

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Hodnocení vybraných personálních procesů
v organizaci**

**Evaluation of selected personnel processes in the
organization**

Simona Rothová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení vybraných personálních procesů v organizaci“

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

Plzeň dne 24. 04. 2023

v. r. *Simona Rothová*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte pojmy personální řízení, personální procesy a další související pojmy.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci, zaměřte se na oblast řízení lidských zdrojů.
3. Analyzujte a zhodnoťte vybrané personální procesy dané organizace.
4. Formulujte možná doporučení pro hodnocené personální procesy.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí této diplomové práce, paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., za poskytnuté rady, odborné vedení a ochotu, kterou mi poskytla během vypracovávání mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Janě Holubové, generální ředitelce společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. za poskytnutí spolupráce na mé diplomové práci. Zároveň bych chtěla poděkovat paní Ing. Petře Jáchymovské, personální vedoucí společnosti, za poskytnuté informace ohledně vybraných personálních procesů a ochotu spolupráce.

Obsah

Úvod	7
1 Řízení lidských zdrojů	8
1.1 Lidské zdroje	8
1.2 Řízení lidských zdrojů	8
1.3 Strategické řízení lidských zdrojů	10
1.4 Činnosti řízení lidských zdrojů	11
2 Adaptace pracovníků	13
2.1 Tři roviny adaptačního procesu	14
2.2 Druhy adaptace	15
2.3 Cíle adaptace	16
2.4 Personální informační systém využíván v procesu adaptace	17
3 Hodnocení pracovníků	18
3.1 Cíle procesu hodnocení	19
3.2 Druhy hodnocení pracovníků	19
3.3 Kritéria hodnocení	20
3.4 Formy hodnotitelů	20
3.5 Hodnotitelské chyby	21
3.6 Hodnocení pracovníků jako nástroj motivace	21
3.7 Návaznost procesu hodnocení pracovníků na proces odměňování	22
4 Péče o pracovníky	24
4.1 Oblasti péče o pracovníky	24
4.2 Organizace pracovní doby	25
4.3 Pracovní prostředí	26
4.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	27

4.5	Personální rozvoj pracovníků.....	27
4.6	Služby poskytované pracovníkům na pracovišti.....	28
4.7	Služby poskytované pracovníkům navíc.....	28
4.8	Péče o životní prostředí.....	29
	Shrnutí teoretické části.....	30
5	Pekárny a cukrárny Klatovy, a.s.....	31
5.1	Představení společnosti.....	31
5.2	Základní údaje o společnosti.....	31
5.3	Vize, poslání a cíl společnosti.....	32
5.4	Organizační struktura společnosti.....	32
5.5	Řízení lidských zdrojů ve společnosti.....	34
5.6	Fluktuace zaměstnanců společnosti.....	34
6	Popis vybraných personálních procesů společnosti.....	36
6.1	Proces adaptace v odděleních Pekárna a Cukrárna.....	36
6.2	Proces hodnocení v odděleních Pekárna a Cukrárna.....	38
6.3	Proces péče o pracovníky v odděleních Pekárna a Cukrárna.....	39
	Shrnutí vybraných procesů.....	41
7	Dotazníkové šetření.....	42
7.1	Obsah a struktura dotazníku.....	42
7.2	Realizace dotazníkového šetření.....	43
7.3	Nástroje pro zpracování dat výsledků dotazníkového šetření.....	45
7.4	Výsledky dotazníkového šetření v procesu adaptace.....	45
7.5	Výsledky dotazníkového šetření v procesu hodnocení pracovníků.....	47
7.6	Výsledky dotazníkového šetření v procesu péče o pracovníky.....	50
	Shrnutí závěrů výsledků dotazníkového šetření.....	55
8	Návrh doporučení.....	59

8.1	Kurz poskytování zpětné vazby	59
8.2	Adaptační plán pro pracovníky zaučující nové zaměstnance	61
8.3	Dokument finančních odměn vázaných na pracovní výkon	63
8.4	Vytvoření přehledného dokumentu o nabízených benefitech	64
	Závěr	66
	Seznam použitých zdrojů	67
	Seznam tabulek	69
	Seznam obrázků	70
	Seznam použitých zkratk a značek	71
	Seznam příloh	72
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tato diplomová práce pojednává o tématu „Hodnocení vybraných personálních procesů v organizaci“. Zajištěním dobrého chodu personálních procesů lze podniku poskytnout stálé a spokojené pracovníky. Zaměstnanci jsou podstatným článkem společnosti, který zajišťuje hlavní chod společnosti, tudíž bez pracovníků nelze zabezpečit fungování podniku.

Zpracování diplomové práce na toto téma je vybráno na základě zájmu o oblast řízení lidských zdrojů. Touto cestou je možné si rozšířit znalosti v této oblasti.

Cílem diplomové práce je zhodnotit vybrané personální procesy specificky zaměřené na adaptaci, hodnocení a péči o pracovníky z pohledu pracovníků dané organizace a formulovat případná doporučení pro dané personální procesy, která by mohla vést ke zlepšení.

Diplomová práce je členěna na část teoretickou a praktickou. První kapitola teoretické části vymezuje řízení lidských zdrojů a s ním související pojmy jako jsou např. lidské zdroje, strategické řízení lidských zdrojů nebo personální procesy. Druhá kapitola popisuje personální proces adaptace pracovníků. Třetí kapitola se zabývá procesem hodnocení pracovníků a poslední kapitola teoretické části se věnuje vybranému procesu péče o pracovníky.

Úvodní kapitola praktické části diplomové práce je kapitola pátá, která představuje společnost Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. Šestá kapitola je věnována popisu procesů adaptace, hodnocení a péče o pracovníky ve zvolené společnosti. Obsahem sedmé kapitoly je dotazníkové šetření, kde je uveden jeho cíl, obsah a způsob, jakým probíhala realizace a charakteristika respondentů. Součástí této kapitoly je také prezentace výsledků dotazníkového šetření a jejich shrnutí. Praktická část je zakončena kapitolou osmou, která popisuje navržená doporučení.

1 Řízení lidských zdrojů

V kapitole první je představeno řízení lidských zdrojů, se kterým úzce souvisí samotné lidské zdroje, které jsou z tohoto důvodu teoreticky vymezeny přednostně. Dále se tato kapitola věnuje strategickému řízení lidských zdrojů a činnostem, které jsou součástí řízení lidských zdrojů.

