize je vedoucí jednotlivého útvaru a nad ním je generální ředitel. SBU jednotky mají velkou míru nezávislosti a koordinace. Hlavní zákazníky má firma Synthesie z výrobců z odvětví nátěrových hmot a tiskových barev a také jsou to výrobci z papírenského, textilního a kožedělného průmyslu.

Společnost patří mezi důležité výrobce pro farmaceutické společnosti, pro výrobce trhavin a střelivin, pro producenty kosmetiky nebo firmy z agrochemické oblasti. Výroba Synthesie není orientována jen na český trh. Tři čtvrtiny výrobků jsou exportovány na evropský trh nebo do zámoří. Společnost dodává výrobky do více než 60 zemí světa. (www.Synthesia.eu, 2020)

2.1 Profil společnosti

Společnost Synthesia (www.Synthesia.eu, 2020) je rozdělena na čtyři samostatné divize, které se označují zkratkou SBU, jedná se o:

SBU Pigmenty a barviva

Pigmenty

Dodávají se na barvení plastů, vláken a také na výrobu nátěrových hmot a tiskových barviv.

barviva

Využívají se na barvení a potisk textilních materiálů, který má umělý i přírodní původ. Společnost nabízí také kvalitní barviva, která se používají pro barvení kůží a kožešin, papíru, dřeva a dalšího materiálu.

SBU Nitrocelulóza

Průmyslová nitrocelulóza

Jedná se o deriváty přírodní nitrocelulózy, které se využívají v nátěrových hmotách a lacích.

Energetická nitrocelulóza

Používá se pro výrobu průmyslových trhavin a pro výrobu střelného prachu.

Anorganické kyseliny a soli

Jsou vyráběny pro externí zákazníky a vlastní potřebu Synthesie.

Oxyceluloza

Vyrábí se pro chirurgické aplikace, Synthesia je jedním z hlavních výrobců.

SBU organické chemie

Farmacie

Synthesia je jediným výrobcem vitamínu D2 v Evropě.

Pesticidy

Synthesia nabízí látky s vysokou účinností, které se používají na výrobu herbicidů.

Zákaznické syntézy

Jedná se o výrobky, které se vyrábí podle speciálních zákaznických požadavků.

Polotovary

Jedná se o farmaceutické polotovary, které jsou určeny na výrobu RTG kontrastních látek.

SBU Energetika

Tato výrobní divize se zabývá výrobou a distribucí elektrické energie a páry pro Synthesii.

2.1.1 Historie společnosti od roku 1920-1950

Historii uvádí společnost na svých webových stránkách takto (www.Synthesia.eu, 2020):

V roce 1923 začala se vyrábět vojenská nitrocelulóza.

V roce 1925 se začala se vyrábět dusičná a sírová kyselina.

V roce 1928 byl v Semtíně založen sesterský závod Synthesie, který se zaměřoval na anorganické produkty, které jsou určené pro výrobu výbušnin.

V roce 1939 byla zahájena výstavba výrobního závodu barviv a léčiv v Pardubicích-Rybitví.

V roce 1940 se začal vyrábět nitrobenzen a anilín a byla postavena výrobní divize na fosgen.

V roce 1941 se v Rybitví s začala vyrábět barviva.

V roce 1942 byl v Semtíně založen výrobní závod plastických hmot a začal se vyrábět chlorbenzen a jeho deriváty, také byla zahájena výroba farmaceutických substancí.

V roce 1946 se začaly se vyrábět organické pigmenty (P.Y.1, P.R.2, P.R.3)

V roce 1950 se začala vyrábět průmyslová nitrocelulóza a také polotovary (G-soli, H-kyselin, I-kyselin atd.)

2.1.2 Mise

Posláním Synthesie, a.s. je vybudovat dlouhodobé a vzájemně výhodné zákaznické vztahy a návrhy optimálního řešení podle potřeb zákazníků. Nabízí výrobky a služby, které jsou na světové úrovni, což společnosti trvale umožňuje zvyšovat hodnotu. Firma klade důraz na osobní rozvoj a týmovou spolupráci pracovníků. K pracovníkům se vždy chová s úctou podle etických norem.

Firma si uvědomuje, že základem úspěchu je spokojenost, vysoká kvalifikovanost a motivace pracovníků. Vše, co společnost dělá, dělá s ohledem na životní prostředí. Je ekologicky odpovědnou společností, pro kterou je důležitý trvale udržitelný rozvoj. V rámci společenské odpovědnosti podporuje neziskové a vzdělávací aktivity v regionu. (www.Synthesia.eu, 2020)

2.1.3 Vize

Vize firmy Synthesia (www.Synthesia.eu, 2020) zní: Chceme být moderní, bezpečnou, ekologickou a rozvíjející se firmou a nejlepším zaměstnavatelem v regionu.

2.1.4 Hodnoty

Hodnoty popisuje Synthesia (www.Synthesia.eu, 2020) na svých stránkách takto:

Orientace na zákazníka

Společnost je spolehlivý dodavatel výrobků a služeb.

Výkonost a sebedůvěra

Společnost podává vysoký výkon, který je podpořený trvalým vzděláváním, odborností a věří ve své schopnosti dosahovat složitých cílů.

Odpovědnost

Za svou činnost a její vliv na okolí společnost přijímá svou odpovědnost.

Spolupráce

Společnost se svým úsilím snaží neustále zlepšovat kvalitu a účinnost všech činností.

Respekt a uznání

Společnost si velmi váží kvalitních lidí a vnímá je jako nositele úspěchu firmy.

3 Analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů

V této části budou na základě informací od personálního oddělení Synthesia analyzovány autorem práce tyto vybrané činnosti LZ: plánování lidských zdrojů, řízení a hodnocení pracovního výkonu, odměňování, a získávání a výběr pracovníků. Další část bakalářské práce bude věnována dotazníkovému šetření, jehož cílem bude zjištění zájmu o aktuální volné pracovní pozice společnosti Synthesia.

3.1 Personální plánování

Personální plánování probíhá v Synthesii na základě spolupráce vedoucích útvarů s personálním oddělením, které navazuje na strategické cíle jednotlivých útvarů a nachází se v hlavní budově v části Pardubice-Semtín. V čele personálního oddělení je personální ředitelka, Ing. Olga Marečková, její asistentka a také vedoucí personálního oddělení, pod kterou pracují čtyři personalistky.

Personální oddělení **zajišťuje tyto činnosti**: získávání a přijímání zaměstnanců (vytváření inzerátů na pracovní pozice, komunikace s uchazeči, vedení pohovorů), rozmísťování, školení, přijímání a uzavírání smluv, ukončování pracovního poměru, vzdělávání zaměstnanců. Hlavním úkolem personálního oddělení je doplňování lidí (zajistit obsazení všech volných pracovních míst a najít odpovídající počet zaměstnanců podle vypracovaného plánu od vedoucích útvarů).

3.1.1 Druhy plánů

Ve společnosti existují skoro všechny druhy plánů. Vypracované plány schvaluje generální ředitel. Jedná se o tyto plány:

Strategické plány (firma je sestavuje na delší období);

Taktické (firma je sestavuje se na dobu 1–3 roky);

Operativní (firma je sestavuje na krátké období většinou do 1 roku);

Plán odměňování zaměstnanců (popisují, jaké benefity zaměstnanci dostanou, jakým způsobem budou zaměstnanci odměňováni za vykonanou práci);

Plán na vzdělávání zaměstnanců (popisují, v čem se mají zaměstnanci vzdělávat a jaké vzdělávací aktivity budou potřeba);

Plán na přijímání zaměstnanců (popisují, jakým způsobem bude probíhat nábor zaměstnanců);

Plán na obsazování volných pracovních míst (popisuje, kolik volných pozic bude potřeba obsadit);

Plán na rozmístění zaměstnanců (obsahuje informace o tom, kam budou pracovníci zařazeni);

Plán na propouštění zaměstnanců (v současné době společnost neplánuje propouštět zaměstnance);

Plán následnictví (existuje jen u klíčových pozic);

Plány školení (popisují, jaká školení budou pro pracovníky potřeba);

Plán na rozvoj pracovníku (obsahuje informace o tom, v čem by se měl nebo mohl pracovník rozvíjet).

3.1.2 Cíle personálního plánování Synthesie

- Dosazení lidí na volné pracovní pozice
- Pokrytí potřeb vzdělávání (Aby zaměstnanci byli vzdělaní tak, jak firma potřebuje.)
- Zaměstnávat vzdělané a kvalifikované pracovníky
- Zaměstnávat české pracovníky, nikoliv zahraniční
- Dostatečně motivovat zaměstnance tak, aby byli ve firmě spokojeni
- Udržení stávajících zaměstnanců
- Dobré vztahy se zaměstnanci
- Rozvoj zaměstnanců
- Minimalizace dopadu působení firmy na své okolí
- Budování dobrých vztahů se zákazníky
- Poskytování kvalitních služeb a výrobků
- Ochrana životního prostředí
- Dodržování BZOP
- Otevřená komunikace s veřejností a poskytování pravdivých informací o činnostech společnosti

3.1.3 Plánování scénářů

Společnost neustále sleduje vývoj situace v České republice a snaží se ihned reagovat na aktuální dění. Například když se u nás v březnu 2020 objevil covid-19, tak vláda ČR vydala přísná opatření a společnost tato opatření až do odvolání dodržovala.

3.1.4 Proces personálního plánování

Probíhá ve společnosti ve třech fázích takto:

- **Sběr informací pro vypracování plánů**

Informace zahrnují, kolik zaměstnanců bude firma potřebovat, kde je získá, jaké vzdělávací aktivity budou pro pracovníky potřeba, kde budou zaměstnanci rozmístěni, jaký druh školení bude potřeba atd.

- **Zpracování získaných informací**

Probíhá na základě získaných informací.

- **Vypracování dokumentů a jejich předání personálnímu oddělení**

Na základě těchto dokumentů se personální oddělení snaží plány naplnit. Personálnímu oddělení je předává vedoucí jednotlivého útvaru.

3.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu probíhá v Synthesii v prosinci. Nadřízený daného zaměstnance prochází s pracovníky strategické cíle firmy do nového roku, probíhá také kontrola naplnění strategických cílů v minulém roce. Každý pracovník má po dohodě s nadřízeným nastavené rozvojové cíle a pracovní cíle, které vycházejí ze strategických cílů podniku a jsou ve společnosti pro pracovníky nastavené podle jednotlivých pozic. Mají za úkol pomoci zaměstnancům ke zlepšení jejich dovedností a schopností, které může pracovník uplatnit na současné pracovní pozici. Určuje je vždy nadřízený pracovník, který má odpovědnost za zaměstnance, nadřízený také sleduje, v čem by se mohl pracovník zlepšit. Stanovují se podle toho, jak zaměstnanec pracuje.

Cíle jsou nastaveny tak aby se daly splnit. Kdyby byly až moc přehnané, nedošlo by k naplnění strategických cílů firmy a zaměstnanec by nezlepšil své schopnosti a dovednosti. Typy cílů a jejich náročnost závisí opět na typu pracovní pozice. U všech pozic jsou cíle nastaveny tak, aby přispěly ke zkvalitnění výroby, naplnění strategických cílů organizace a také tak, aby se zaměstnanci naučili využívat nové pracovní techniky a nové moderní způsoby. Nadřízený také zjišťuje, jestli zaměstnanec potřebuje absolvovat nová školení nebo odborné kurzy. U vyšších pracovních pozic jsou rozvojové cíle náročnější, protože vyšší pracovní pozice vyžadují větší odpovědnost.