1.1 Lidské zdroje

Pojem lidské zdroje může nabývat více významů. Nejčastěji jsou lidské zdroje chápány jako lidé v organizaci čili zaměstnanci podniku, kteří tvoří jednu z významných částí konkurenceschopnosti společnosti. (Palíšková et. al., 2021)

Mužík & Krpálek (2017) představují lidské zdroje jako primární východisko pro strukturu konceptů řízení pracovníků v organizacích. Dále uvádí, že s lidskými zdroji se pojí i existující limity, které lze využít v činnostech, kterými se zabývá řízení lidských zdrojů. Mezi tyto limity je řazena např. kvalita lidských zdrojů, která může být hodnocena z pohledu dosaženého stupně vzdělání, z vrozených schopností, z předchozích pracovních zkušeností nebo z pohledu pracovní způsobilosti.

Šikýř (2016) vysvětluje lidské zdroje jako lidi, kteří jsou k dispozici pro dosahování cílů společnosti. Lze také jednoduše konstatovat, že jsou to zaměstnanci, kteří vykonávají práci v podnicích. Tyto zdroje je potřeba řídit a vést, k tomu je používáno právě samotné řízení lidských zdrojů.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má historický vývoj. Lze konstatovat, že samotné řízení lidských zdrojů dle Palíškové et. al. (2021) zastává poslední etapu vývoje personální práce. První fází je období **personální administrativy**, která se zabývá pouze vedením personální agendy a zabezpečováním personálních činností, které jsou ze zákona nezbytné vykonat. Druhou etapu představuje **personální řízení**, jehož primární funkcí je vhodně vybrat, zaškolit, organizovat a vhodně motivovat zaměstnance, kteří jsou vnímáni jako úspěch dlouhodobé prosperity společnosti. Třetí etapou je **řízení lidských zdrojů**, které se zabývá nejen činnostmi personální administrativy a personálního řízení, ale i spoluprací personálního útvaru s liniiovými manažery.

Řízení lidských zdrojů představuje oblast, která se zabývá všemi činnostmi, které úzce souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v daných podnicích. Mezi činnosti, které souvisí se zaměstnáváním, je řazeno strategické řízení lidských zdrojů, dále řízení znalostí zaměstnanců, zabývání se rozvojem organizace, zajišťování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, zabezpečení vzdělávání, odměňování a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance, poskytování služeb pracovníkům atd. (Armstrong & Taylor, 2015)

Dle Palíškové et. al. (2021) oblast řízení lidských zdrojů oplývá charakteristickými rysy:

- představuje klíčovou oblast pro podnikový management – ředitel řízení lidských zdrojů je členem nejvyššího vedení,
- řízení lidských zdrojů zastává podnikatelskou filozofii,
- strategie řízení lidských zdrojů se odvíjí z celopodnikové strategie,
- dbá na kvalifikovanost zaměstnanců, která je pro podnik vnímána jako zdroj ekonomického růstu a konkurenceschopnosti,
- má zájem o spolupráci s liniiovými manažery,
- podniková kultura je v popředí,
- loajalita a posílení sounáležitosti zaměstnanců jsou pro organizaci důležité,
- snaží se mít pověst dobrého zaměstnavatele na trhu práce.

Koubek (2015) vymezuje obecné úkoly řízení lidských zdrojů, mezi které řadí tvorbu dynamického souladu, optimalizaci využívání pracovních sil, formování týmu atd., pomocí kterých je tvořena výkonná organizace, kde je prováděno úsilí o neustálé zlepšování jejího výkonu. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří **tvorba dynamického souladu**, která se týká, jednoduše řečeno, výběru správného člověka na správné místo tak, aby daný jedinec byl neustále připraven na měnící se požadavky pracovního místa. Dalším úkolem řízení lidských zdrojů je **optimalizace využívání pracovních sil** v podniku. Dále se řízení lidských zdrojů zabývá **formováním týmu, efektivním stylem vedení lidí a mezilidskými vztahy v organizaci**. Dalším úkolem je **zajišťovat personální a sociální rozvoj zaměstnanců v organizaci** a v neposlední řadě se nesmí zapomínat na **dodržování všech zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí a lidských práv**.

Hlavními cíli řízení lidských zdrojů jsou podporovat dosahování strategických cílů organizace, pomáhat rozvíjet kulturu, zajišťovat kvalifikované pracovníky podniku, dbát

na pozitivní pracovní vztahy mezi managementem a zaměstnanci a dále podporovat etický přístup k řízení lidí. (Armstrong & Taylor, 2015)

1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

„Strategické řízení lidských zdrojů představuje komplexní přístup k řízení lidí, jehož cílem je řízení, vedení a rozvoj lidských zdrojů tak, aby co nejvíce přispívali k naplňování strategických cílů podniku a k tvorbě jeho konkurenční výhody.“ (Palíšková et. al., 2021, s. 24)

Strategické řízení lidských zdrojů je propojeno se strategickým řízením organizace pomocí **vertikální a horizontální integrace**. Mezi **vertikální integraci** jsou řazeny strategie, které jsou v souladu. Tudiž strategie lidských zdrojů vychází ze strategie organizace. **Horizontální integrace** představuje specifickou strategii lidských zdrojů, mezi které patří jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, jako je například výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců. I tyto strategie musí být ve vzájemném souladu se strategií organizace. (Šikýř, 2016)

Strategický soulad mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením představuje **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

Obr. 1: Model strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong & Taylor (2015, s. 61)

Dle Ulricha (2009) se strategická role v oboru řízení lidských zdrojů věnuje propojení personálních strategií a postupů s podnikovou strategií. Ze strany personalistů se jedná o úsilí zajistit úspěšnost podnikových strategií a díky tomu zvyšují možnost podniku realizovat tyto strategie. Propojení personálního řízení se strategickým má pro podnik několik přínosů, mezi které například patří:

- schopnost podniku adaptovat změny,
- lépe plnit přání svých zákazníků
- nebo dosahování finančního výkonu.

1.4 Činnosti řízení lidských zdrojů

Jak už bylo výše zmíněno, řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním. K tomu, aby mohlo být řízení lidských zdrojů uskutečněno, jsou používány činnosti, kterými jsou jednotlivé **personální procesy**. Mezi personální procesy řadí Koubek (2015) vytváření a analýzu pracovního místa, plánování lidských zdrojů, získávání pracovníků, výběr pracovníků, adaptaci pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků, péče o pracovníky a v neposlední řadě propouštění pracovníků.