3.2.1 Proces hodnocení pracovního výkonu

Proces hodnocení pracovníků se ve společnosti Synthesia dělí na dvě období. První období se nazývá období získávání informací. Ve společnosti je využíván personální controlling. U dělnických pozic sleduje kontrolér pracovní výkon zaměstnance na pracovišti formou sběru kvalitativních dat, která obsahují informace o tom, jak zaměstnanec zvládá náplň práce, jak se dokáže rozhodnout a přizpůsobit zadaným úkolům, jaké je chování zaměstnance

(zvládnutí stresových situací, povaha zaměstnance, chování a komunikace k ostatním zaměstnancům), sledování talentu zaměstnance (odhad, který zaměstnanec má potenciál na vyšší pracovní pozici), za jak dlouho dokáže zaměstnanec plnit své pracovní úkoly. U THP a vyšších pozic je využíváno spíše kvantitativní hodnocení, které musí být podloženo konkrétními čísly o produkci. Poté zpracuje kontrolér informace do dokumentů a předá je vedoucímu útvaru.

Pak následuje období vyhodnocování informací o pracovním výkonu podle stanovených cílů, kdy vede vedoucí útvaru slovní formální rozhovor s pracovníkem o pracovním výkonu a také o naplnění cílů společnosti. U vyšších pozic je využíváno finanční hodnocení, které spočívá v tom, že vedoucí sám stanoví podřízeným odměnu, ale neřekne jim, proč jim takovou výši odměny navrhl. Další nevýhodou tohoto ohodnocení je, že nadřízený nerozlišuje dobré a špatné pracovníky.

Hodnocení pracovního výkonu je prováděno u dělnických pozic měsíčně a u specialistů nebo THP pracovníků kvartálně a ročně. U některých pozic se využívají v průběhu roku i hodnotící pohovory, jsou také vedeny rozhovory o výsledcích hodnocení pracovníků u některých pozic. Ve společnosti také existuje evidence hodnocení zaměstnanců a možnost zpětné vazby, která je ale spíše využívána u vyšších pozic. Společnost hodnotí pracovníky podle cílů, norem a standardů, které vyplývají z popisu pracovního místa.

3.2.2 Odměňování

Synthesia má v oblasti odměňování oddělení, které se nachází v hlavní budově v Semtíně. V současné v něm pracují dvě specialistky, nad nimi je vedoucí. Mají za úkol navrhnout a vypracovat pro vedoucí útvarů podklady, které se týkají změn v oblasti odměňování. Jedná se o typy, metody, způsoby a také o tvorbu návrhů nových benefitů pro zaměstnance.

Vypracované podklady odesílají ke schválení vedoucím útvaru. Pokud je vedoucí schválí, jsou aplikovány a mohou se začít využívat. V současnosti využívá Synthesia skupinové odměňování, ve kterém se hodnotí cíle a pracovní výkon celé skupiny, dále týmové odměňování, ve kterém se hodnotí výkon a cíle celého týmu, a individuální odměňování, které má na starosti vedoucí příslušného útvaru. Synthesia také odměňuje pracovníky podle připravenosti na práci.

Výplatu mezd zajišťuje mzdové oddělení. Zaměstnanci za svoji práci dostávají měsíční paušální mzdu podle počtu odpracovaných hodin na svůj bankovní účet, který uvedli v pracovní smlouvě. Výše mzdy závisí na typu pracovní pozice.

3.2.3 Benefit

Synthesia(www.Synthesia.eu) poskytuje tyto druhy benefitů:

- 5 týdnů dovolené za rok;
- Zvýhodněné ceny na rekondační a zážitkové pobyty;
- Cafeterie 5000 Kč za rok na benefity podle vlastní volby zaměstnance;
- Možnost návštěvy sportovních a kulturních akcí za zvýhodněné ceny, také pořádání společných firemních dnů;
- Dotované závodní stravování. Teplý oběd stojí pro zaměstnance 19 Kč, v ceně je zahrnuto hlavní jídlo polévka, dezert a salát;
- Příspěvek na penzijní připojištění ve výši 800 Kč měsíčně;
- Zvýhodněné neomezené mobilní tarify pro zaměstnance a jejich rodiny za 399 Kč na měsíc;
- Zvýhodněné ceny na produkty ve společnosti Agrofert a.s.;
- Podpora vzdělávání (např. pořádání kurzu na anglický jazyk nebo možnost doplnění a příspěvek na vyšší vzdělání);
- Mimořádné odměny až 3x ročně podle plnění hospodářského výsledku;
- Pro absolventy středních škol stipendijní program volná pracovní místa;
- Pro absolventy vysokých škol trainee program volná pracovní místa
- Možnost získání praxe v chemickém oboru pro žáky a studenty SŠ, SOU, VŠ
- Stipendijní program pro SŠ, SOU, a VŠ.

3.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Pro získávání zaměstnanců využívá společnost vnější zdroje, jedná se o uchazeče z úřadu práce, zahraniční pracovní sílu, absolventy středních a vysokých škol. Společnost využívá také vnitřní zdroje. Pokud zaměstnanci splňují pracovní požadavky a mají pro vyšší pracovní pozici požadované schopnosti a dovednosti, mohou být povýšeni na vyšší pracovní místo. K získávání nových zaměstnanců využívá Synthesia různé metody. Společnost vytváří a umísťuje inzeráty na webové portály. Uvnitř společnosti se nachází informační nástěnka, která obsahuje seznam volných pracovních míst a je umístěna na vhodném místě, aby ji každý zaměstnanec viděl. Stávající zaměstnanec tak po prohlédnutí informační nástěnky může informovat své známé, rodinu nebo kamarády o volných pracovních místech, a společnost tak může získat nové zaměstnance.

Společnost se také snaží oslovit uchazeče prostřednictvím reklam, které jsou umístěny na některých nemovitostech v Semtíně a jiných částech Pardubic nebo na billboardech. Společnost také využívá informační letáky, které jsou viditelné na zastávkách MHD nebo je

můžeme nalézt na internetových pracovních portálech a internetových stránkách, případně je můžeme vidět na nástěnce úřadu práce. Seznam aktuálních volných pracovních pozic je možné nalézt na webových stránkách společnosti, kde je možné také najít detailní popis pracovního místa a konkrétní požadavky na uchazeče, které si stanovila Synthesia. Dále také specifikaci toho, co společnost za vykonanou práci nabízí.

Synthesia využívá při náboru zaměstnanců také exkurze, veletrhy pracovních příležitostí, spolupráci s univerzitami formou bakalářských nebo diplomových prací, stáží. Každou středu také pořádá od 8 hodin náborový den, na který je možné přijít i bez domluvy. Personalista uchazeči poskytne další informace k volným pracovním místům. Vysvětlí mu náplň práce na jednotlivých pracovních pozicích. Pracovní pozice se v Synthesii dělí na brigádní, dělnické, THP, a vyšší. Na brigádní a dělnické pozice stačí základní vzdělání nebo výuční list, na THP pozice nebo specialistu je potřeba mít vyšší vzdělání, je potřeba ovládat jazyky na komunikační úrovni. Průběh získávání a přijímání zaměstnanců probíhá tak, že uchazeč pošle společnosti svůj životopis a motivační dopis.

Budoucí uchazeč může přímo na webových stránkách v záložce kontakt prostřednictvím firemního formuláře napsat na personální oddělení, když vyplní jméno, příjmení a e-mail, může také napsat do kolonky vaše zpráva, co ho zajímá, také může vyplnit, jakou má mzdovou představu, může jako přílohu přiložit životopis. Poté je uchazeč zařazen do evidence uchazečů a probíhá analýza životopisů. Uchazeči o volné pracovní pozice mohou společnost kontaktovat také elektronickou formou nebo telefonicky.

Následně jsou uchazeči pozváni na pohovor, ale je možné, že uchazeč může být pozván na pohovor znovu, aby se o něm společnost dozvěděla více informací.

Na pohovoru bere společnost v úvahu vzdělání, praxi v oboru a zkušenosti s danou činností. U brigádních nebo dělnických pozic se uchazeči výsledek pohovoru dozví po poradě s vedoucími. U vyšších pozic, jako jsou THP nebo specialisti, následuje další kolo výběrového řízení. Uchazeč je informován o postupu do dalšího kola e-mailem nebo telefonicky. V dalším kole výběrového řízení následuje ověření jazykových schopností formou slohové práce na vybrané téma nebo rozhovor na dané téma a testy dovedností, dále psychologické testy. Výsledek se uchazeč opět dozví po poradě s vedoucími útvary.

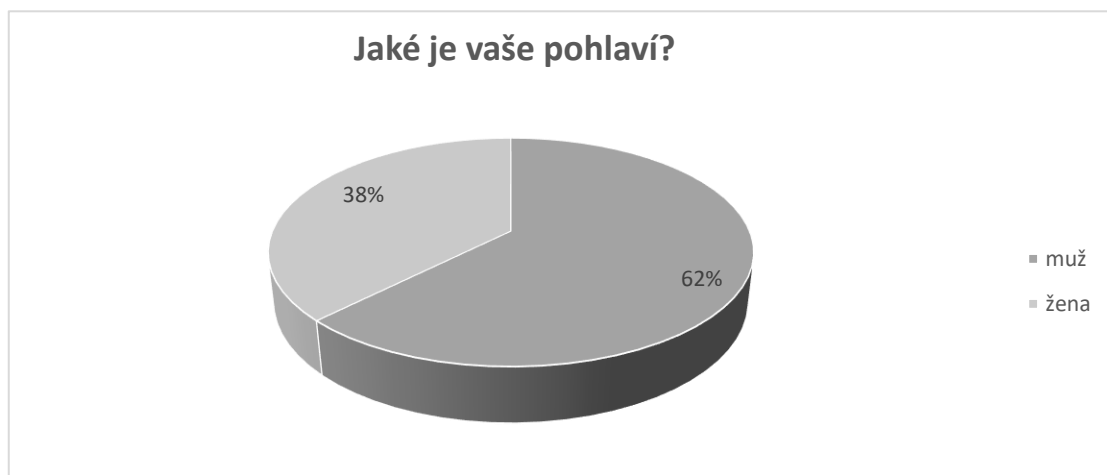
Potom je zaměstnanci nabídnuta pracovní smlouva na dobu neurčitou se zkušební dobou na jeden měsíc, u vyšších pozic je sjednána na dva měsíce. Obsahuje všechny podstatné a důležité náležitosti dané zákonem jako například přesný název pracovní pozice, místo

pracoviště, sídlo firmy, jméno, příjmení, datum narození, rodné číslo, bydliště zaměstnance, údaje o zaměstnavateli, hodinovou mzdu zaměstnance, délku pracovní doby.

Po podpisu smlouvy je zaměstnanec zařazen na pracoviště a je seznámen s legislativními předpisy, BOZP, prochází školením, poté následuje seznámení zaměstnance s jeho pracovní náplní a jeho adaptace. Po zkušební době probíhá rozhovor o tom, jestli se zaměstnanec osvědčil.

3.3.1 Dotazníkové šetření

V tomto dotazníkovém šetření autor práce zjišťoval zájem o aktuálně volné pracovní pozice společnosti. Na položené otázky odpovědělo celkem dobrovolně 320 respondentů z Pardubického kraje. Dotazník obsahoval celkem 6 otázek. Některé otázky obsahovali na výběr více možností, a respondenti mohli vybrat vždy pouze jednu odpověď. Dotazníkový průzkum probíhal elektronickou formou. Úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze č.2.