Personální procesy:

- **Vytváření a analýza pracovního místa** – Proces vytváření a analýza pracovního místa se zabývá tvorbou pracovního místa a jeho následnou analýzou. Přičemž tvorba pracovního místa představuje definici pracovních úkolů a analýza zkoumá a zpracovává data a údaje o pracovních místech a požadavcích, které budou žádány po zaměstnancích. (Šikýř, 2016)
- **Plánování lidských zdrojů** – Proces plánování pracovníků porovnává současný stav lidských zdrojů (zaměstnanců) podniku s jeho cíli do budoucna a následně identifikuje, jaké změny musí být provedeny v lidských zdrojích, aby bylo dosaženo stanovených cílů. (Noe et. al., 2020)
- **Získávání pracovníků** – Personální činnost získávání zaměstnanců se převážně zabývá požadavky na pracovníky, jaké jsou zdroje získávání zaměstnanců a jaké jsou metody získávání. (Palíšková et. al., 2021)
- **Výběr pracovníků** – Cílem samotného výběru pracovníků je zejména určit a vybrat vhodného pracovníka na konkrétní vybranou pozici či pracovní místo, a to ze všech uchazečů, kteří měli zájem dané pracovní místo zaujmout. (Šikýř, 2016)
- **Adaptace pracovníků** – Jedná se o začlenění jedince do pracovního prostředí. (Mužík & Krpálek, 2017)

- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků** – Hodnocení pracovníků představuje proces pravidelného zkoumání a porovnávání dosažených pracovních výsledků s předem stanovenými kritérii cílů výkonnosti, přičemž výkonnostní měřítka jsou stanovena v procesu řízení pracovního výkonu. (Mužík & Krpálek, 2017)
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – Cílem procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků je zejména vytvářet, rozšiřovat a prohlubovat znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků tak, aby vykonávali práci v požadovaném výkonu. (Lochmanová, 2016)
- **Odměňování pracovníků** – Proces odměňování je tvořen systémem odměňování, kam se řadí peněžní odměny, nepeněžní odměny a celkové odměny. Peněžní odměna představuje peněžní výplatu za vykonanou práci či různé zaměstnanecké výhody a penze. Nepeněžní odměna reprezentuje uspokojení potřeb pracovníků pomocí uznání, možnosti získání úspěchu, možnosti osobního růstu nebo možnost změny pracovního prostředí. Celková odměna pak tvoří kombinaci peněžních a nepeněžních odměn. (Armstrong & Taylor, 2015)
- **Péče o pracovníky** – Péče o pracovníky představuje zájem na straně zaměstnavatele o pracovní podmínky pracovníků, které jsou určeny k výkonu práce a o dosahování potřebného výkonu. (Šikýř, 2016)
- **Propouštění pracovníků** – Propouštění pracovníků představuje proces personálního řízení, kdy se provádí ukončení a zrušení pracovního poměru. Propouštění pracovníků se rozumí zejména ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. (Mužík & Krpálek, 2017)

V následujících kapitolách jsou teoreticky vymezeny vybrané personální procesy dle tématu této diplomové práce, které byly zvoleny na základě požadavku ze strany vybraného podniku. Vybranými personálními procesy jsou **adaptace pracovníků, hodnocení pracovníků a péče o pracovníky.**

2 Adaptace pracovníků

V druhé kapitole této diplomové práce je, vzhledem k logické návaznosti jednotlivých personálních procesů, představen jako první vybraný proces adaptace pracovníků.

Před samotnou adaptací pracovníků probíhá několik personálních procesů. Prvním personálním procesem je vytváření a analýza pracovního místa, která slouží jako základní stavební kámen pro všechny nadcházející personální procesy. (Pališková et. al., 2021) Druhým procesem je plánování lidských zdrojů, který má za cíl co nejvíce výstižně určit potřebu těchto zdrojů v daném období, a to zejména určení počtu pracovníků a jejich efektivní využití. (Frischmann & Žufan, 2017) Následně po plánování lidských zdrojů přichází proces získávání těchto pracovníků. Posledním procesem před samotnou adaptací pracovníků je výběr pracovníků, který vybere pomocí různých metod vhodné pracovníky na volné místo, které je potřeba obsadit.

Proces adaptace začíná nejprve samotným přijímáním pracovníka. Jedná se o základní vypracování a podepsání pracovní smlouvy, popřípadě dalších dokumentů s vybraným pracovníkem, který bude vykonávat práci v dané organizaci. Tento proces vykonává pracovník personálního útvaru, který kromě zajištění podpisu smlouvy o pracovním poměru zabezpečuje seznámení nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru. Ještě před podepsáním smlouvy je také potřebné, aby daný jedinec podstoupil vstupní lékařskou prohlídku. Dalším nezbytným krokem je zařazení pracovníka do personální evidence s důležitými údaji o pracovníkovi, zajištění mzdového listu, dále evidenčního listu důchodového pojištění a v neposlední řadě například vystavení podnikového průkazu nebo čipu atd. (Koubek, 2015)

Po uskutečnění formálních náležitostí začíná adaptace pracovníka. Jedná se o začlenění jedince do pracovního prostředí. Cílem adaptace pracovníků je, aby se nový zaměstnanec přizpůsobil podmínkám, které se týkají nové práce, a to zejména podmínkám pracovního místa, organizace a podmínkám sociálních rolí. Celý adaptační proces lze tak následně rozdělit na tři roviny. (Mužík & Krpálek, 2017)

2.1 Tři roviny adaptačního procesu

Samotný adaptační proces lze rozdělit do tří adaptačních rovin a to na celopodnikovou adaptaci, na adaptaci v útvarové jednotce a na adaptaci pracovního místa. (Palíšková et. al., 2021)

Celopodniková adaptace

Celopodniková adaptace se zabývá seznámením daného pracovníka s informacemi, které jsou obecného rázu a mají společné rysy pro všechny zaměstnance společnosti. (Koubek, 2015) Tato adaptační rovina začíná prvním dnem nástupu daného zaměstnance do podniku. Ze strany zaměstnavatele je v této adaptační rovině žádoucí připravit nástupní program pro nového pracovníka, jehož cílem je uvést nového zaměstnance na pracovišti, seznámit ho s kolegy a představit mu organizaci práce a podnikovou kulturu. (Palíšková et. al., 2021)

Jako zajímavost uvádějí Palíšková et. al. (2021) první nástupní den ve velkých podnicích jako první den v měsíci, kdy při větším počtu nových zaměstnanců vytvoří daná firma nováčkům společný přivítací den, který může mít takovýto program:

- přivítání nováčků generálním ředitelem,
- seznámení nových pracovníků s misí, vizí a cíli společnosti,
- představení firemní kultury,
- obeznámení nováčků personálními záležitostmi (mzda, benefity ...),
- a dále například prohlídka prostorů společnosti.