Graf 1: pohlaví respondentů

zdroj: [vlastní zpracování]

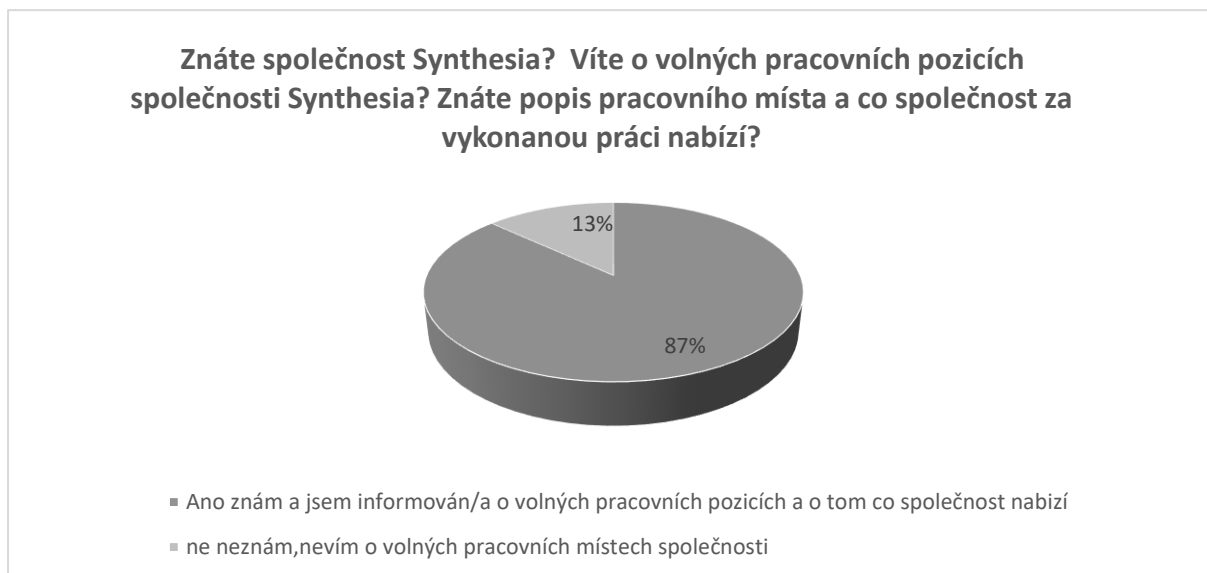
Na tuto otázku odpovědělo 62 % mužů a 38 % žen. Celkem na tuto otázku odpovědělo 320 respondentů.



Graf 2: vzdělání respondentů

zdroj: [vlastní zpracování]

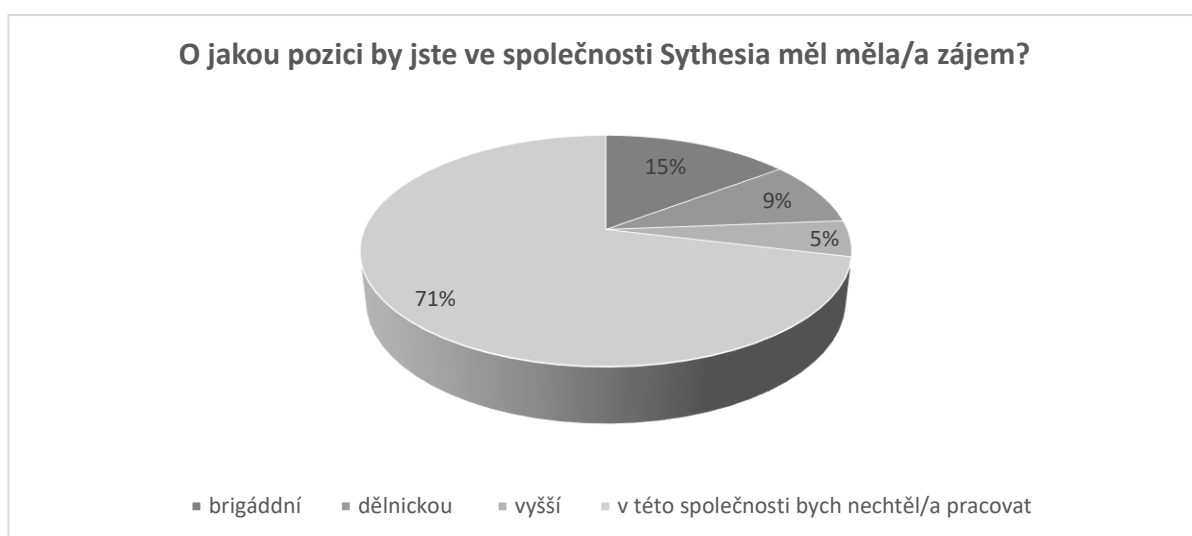
59 % respondentů odpovědělo, že má středoškolské vzdělání s výučním listem. 26 % respondentů odpovědělo, že má středoškolské vzdělání s maturitou. 10 % respondentů odpovědělo, že má základní vzdělání. 5 % respondentů odpovědělo, že má vysokoškolské vzdělání.



Graf 3: povědomí respondentů o společnosti, popisu pracovního místa, a nabídce za vykonanou práci

Zdroj: [vlastní zpracování]

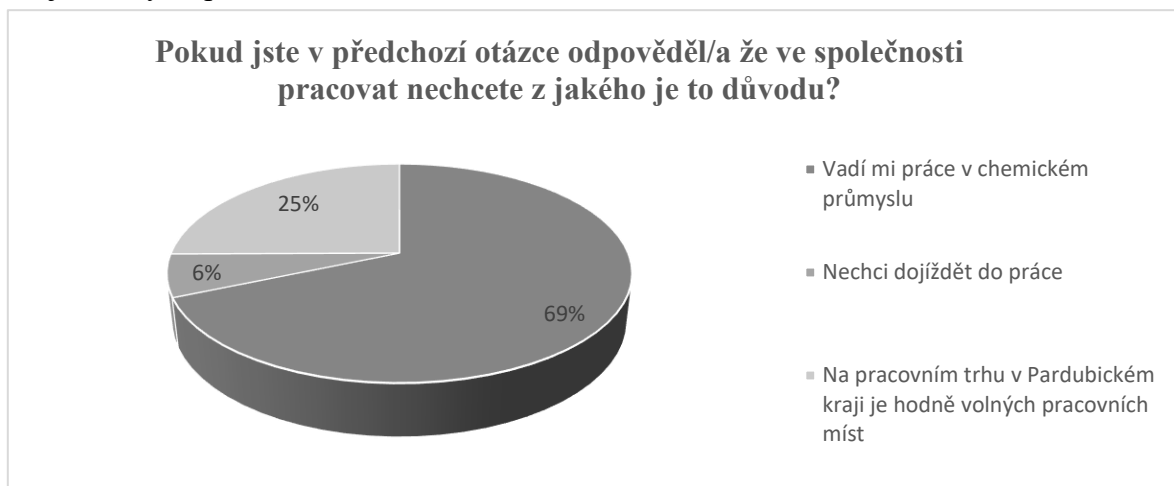
87 % respondentů odpovědělo že společnost Synthesia znají a z toho vyplývá, že lidé jsou o volných pracovních místech společnosti informováni a, přečetli si podrobné informace volných pracovních míst. 13 respondentů % odpovědělo, že Synthesii neznají a nikdy o ní neslyšeli a neví o volných pracovních místech společností, tím pádem si informace o volných pracovních pozicích nepřečetli.



Graf 4: pracovní pozice společnosti

zdroj: [vlastní zpracování]

Na tuto otázku odpovídalo 278 lidí, kteří v předchozí otázce odpověděli ano. **71 % respondentů** odpovědělo, že by ve společnosti pracovat nechtělo. **15 % respondentů** odpovědělo, že by mělo zájem ve společnosti pracovat pouze brigádně. **9 % respondentů** odpovědělo, že by mělo zájem o dělnickou pozici. **5 % respondentů** odpovědělo, že by mělo zájem o vyšší pozici.



Graf 5: důvody proč lidé nechtějí pracovat ve společnosti

zdroj: [vlastní zpracování]

69 % respondentů odpovědělo, že by jim vadila práce v chemickém průmyslu. **25 % respondentů** odpovědělo že v Pardubickém kraji je hodně volných pracovních míst. Z toho vyplývá, že lidé si tak mohou práci vybírat podle svých požadavků a vzdělání a nemusí se spoléhat jen na práci v chemickém průmyslu, případně mají jiný důvod, proč by v Synthesii nechtěli pracovat. **6 % respondentů** odpovědělo, že by jim vadilo dojíždět do práce, a raději by upřednostnili práci v místě bydliště. Celkem na tuto otázku odpovědělo 198 respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli, že by v Synthesii pracovat nechtěli.



Graf 6: čtyřdenní pracovní týden

zdroj: [vlastní zpracování]

Ze 198 dotazovaných respondentů většina reagovala kladně. **88 %** procent respondentů odpovědělo ano, pouze **12 %** respondentů odpovědělo ne.

4 Formulace závěrů a doporučení vyplývajících z analýzy řízení lidských zdrojů

Synthesia je významným zaměstnavatelem v Pardubickém kraji a současně největším tahounem v chemickém průmyslu. Na základě osobního rozvoru s personálním oddělením Synthesie bylo zjištěno, že se společnost aktuálně potýká s nedostatkem pracovníků ve výrobě. Synthesia tento problém řeší tak, že je nucena zaměstnávat zahraniční pracovníky, kteří nedokážou práci porozumět a často končí ve zkušební době. Tento stav by do budoucna mohl způsobit přetěžování stávajících zaměstnanců a ohrozit chod společnosti. Řešením je najmout více brigádníků, ale jednalo by se pouze o dočasný stav.

Autor provedl dotazníkové šetření, které ukazuje, že zájem o volné pracovní pozice v Synthesii je dle respondentů malý, a to z důvodu chemického zaměření společnosti. Situace s nedostatkem pracovních sil by se mohla zlepšit, pokud by společnost u dělnických zavedla nové benefity.

Pro zlepšení současného stavu navrhuje autor práce zavést jako atraktivní benefit čtyřdenní pracovní týden. V České republice se o této možnosti v současné době pouze uvažuje, ale přesto ji u nás využívá například firma Cognito nebo Citfin. Tento systém využívají v současné době zahraniční firmy ve Švédsku, na Islandu a Novém Zélandu. Nově o tomto návrhu začalo uvažovat také Finsko. Tuto možnost vyzkoušela minulý rok také zahraniční firma Microsoft Japan a výsledky ukázaly, že produktivita práce vzrostla o 39,9 %. Účelem tohoto benefitu je stejná mzda za méně odpracovaných hodin. Podle vědeckých zahraničních studií je dokázáno, že zaměstnanci s kratší pracovní dobou vykazují lepší produktivitu práce, jsou celkově spokojenější a méně se stresují. Zavedením tohoto benefitu by se mohl zlepšit nejen pracovní výkon zaměstnanců, ale hlavně by se mohl zvýšit zájem o volné pracovní pozice v Synthesii. I výsledky dotazníkového šetření ukazují pozitivní reakce respondentů na tento benefit. Autor práce také navrhuje novým pracovníkům nabídnout jednorázový finanční bonus ve výši 50% měsíční mzdy za předpokladu, že pracovník vydrží ve společnosti alespoň 6 měsíců, poté se zaváže odpracovat nejméně dalších 6 měsíců. Dále autor navrhuje pro nové zaměstnance náborový příspěvek ve výši 5000 Kč, který by byl vyplacen zaměstnancům po uplynutí zkušební doby.

Pro získání nových zaměstnanců do výroby dále autor práce navrhuje, že by společnost Synthesia mohla na svých webových stránkách umístit propagační video vysvětlující naplnění práce na jednotlivých dělnických pozicích. Budoucím uchazečům by to usnadnilo rozhodování ohledně zájmu o práci v Synthesii a zároveň by měli jasnou představu, jak práce probíhá. Společnost Synthesia sice pořádá každou středu náborová setkání s budoucími uchazeči, ale na základě osobního pohovoru s personálním oddělením autor zjistil, že tuto možnost lidé téměř nevyužívají. Autor dále navrhuje místo osobních pohovorů využívat online-pohovory. V dnešní době tato metoda získává na popularitě a využívá ji většina firem. On-line pohovory přinášejí výhody jak uchazečům, tak zaměstnavatelům. Uchazeči se v domácím prostředí cítí lépe, a odpadá tak stres z cizího prostředí, zároveň ušetří čas dojížděním na pohovor. Zaměstnavatelům by tato možnost ušetřila čas a zrychlila by proces přijímání zaměstnanců. Další výhodou on-line pohovoru spočívá v tom, že o výsledcích pohovoru by mohl rozhodnout i personalista, který se pohovoru přímo neúčastní a může ho zhlédnout zpětně.