Součástí celopodnikové organizace by měl být i dokument, který zahrnuje důležité informace o organizaci, o hlavních rysech politiky, zaměstnaneckých výhodách, bezpečnosti při práci atd. Tento dokument by měl být poskytnut novým zaměstnancům například formou zveřejnění na webových stránkách dané společnosti, vyvěšením dokumentů na veřejné nástěnce v dané organizaci nebo zveřejněním na uzavřené sociální skupině. Mezi konkrétní údaje, které patří do dokumentu celopodnikové adaptace, patří např. informace o výši kapitálu, o růstu, o tradicích, o výrobcích, o hierarchii organizace, o vztazích ke společnosti nebo také informace o odměnách, příplatcích, slevách na výrobcích daného podniku atd. (Koubek, 2015)

Adaptace v útvarové jednotce

Adaptace v útvarové jednotce se zabývá seznámením nového zaměstnance s ostatními kolegy a s fungováním daného útvaru, dílčími odpovědnostmi a cíli. V této adaptační rovině figuruje nadřízený manažer, který má dané činnosti adaptace na starosti. (Palíšková et. al., 2021)

Adaptace na pracovní místo

Adaptace na pracovní místo představuje obeznámení nového pracovníka s konkrétním pracovním místem, kde bude vykonávat jeho práci. Tato adaptace je odlišná dle charakteru práce. (Koubek, 2015) Pokud je např. pracovník přijat do výroby, je zde seznámen se strojem, který bude obsluhovat. Zjišťuje odpovědi na otázky, jako jsou např.: Kde se stroj zapíná? Kde se vypíná? Jaká je jeho údržba? Co mám dělat v případě nefunkčnosti? Pokud je pracovní místo nového zaměstnance např. nákupčí, je mu ukázáno pracovní prostředí v počítači, kde se např. seznámí s novým programem, se kterým bude pracovat.

2.2 Druhy adaptace

Adaptace pracovníků může být buď spontánní nebo řízená. Spontánní adaptace probíhá tím způsobem, že je daný jedinec ponechán, aby si veškeré potřebné informace týkající se pracovního místa zajistil sám. Naopak řízená adaptace je vedena personálním oddělením, kde v procesu vystupuje nadřízený nového zaměstnance a mentor, což je osoba, která se na pracovním místě nového pracovníka dobře vyzná. Zpravidla mentor poskytuje praktickou pomoc a nadřízený seznamuje daného pracovníka s informacemi, které se týkají bezpečnosti práce apod. (Mužik & Krpálek, 2017)

Řízená adaptace

Řízená adaptace představuje systematické a formalizované začlenění nového pracovníka do pracovního, kulturního a sociálního prostředí organizace. Cílem takové adaptace je mít nižší náklady na fluktuaci zaměstnanců, také mít nižší ztráty na produktivitě a mít vyšší pracovní spokojenost. (Dvořáková et. al., 2012)

V řízené adaptaci jsou jasně stanovené role v adaptačním procesu, kdy mentor a přímý nadřízený v průběhu adaptačního procesu kontrolují a sledují výsledky jeho činností a také výstupy integrace do pracovního prostředí. Z těchto výsledků lze čerpat následně zpětnou vazbu k hodnocení úspěšnosti adaptačního procesu. Pravidelnou kontrolu

procesu adaptace, jeho plánů i jeho realizaci provádějí personalista s mentorem. V celkovém hodnocení adaptačního procesu jsou shrnuty poznatky od mentora, přímého nadřízeného a personalisty, kde na základě hodnocení adaptačního procesu rozhodne vedoucí podnikové jednotky o tom, jak bude nový zaměstnanec dále uplatněn v organizaci a jaký bude jeho další rozvoj. (Dvořáková et. al., 2012)

Spontánní adaptace

Spontánní adaptace oproti řízené adaptaci je doslova ponechána svému osudu. Tato adaptace probíhá pod vlivem sociálního okolí, a to zejména okolí spolupracovníků. (Šikýř, 2016)

Jde o proces, který disponuje čtyřmi fázemi. První fází je příprava, ve které probíhá seznámení s informacemi o pracovním místě. Druhou fází představuje setkání, kde se zaměstnanec obeznámí s každodenními povinnostmi a úkoly pracovního místa. Další fází je přizpůsobení, které vypovídá o tom, jak se daný jedinec sžije s pracovními úkoly a povinnostmi a poslední fází je stabilizace neboli období, kdy se pro zaměstnance stane jeho práce rutinní záležitostí. (Kroulíková, 2018)

2.3 Cíle adaptace

Dle Vochozky et. al. (2012) je několik **cílů** adaptace:

- **Z pohledu pracovníka:**
 - pracovní nároky a požadavky splnit co nejlépe,
 - snaha o vhodné začlenění mezi ostatní pracovníky
 - a dosáhnout možného dalšího odborného růstu.
- **Z pohledu organizace:**
 - mít vyšší efektivitu práce
 - a mít vyšší stabilitu pracovních skupin.

Oproti tomu Kociánová (2010) uvádí **cíle** adaptačního procesu takovéto:

- být nápomocný v prvotní fázi pracovníka s poznáním nového prostředí,
- snažit se zanechat u nového zaměstnance pozitivní postoj a vztah pracovníka ke společnosti,
- snaha zajistit odpovídající výkon práce od nového pracovníka

- a snížit možnost brzkého ukončení pracovního poměru s novým zaměstnancem ze strany pracovníka.

2.4 Personální informační systém využíván v procesu adaptace

K tomu, aby personální činnosti byly v organizaci vykonávány efektivně, jsou potřeba informace, které budou věrohodné, aktuální a detailní. Pomocí informačního systému lze docílit požadovaných informací. Obsahem personálního informačního systému mohou být údaje jako informace o zaměstnancích, o jejich pracovních pozicích, o personálních úkolech či informace o vnějších podmínkách. (Koubek, 2015)

V procesu adaptace lze využít personální informační systém v rámci administrativních záležitostí, které jsou získávány v prvotní fázi adaptačního procesu. Jedná se o základní informace o zaměstnanci, jako je jméno, příjmení, datum narození apod. Mezi další údaje, které lze zaznamenávat do informačního systému v rámci adaptačního procesu, patří smlouva o pracovním poměru, dále informace o přiřazení pracovního místa novému pracovníkovi a dále informace o adaptačním plánu, ke kterému lze v informačním systému zapsat zpětnou vazbu a hodnocení vykonaného procesu adaptace. (Dessler, 2020)

Horváthová et. al. (2016) obecně představuje výhody personálního informačního systému takovéto:

- snadnější a rychlejší provedení personálních úkolů,
- poskytnutí propojení personálních věcí napříč celou organizací,
- minimalizace nákladů na činnosti, které jsou rutinní záležitostí (např. nutná administrativa) atd.

S personálním informačním systémem jsou samozřejmě spojeny i nevýhody. Mezi ně jsou řazeny neochota uživatelů systém využívat, negativní postoj k zavedení informačního systému, jiná očekávání od jeho zavedení nebo předsudky spojené s implementací a využíváním informačního systému. (Šikýř, 2016)

3 Hodnocení pracovníků

Kapitola třetí se věnuje teoretickému vymezení procesu hodnocení, ve které je představen samotný proces hodnocení pracovníků, dále cíle procesu hodnocení, druhy hodnocení, kritéria hodnocení, formy hodnotitelů, hodnotitelské chyby, hodnocení pracovníků jako nástroj motivace a v poslední řadě návaznost hodnocení pracovníků na proces odměňování.