Ve vybrané činnosti plánování lidských zdrojů autor práce na základě provedené analýzy nezjistil žádné nedostatky, a proto není potřeba v této oblasti navrhnout nová doporučení. Autor doporučuje vykonávat tuto činnost jako doposud.

V činnosti řízení pracovního výkonu navrhuje autor umožnit zaměstnancům možnost navrhnout zlepšovací návrh pro usnadnění pracovního výkonu zaměstnanců a v případě realizace návrhu vyplatit zaměstnancům finanční odměnu.

Dále autor navrhuje zavést on-line řízení pracovního výkonu. Manažeři a zaměstnanci by pomocí této metody mohli zaznamenávat do systému informace o pracovních rolích a dohodách o výkonu práce. Tyto zaznamenané údaje by mohli využít při uzavírání nových dohod o pracovním výkonu. Pomocí tohoto doporučení by se také omezilo papírování ohledně hodnocení pracovního výkonu a zjednodušil by se proces řízení výkonu práce.

Za účelem zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců na dělnických pozicích autor práce navrhuje uspořádat častější setkávání zaměstnanců s přímým nadřízeným. Díky tomuto setkávání by zaměstnanci dostali okamžitou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon, díky které by mohli rychleji zlepšit své znalosti a dovednosti a ty uplatnit pro naplnění pracovních cílů a úkolů společnosti.

Autor práce také navrhuje, že pracovní výkon by přímý nadřízený mohl hodnotit jednou za půl roku formou písemného pracovního posudku. Zaměstnanec by byl podrobněji informován o tom, jak zvládá pracovní cíle a úkoly, v čem se musí zlepšit, protože by hodnocení měl v písemné formě.

Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza vybraných činností řízených lidských zdrojů ve společnostech Synthesia a.s., která působí v chemickém průmyslu, a na základě analýzy vybraných činností v této společnosti navrhnout doporučení pro zlepšení současného stavu. Analýza vybraných činností probíhala v části Pardubice-Semtín ve spolupráci s personálním oddělením Synthesie. Pro návrh doporučení na zlepšení současného stavu byly využity informace načerpané studiem vybrané odborné literatury a následně byly tyto informace srovnány s praktickými informacemi získanými od personálního oddělení Synthesie.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část, je členěna do čtyř kapitol. V úvodní kapitole teoretické části byl nejprve vysvětlen význam pojmu řízení lidských zdrojů, jeho historické pojetí a vývoj. Poté byly rozebrány činnosti plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení a hodnocení pracovního výkonu, odměňování pracovníků a vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část je členěna na tři kapitoly. V úvodní kapitole byla představena společnost Synthesia, poté její historický vývoj.

Ve třetí kapitole byla provedena analýza vybraných činností lidských zdrojů v konkrétním podniku. Analyzovány byly činnosti plánování lidských zdrojů, hodnocení a řízení pracovního výkonu, odměňování a získávání výběr zaměstnanců. V této činnosti bylo v další části bakalářské práce provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit zájem o volné pracovní pozice společnosti Synthesia a.s.

Ve čtvrté kapitole bylo na základě zjištěných nedostatků vyplývajících z provedené analýzy vybraných činností a výsledků z dotazníkového šetření navrženo několik doporučení na zlepšení současného stavu.

Autor práce zjistil že největší problém Synthesie aktuálně spočívá v nedostatku pracovníků ve výrobě, a proto doporučuje pro získání nových pracovníků zkusit využívat nové on-line metody a zavést nové typy benefitů. Ostatní navrhovaná doporučení se týkají zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců Synthesie. Plánování lidských zdrojů autor hodnotil pozitivně.

Příloha 1 pracovní pozice Synthesie

Pracovní náplň

- návrh, tvorba a správa řídicích systémů pro údržbu
- preventivní údržba a diagnostika poruch řídicích systémů
- zabezpečování správy technického zařízení v odbornosti MaR
- koordinace činností interních a externích spolupracovníků
- dodržování bezpečnostních předpisů a používání všech předepsaných ochranných pomůcek a prostředků
- dodržování technické úrovně pro zařízení MaR
- technická dokumentace - udržování v aktuálním stavu
- podklady pro opravy a prevenci na zařízení MaR vč. ASŘTP

Požadujeme

- ÚSO/VŠ vzdělání v oboru IT, elektro
- vyhl. 50/78 SB. § 6, obj. tř. B
- vytváření algoritmů řízení technologických procesů
- orientace v IT technologiích
- dobrý zdravotní stav
- práce s PC
- zodpovědnost, spolehlivost, flexibilita
- dobré komunikační schopnosti, rozhodnost, samostatnost

Nabízíme

- mzdu po dohodě - dle znalostí profese a praxe
- jistota stabilního zaměstnání v prosperující společnosti
- teplé obědy za 19 Kč (v ceně: hlavní jídlo, polévka, dezert/ salát)
- 5 týdnů dovolené
- příspěvek na penzijní připojištění až 800 Kč/ měsíc
- Cafeterie ve výši 5.000 Kč/rok na benefity z široké nabídky dle vlastní volby
- zvýhodněné mobilní tarify pro zaměstnance a jejich blízké
- zvýhodněné rekondační a zážitkové pobyty
- zvýhodněné ceny produktů skupiny AGROFERT, a. s.
- zaměstnanecké akce a další atraktivní benefity
- možnost dalšího vzdělávání (např. kurzy anglického jazyka, odborného vzdělávání a další)

Obrázek 1: popis pracovního místa na vyšší pozici

zdroj: [www.Synthesia.eu]

DĚLNÍK/CE - OPERÁTOR/KA VE VÝROBĚ

Hledáte stabilní práci s množstvím benefitů? A to navíc v úspěšné české firmě s téměř stoletou tradicí? Pak neváhejte a zašlete nám Váš životopis!

Pracovní náplň

- manipulační a pomocné práce
- obsluha strojů a zařízení, spolupráce při jejich údržbě
- obsluha jednoduchých chemických aparatur a strojů
- obsluha plně automatizovaných linek řízených PC

Požadujeme

- SOU vzdělání výhodou
- manuální zručnost
- chut pracovat
- dobrý zdravotní stav
- ochota pracovat v nepřetržitém provozu

Nabízíme

- jistota stabilního zaměstnání v prosperující společnosti
- vysoký podíl kmenových zaměstnanců (99,7 %)
- teplé obědy za 19 Kč (v ceně: hlavní jídlo, polévka, dezert/ salát)
- 5 týdnů dovolené
- příspěvek na penzijní připojištění až do 800 Kč/ měsíc
- Cafeterie ve výši 5.000 Kč/rok na benefity z široké nabídky dle vlastní volby
- zvýhodněné mobilní tarify pro zaměstnance a jejich blízké
- zvýhodněné rekondační a zážitkové pobyty
- zvýhodněné ceny produktů skupiny AGROFERT, a. s.
- zaměstnanecké akce a další atraktivní benefity
- možnost dalšího vzdělávání (např. kurzy anglického jazyka, odborného vzdělávání a další)

Obrázek 2: popis pracovního místa na dělnickou pozici

zdroj: [www.Synthesia.eu]

Pozice	Společnost	
PROVOZNÍ TECHNIK (elektro)	Synthesia	PODROBNOSTI
PRACOVNÍK ÚDRŽBY – POTRUBÁŘ	Synthesia	PODROBNOSTI
ELEKTRIKÁŘ	Synthesia	PODROBNOSTI
TOPIČ	Synthesia	PODROBNOSTI
PRACOVNÍK ÚDRŽBY STROJNÍ	Synthesia	PODROBNOSTI
PRACOVNÍK ÚDRŽBY MĚŘENÍ A REGULACE	Synthesia	PODROBNOSTI
ŘIDIČ BULDOZERU - manipulační dělník	Synthesia	PODROBNOSTI
DĚLNÍK/CE - OPERÁTOR/KA VE VÝROBĚ	Synthesia	PODROBNOSTI
BRIGÁDA VE VÝROBĚ - 130 Kč/ hod.	Synthesia	PODROBNOSTI

Obrázek 3: seznam volných pracovních míst na nižší pozice

zdroj: [www.Synthesia.eu]

Pozice	Společnost	
ÚČETNÍ SPECIALISTA	Synthesia	PODROBNOSTI
DAŇOVÝ SPECIALISTA	Synthesia	PODROBNOSTI
DISPEČER VELÍNU (elektro)	Synthesia	PODROBNOSTI
TECHNIK – MECHANIK MĚŘENÍ A REGULACE	Synthesia	PODROBNOSTI
VEDOUcí TECHNIK (elektro)	Synthesia	PODROBNOSTI
REVIZNÍ TECHNIK vyhrazených plynových zařízení	Synthesia	PODROBNOSTI
Technický specialista - požární ochrana – OZO v PO	Synthesia	PODROBNOSTI
TECHNICKÝ SPECIALISTA – METROLOGIE A CEJCHOVNY PŘÍSTROJŮ	Synthesia	PODROBNOSTI
SYSTÉMOVÝ INŽENÝR	Synthesia	PODROBNOSTI

Obrázek 4: seznam volných pracovních míst na vyšší pozice

zdroj: [www.Synthesia.eu]

Příloha 2 seznam otázek dotazníkového průzkumu

Dobrý den

Jsem studentem 3.ročníků bakalářského studia na Univerzitě Pardubice oboru Ekonomika a provoz podniku na fakultě Ekonomicko-správní. Tímto způsobem bych vás chtěl požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Výsledné odpovědi budou použity v praktické části bakalářské práce. Dotazník bude anonymní a jeho vyplnění vám zabere pouze pár minut. Předem vám děkuji za vaši ochotu a čas

Tomáš Ulrich

1. Jaké je vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

3. O Jakou pozici byste ve společnosti Synthesia měl měla/a zájem?

- Brigádní
- Dělnickou
- vyšší

4. Znáte společnost Synthesia? Víte o volných pracovních pozicích společnosti Synthesia? Znáte popis pracovního místa a co společnost za vykonanou práci nabízí?

- Ano znám, a jsem informován o volných pracovních pozicích a o tom co společnost nabízí
- Ne neznám, nevím o volných pracovních místech společnosti

5. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a že ve společnosti pracovat nechcete z jakého je to důvodu?

- Vadí mi práce v chemickém průmyslu
- Nechci dojíždět do práce
- Na pracovním trhu v Pardubickém kraji je hodně volných pracovních míst

6. Pokud by byl ve v Synthesii zaveden jako benefit čtyřdenní pracovní týden měl byste poté zájem o práci v Synthesii?

- Ano
- ne

Použitá literatura a internetové zdroje

2020. *Synthesia Chemistry for future*. [Online] 2020. <https://www.synthesia.eu>.

Jaroslav Mužík, Pavel Krpálek. 2017. *Lidské Zdroje a Personální management*. Praha : Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

Koubek, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management PRESS, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Měrtlová, Libuše. 2014. *Řízení Lidských zdrojů a Lidského kapitálu firmy*. České Budějovice : CERM,s.r.o, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

Michael Armstrong, Stephen Taylor. 2015. *Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy*. [překl.] Martin ŠIKÝŘ. Praha : Grada Publishing a.s, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7..

Šikýř, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.