Proces hodnocení pracovníků je uváděn jako velice důležitý proces řízení lidských zdrojů. Zabývá se tím, jakým způsobem pracovník vykonává jeho práci, úkoly a požadavky, dále jaké je jeho chování a jaké má vztahy s ostatními spolupracovníky. Další činností procesu hodnocení pracovníků je i následné sdělování zjištěných výsledků daným jedincům, u kterých proběhlo hodnocení a v návaznosti na tyto výsledky případně nalézt společné řešení, které povede ke zlepšení např. pracovního výkonu. (Koubek, 2015)

Mužik & Krpálek (2017) uvádí hodnocení pracovníků jako proces pravidelného zkoumání a porovnávání dosažených pracovních výsledků zaměstnanců s předem stanovenými kritérii cílů výkonnosti. Výkon pracovníků se zpravidla hodnotí ze třech hledisek, a to podle kvality práce, množství odvedené práce a dle pracovního jednání a chování. Proces hodnocení pracovníků je důležitý jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Podklad provedeného hodnocení pro manažery může být použit pro analýzu a potenciální rozvoj pracovníků. Pro samotného zaměstnance může příznivý hodnotící podklad sloužit jako přehled o možnostech jeho kariérního růstu.

Samotný proces hodnocení pracovníků vychází z procesu řízení pracovního výkonu, který představuje systematickou činnost k uskutečňování strategických cílů podniku prostřednictvím pracovního výkonu zaměstnanců. Předpokladem řízení pracovního výkonu je dosáhnout požadovaných schopností zaměstnance, dále dosáhnout dostatečné motivace pracovníků a zajistit pro ně příznivé pracovní podmínky. Proces hodnocení tedy slouží jako nástroj k řízení pracovního výkonu. (Šikýř, 2016)

Proces hodnocení má dle Desslera (2020) tři kroky:

- stanovit pracovní standardy spjaté s hodnocením výkonu pracovníků,
- porovnat skutečný výkon zaměstnance se stanovenými standardy
- a poskytnout zpětnou vazbu zaměstnanci.

3.1 Cíle procesu hodnocení

Aby byl proces hodnocení pracovníků užitečný, je potřeba tento proces vykonávat pravidelně. Mezi primární cíle procesu hodnocení lze řadit vyšší výkonnost pracovníků, tvorbu zpětné vazby pro pracovníky, zajištění jejich rozvojových a vzdělávacích potřeb, více je motivovat, zajistit jim možnosti kariérního růstu či změnu mzdové úrovně a řešení problémů vzniklých na pracovišti. (Palíšková et. al., 2021)

Dle Dvořákové et. al. (2012) je potřeba mít funkční proces hodnocení k tomu, aby bylo úspěšné plnění většiny činností personálních procesů. Bez kvalitního a objektivního hodnocení lze velice špatně uskutečnit kvalitní proces rozmisťování nebo odměňování.

3.2 Druhy hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků lze dělit na dva druhy, a to na neformální a formální hodnocení.

Formální hodnocení

Hodnocení formálním způsobem představuje logický a standardizovaný proces, který má pravidelný interval. Z tohoto hodnocení jsou tvořeny dokumenty, které slouží jako podklad pro ostatní personální úkoly. (Koubek, 2015)

K formálnímu hodnocení slouží tzv. hodnotící rozhovor, kdy manažer sděluje zaměstnanci hodnocení o jeho skutečném pracovním výkonu. Během hodnotícího rozhovoru je také pracovník informován o dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů, přičemž formální hodnocení vychází z minulosti, ale směřuje do budoucnosti. (Šikýř, 2016)

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení představuje průběžné hodnocení zaměstnance, které provádí jeho nadřízený v době, kdy pracovník vykonává práci. O tomto hodnocení lze říci, že je vymezeno daným okamžikem, dále dojmem a pocitem daného hodnotitele. O průběhu a výsledcích neformálního hodnocení není nikde veden záznam a tyto výsledky nejsou obvykle předmětem žádného personálního rozhodování. (Koubek, 2015)

Účelem neformálního procesu hodnocení je včasné zjištění případných odchylek od požadovaného pracovního výkonu a nalézt na ně vhodnou nápravu. Pomocí

neformálního hodnocení lze také zabezpečit lepší schopnosti, vyšší motivaci, vhodnější podmínky a lepší chování zaměstnance. (Šikýř, 2016)

3.3 Kritéria hodnocení

K procesu hodnocení pracovníků jsou potřebná kritéria. Lze mezi ně řadit výsledky, ty zahrnují kvalitu, množství a včasnost vykonání práce. Dále je za kritérium považováno chování, které představuje přístup k provedení práce a přítomnost v práci. Dalšími kritérii jsou schopnosti a podmínky, jež vypovídají např. o dodržování pracovní doby. (Šikýř, 2016)

Koubek (2011) řadí mezi další možná kritéria hodnocení i dovednosti a znalosti. Za dovednosti pracovního charakteru jsou považovány znalost práce, fyzická síla či schopnost koordinace činnosti. Pracovní znalosti představují vzdělání, osvědčení nebo získané diplomy.

3.4 Formy hodnotitelů

Hodnocení pracovníků nejčastěji provádí nadřízený, a to s sebou nese výhody i nevýhody. Mezi výhody lze zařadit např. znalost pracovního místa, úkolů a povinností. Naopak mezi nevýhody patří nebezpečí osobní deformace nebo nedostačující autorita nadřízeného. Z tohoto důvodu lze využívat různé formy hodnotitelů, jako je např. hodnocení nadřízených svými zaměstnanci, hodnocení sama sebe nebo externí hodnocení. (Koubek, 2015)

Podle Bláhy et. al. (2013) existují např. takovéto formy hodnotitelů:

- **Přímý nadřízený hodnotí své podřízené** – Zhodnocení podřízeného nadřízeným, který se dobře vyzná v pracovním prostředí daného jedince, kterého hodnotí.
- **Zaměstnanci hodnotí své nadřízené** – Cílem je naskytnout podnět manažerům, který je bude směřovat k rozvoji v jejich řídicích a sociálních dovednostech.
- **Členové týmu se hodnotí navzájem** – Toto hodnocení poskytne všem členům týmu informace o tom, jak vnímají jejich práci kolegové, to následně pomůže k případnému zlepšení nevyhovujících výkonů práce.

- **Hodnocení sebe sama** – Cílem je zamyslet se sám nad svým výkonem práce a spolu s hodnocením nadřízeného si uvědomit své slabé i silné stránky a případně na svých slabých stránkách zapracovat.

3.5 Hodnotitelské chyby

V procesu hodnocení mohou nastat i hodnotitelské chyby, jako je např. haló efekt. Jedná se o chybu hodnocení na základě jednoho rysu, který danému hodnotiteli přivodí předsudek a ovlivní tak proces hodnocení. Jedná se o hodnocení na základě prvního dojmu. Dále atribuce, která představuje situaci, kdy hodnotitel nebere v potaz okolní podmínky pracovníka, kterého hodnotí (např. nemoc pracovníka, která může zapříčinit nižší výkon). Další hodnotitelskou chybou je projekce, což jsou předsudky na daného pracovníka na základě jiné zkušenosti. Dalšími chybami v hodnocení jsou předčasné závěry, generalizace nebo přísnost a shovívavost, kdy nadměra těchto vlastností dokáže negativně ovlivnit hodnocení. (Gruber et. al., 2016)

3.6 Hodnocení pracovníků jako nástroj motivace

Proces hodnocení úzce souvisí s motivováním pracovníků. Díky provedenému procesu hodnocení lze stanovit výsledky hodnocení, na které se mohou vázat určité vnitřní a vnější faktory motivace.

Motivace pracovníků

Motivace pracovníků představuje proces, ve kterém jsou za pomoci motivačních faktorů zaměstnanci přiměni ke konkrétní činnosti, chování nebo jednání. (Palíšková et. al., 2021)

Proces motivování pracovníků přispívá k tomu, že zaměstnanci podniku jsou výkonnější, vstřícnější, stoupá i jejich ochota, snižuje se chybovost a jsou loajálnější. Dobře motivovaní zaměstnanci se v organizaci cítí lépe, práce je více naplňuje, nechtějí měnit zaměstnání a usilují o lepší výsledky. (Urban, 2017)

Motivační faktory

Motivační faktory mohou být vnitřní a vnější. Mezi vnitřní motivační faktory lze řadit **samostatnost**, kdy je pracovník v rámci možností nechán být svým pánem v některých pracovních úkolech. Pro pracovníka je to určitá důvěra, která je mu poskytnuta ze strany zaměstnavatele. Dále **nové schopnosti**, ty umožňují pracovníkovi rozšířit své dovednosti a obohatit jejich práci novými činnostmi. Dalším vnitřním faktorem jsou **viditelné**

výsledky, které navazují na proces hodnocení. Když před sebou vidí pracovník výsledky, může ho to motivovat k lepšímu výkonu a většímu nasazení při plnění jeho pracovních úkolů či mu mohou zvyšovat sebevědomí a sebedůvěru. Dalším motivačním faktorem vnitřního charakteru je **společenský význam či smysl**. V kontextu s prací to znamená, že pracovníka motivuje znalost významu výkonu jeho práce, jednoduše řečeno, k čemu slouží pracovní úkol, který daný pracovník vykonává a zda má jeho práce vůbec smysl. (Urban, 2017)

Vnější motivační faktory jsou na rozdíl od těch vnitřních získávány až po výkonu dané práce. Řadíme mezi ně různé prémie, bonusy, ale taky možnost povýšení či zvýšení mzdy v budoucnu. Pracovník takovéto odměny získá za včasné a správné výsledky práce, které dosáhly stanovených cílů. (Urban, 2017)

3.7 Návaznost procesu hodnocení pracovníků na proces odměňování

Výstupy z procesu hodnocení pracovníků jsou podkladem pro další personální procesy, jedním z nich je proces odměňování. Na základě výsledků zjištěných z hodnocení daného pracovníka je zaměstnanci přiřazena náležitá odměna.

Dle ohodnocení lze nastavit systém odměn, který může být tvořen dle provedeného pracovního výkonu, dle schopností daného pracovníka nebo podle přínosu či dovedností. V systému odměňování dle pracovního výkonu lze snadněji nastavit měřitelná kritéria pro hodnocení, než je tomu v ostatních systémech. Pokud bude podnik odměňovat pracovníky podle schopností, je potřeba, aby schopnosti byly klíčovým faktorem v rámci pracovních úkolů. Výhodou je zvýšený zájem pracovníků o zlepšení svých schopností, nevýhodou je obtížné určení úrovně schopností pracovníka. Odměňování podle přínosů se zaměřuje jak na vstupy, tak na výstupy. Odměna je pracovníkovi poskytnuta za to, co dělá a jak to dělá. Opět se jedná o obtížné určení a přiřazení náležitých odměn. Co se týče posledního systému hodnocení dle dovedností, ten se používá nejčastěji ve výrobních a maloobchodních podnicích. Nevýhodou je finanční náročnost odměňování pracovníků za dovednosti, které nevyužívají. (Armstrong & Taylor, 2015)

Ukázka výstupu, který slouží k procesu odměňování, je znázorněna níže.

Obr. 2: Výstup procesu hodnocení pracovníka

	Předmět hodnocení	Upřesnění	Body	Přidělené body	Poznámka
1.	KVALIFIKACE				
	Vzdělání v technickém oboru	Maturita (SOU + maturita)	10		
		Výuční list	8		
	Jiný než technický obor		4		
Základní vzdělání		0			
2.	PRAXE				
	Praxe v technickém oboru mimo SK	1 rok = 1 bod	max. 5		pouze u nových zaměstnanců
		Praxe ve Spojených Kartáčovnách	1 rok = 1 bod více než 10 let	15	
3.	SMĚNNOST				
		Jedna směna	5		
		Dvě směny	15		
		Tři směny	25		
		Nepřetržitý	30		pouze pokud v nepřetržitém provozu pracují
4.	PLNĚNÍ ÚKOLOVÝCH NOREM				
		100 a více procent	25		
		90–99 %	15		
		85–90 %	5		
		Méně jak 85 %	0		
5.	SUBJEKTIVNÍ OCHOTA A FLEXIBILITA				
		Převážně „ano“	16–25		
		Občas „ano“	6–15		
		Výjimečně	5		
		Není	0		
6.	BEZPEČNOST PRÁCE A POŽÁRNÍ OCHRANA				
		Bezproblémové chování v oblasti BOZP	16–20		
		Občasné drobné přestupky	6–15		
		Občasný přestupek s napomenutím	0–5		

Zdroj: Hroník (2006, s. 79)

Z výše uvedeného obrázku lze říci, že jedním z cílů procesu hodnocení je zabezpečit výsledky hodnocení pro výkon procesu odměňování, ale i pro proces motivování či pro proces rozvoje a vzdělávání. Závěrem hodnocení pracovníků je tvrzení, že bez tohoto procesu nelze provádět řadu dalších personálních činností. (Koubek, 2011)

4 Péče o pracovníky

Čtvrtá kapitola se zabývá procesem péče o pracovníky, který se věnuje organizaci pracovní doby, pracovnímu prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, personálnímu rozvoji pracovníků, službám, které jsou poskytovány pracovníkům na pracovišti, službám poskytovaným pracovníkům navíc a péči o životní prostředí.

Péče o pracovníky představuje zájem na straně zaměstnavatele o pracovní podmínky pracovníků, které jsou určeny k výkonu práce a dosahování potřebného výkonu. Cílem procesu péče o zaměstnance je dosažení pozitivních hodnot, které je ovlivňují v pracovním procesu. Mezi hodnoty ovlivňující pracovní proces patří například pracovní doba, pracovní prostředí, pracovní vztahy nebo také bezpečnost práce. (Šikýř, 2016)

Podle Koubka (2015) oblast péče o zaměstnance sleduje tři zájmy. Zabývá se zájmy celospolečenskými, které reprezentují občanská práva, zdraví a sociální rozvoj pracovníka. Dále se zabývá individuálními zájmy a zájmy zaměstnavatele, mezi které patří např. zajištění potřebných zaměstnanců, rozvoj pracovních dovedností a vlastností pracovníků nebo motivace.

4.1 Oblasti péče o pracovníky

Péče o pracovníky je dělena na dvě oblasti. Dělí se na péči povinnou a dobrovolnou.

Povinná péče o pracovníky

Povinnou péčí o pracovníky se rozumí, že je stanovena zákoníkem práce. Tato péče o pracovníky se zabývá pracovními podmínkami, odborným rozvojem, stravováním a pracovními podmínkami pro zvláštní skupiny zaměstnanců. Pracovní podmínky zahrnují pracovní prostředí, bezpečnost práce, pracovní dobu a její rozvržení. Zaučení, zaškolení, zajištění odborné praxe, prohlubování znalostí a zvyšování kvalifikace představuje oblast odborného rozvoje zaměstnanců. Zaměstnavatel je povinen umožnit všem zaměstnancům, kromě pracovníků vyslaných na služební cestu, stravování na pracovišti. Poslední oblast představující podmínky pro zvláštní skupiny pracovníků se týká poskytnutí vhodných podmínek pro některé zaměstnance, příkladem je typicky rodičovská dovolená. (Palíšková et. al., 2021)

Dobrovolná péče o pracovníky

Péče o pracovníky, která je dobrovolná, vychází z personální politiky zaměstnavatele. Představuje výhody a služby, které jsou poskytnuty zaměstnancům na pracovišti. (Šikýř, 2016)

Mezi nejčastější výhody, které poskytuje zaměstnavatel, patří příspěvek na stravování, vzdělávací kurzy, pružná pracovní doba, mobilní zařízení, příspěvek na důchodové pojištění, dovolená navíc či služební auto. (Palíšková et. al., 2021)

4.2 Organizace pracovní doby

Pracovní dobou se rozumí časová využitelnost zaměstnance, která nepředstavuje jenom pracovní charakter, ale i volný čas. Při stanovení délky pracovní doby a jejímu rozvržení by mělo být vyhověno zájmům zaměstnavatele, ale i zaměstnance. Délka pracovní doby je stanovena zákonem, kde je stanovený i maximální rozsah hodin přesčasu. Co se týče rozvržení pracovní doby, určení délky a rozvržení přestávek během pracovní doby, i to je určeno zákonem. (Koubek, 2015)

Délka a rozvržení pracovní doby

Délka pracovní doby během týdne je u většiny oborů legislativně stanovena na 40 hodin týdně. Doba jedné směny by pak neměla přesáhnout 12 hodin. Přestávka na jídlo by neměla trvat méně než 30 minut, přičemž tato doba není počítána do pracovní doby. (Palíšková et. al., 2021)

Koubek (2015) vysvětluje délku pracovní doby tak, že je dána zákonem a je odlišná pro různé skupiny pracovníků, např. pro mladistvé.

Flexibilní formy zaměstnávání a s nimi související Work-Life Balance

Pro většinu lidí jsou pracovní a osobní život dvě odlišné skupiny, do kterých rozdělují svůj život. Dle Collatze & Gudata (2011) šlo v minulosti tyto kategorie od sebe snadno oddělit jak časově, tak prostorově. V současné době vzhledem k demografickým změnám, většímu podílu pracujících žen, technickým změnám ve všech oblastech života a měnícím se pracovním podmínkám, se schopnost zvládat pracovní a osobní život ztěžuje. Otázkou pro tuto situaci není, jakou skupinu si vybrat, ale jak tyto části života vyvážit.

Podle Swarnalatha & Rajalakshma (2017) je Work-Life Balance situace rovnováhy, která představuje stejné nároky na pracovní i osobní život. Pro zaměstnavatele je velmi cenné se tímto faktem zabývat. Pokud budou zaměstnanci v této úrovni spokojeni, může tak podnik například snížit fluktuaci zaměstnanců.

Work-life balance vyjadřuje i Petříková (2020) jako tzv. rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, která se dotýká každého z nás. K udržení této rovnováhy se snaží někteří zaměstnavatelé pomoci například umožněním práce z domova nebo poskytnutím **flexibilní pracovní doby**.

Mezi flexibilní formy zaměstnávání patří např.:

- **Kratší pracovní doba** – upravená pracovní doba a k ní úměrně krácený plat. Tuto formu např. využívají rodiče, kteří potřebují vybalancovat práci s péčí o dítě.
- **Práce z domova** – jedná se o distanční formu práce, tedy práce z pohodlí domova.
- **Job sharing** – je novinka zákoníku práce od 1.1.2021. Job sharing představuje vzájemnou domluvu rozvržení pracovní doby mezi dvěma nebo více pracovníky s kratší pracovní dobou tak, aby splnili zákonem stanovenou průměrnou týdenní pracovní dobu. (Pališková et. al., 2021)

4.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí představuje soustavu vykonávání práce, pracovní podmínky, pracovní místa a zejména způsob, kterým je jednáno s pracovníky, přičemž pracovní prostředí musí obsahovat požadavky, které se zabývají zdravím a bezpečností. (Armstrong & Taylor, 2015)

Pracovní prostředí je důležité pro zaměstnance v pracovním procesu a dělí se na složky, kde se každá věnuje jiným stránkám pracovního prostředí. První složkou je **formální stránka**, která má na starosti vybavení pracoviště, jeho uspořádání, vymezení prostoru, vhodnost osvětlení atd. Druhá složka je **činnostní stránka**, která se týká odměňování, motivace, rozvoje apod. **Vztahová stránka** je složkou třetí, která se zabývá vztahy se spolupracovníky, nadřízenými či podřízenými. Poslední složkou je **bezpečnostní stránka**, ta klade důraz na bezpečnost pracovníků a majetku společnosti. (Pališková et. al., 2021)

4.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je vyhnout se ohrožení života a zdraví pracovníků při práci. Mezi taková rizika je řazena újma na životě a zdraví zaměstnance v pracovním procesu. Pro dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví platí povinnosti jednak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. (Šikýř, 2016)

Povinnosti zaměstnavatele

Ze strany zaměstnavatele je povinnost posuzovat, hodnotit a nalézat možná rizika, která ohrožují bezpečnost a zdraví pracovníků, dále používat stroje a zařízení, které odpovídají bezpečnosti práce, udržovat a zlepšovat ochranná vybavení, hlídat a kontrolovat dodržování bezpečnostních podmínek pracovníky a zejména seznamovat zaměstnance s právními a ostatními předpisy, které se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (Koubek, 2015)

Práva a povinnosti zaměstnance

Z hlediska práv a povinností zaměstnance náleží pracovníkovi zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dále má právo na poskytnutí srozumitelných informací o možných rizicích spojených s výkonem dané práce. Zaměstnanec je naopak povinen podílet se na tvorbě bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí. Mezi konkrétní požadavky, které je povinen pracovník plnit, patří účast na školení BOZP, podrobení se preventivním prohlídkám, dodržování právních předpisů a pokynů zaměstnavatele. (Dvořáková et. al., 2012)

4.5 Personální rozvoj pracovníků

Personální rozvoj pracovníků představuje proces, ve kterém lze pokrokově postupovat z aktuálního stavu dovedností, schopností a znalostí ke stavu budoucímu. Rozvoj pracovníků přispívá pomocí vzdělávacích aktivit zaměstnance připravit na odpovědnější a náročnější podmínky činností, které se týkají jejich práce. (Bláha, a další, 2013)

Do personálního rozvoje zaměstnanců spadá i kariéra pracovníků. Dát vědět zaměstnanci o možnostech růstu z hlediska kariéry v organizaci je úkolem procesu rozvoje. Vědomí zaměstnanců o možnosti vyššího postavení v organizaci s sebou nese např. nižší fluktuaci a vyšší motivaci. (Koubek, 2015)

4.6 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Do procesu péče o pracovníky spadají i služby, které zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům na pracovišti. Nabízených služeb může být nespočet a mohou mít různý charakter, z tohoto důvodu budou uvedeny jen některé služby, a to zejména ty, které jsou nabízeny nejčastěji. (Armstrong & Taylor, 2015)

Koubek (2015) uvádí jako nejčastější služby poskytované zaměstnavateli tyto:

- **Stravování pracovníků** – zabezpečení stravování na pracovišti či příspěvek na stravování ve formě stravenek.
- **Zřízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka** – jedná se zejména o umývárny, sprchy, záchody a dále šatny se skřínkami na ukládání věcí či také parkoviště.
- **Zdravotní služby** – zahrnuje služby jako rozpoznávání a vyhodnocování hrozícího nebezpečí na pracovišti, sledování zdravotního stavu zaměstnanců, zabezpečování pracovní rehabilitace, preventivní lékařské prohlídky apod.
- **Poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek** – jsou to různé oděvy a pomůcky, které jsou potřeba k výkonu konkrétních pracovních pozic dle charakteru. Tyto pracovní oděvy chrání zaměstnance při práci a z důvodu zajišťování bezpečí při výkonu práce je ze strany zaměstnavatele žádoucí tuto službu zaměstnanci poskytnout.
- **Zajištění dopravy do zaměstnávání** – toto představuje např. autobus, kde náklady spojené s dopravou zajišťuje společnost, zabezpečuje dopravu zaměstnancům z místa bydliště do místa výkonu práce. Zajištění dopravy do zaměstnání může být i formou částečné úhrady nákladů spojené s dopravou pracovníků do práce.

4.7 Služby poskytované pracovníkům navíc

Služby poskytované pracovníkům navíc ze strany zaměstnavatele jsou např. zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody představují různé formy finančních odměn pracovníků a jsou z pohledu společnosti poskytovány dobrovolně, nejsou povinné ani zákonem dané. Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod mohou být různé např. kvůli zkvalitnění vazby mezi zaměstnancem a organizací, tvorba značky zaměstnavatele,

udržení kvalitní pracovní síly v podniku nebo z důvodu úspory v oblasti daní a odvodů. (Palíšková et. al., 2021)

Aby zaměstnanecké výhody měly smysl a byly využívány co nejlépe, je potřeba z pohledu zaměstnavatele nabízet takové zaměstnanecké výhody, o které jeho pracovníci mají zájem a preferují je. Mezi konkrétní příklady zaměstnaneckých výhod patří např. příspěvek na stravování, dny dovolený navíc, mobilní telefon, služební auto, poukázky na volný čas, příspěvek na penzijní pojištění nebo firemní zboží. (Koubek, 2015)

4.8 Péče o životní prostředí

Do procesu péče o pracovníky se řadí i péče o životní prostředí, která přispívá podmínkám žití. O životní prostředí by se zejména měly starat organizace průmyslového zaměření. Tyto firmy vypouští různé výpary či tvoří velké množství různého odpadu. Společnosti by měly dbát péči o životní prostředí např. formou používání různých filtrů, které přečišťují kouř, který se vypouští do ovzduší nebo zapojení se do systému tříděného odpadu. (Koubek, 2015)

Shrnutí teoretické části

V kapitole první je teoreticky představeno řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů napomáhá společnostem zabezpečovat a zajišťovat vhodné a kvalifikované lidské zdroje, které nejen že budou podniku plnit cíle, ale budou dané společnosti také tvořit konkurenceschopnost.

Následující kapitoly, tedy kapitola druhá, třetí a čtvrtá, se zabývají vybranými personálními procesy. Po domluvě s vybranou společností na základě jejich požadavků byly zvoleny procesy adaptace pracovníků, hodnocení pracovníků a péče o pracovníky. Adaptace pracovníků zajišťuje začlenění zaměstnanců do nového pracovního prostředí tak, aby se v něm cítili co nejlépe a neměli potřebu novou práci opustit. Hodnocení pracovníků lze shrnout jako proces hodnocení odvedených výsledků a projeveného chování, který může nabývat negativního dojmu, ale ve skutečnosti může příznivě působit jak na zaměstnavatele, tak na zaměstnance. Poslední kapitola péče o pracovníky je vysvětlena jako proces, který se zabývá pohodlím zaměstnanců na pracovišti.

Všechny tři výše uvedené vybrané personální procesy spolu souvisí a jsou vzájemně propojeny. Výkon prvního procesu zabezpečí hladké spuštění navazujícího procesu apod. Zajištěním vhodného adaptačního procesu, nastavením příslušného systému hodnocení a zabezpečením dobrého procesu péče o pracovníky může být nápomocné k udržení nových pracovníků v novém zaměstnání.

5 Pekárny a cukrárny Klatovy, a.s.

Kapitola pátá se věnuje představení základních údajů, vize, poslání a cíle společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. Dále je v kapitole představena organizační struktura společnosti, řízení lidských zdrojů v organizaci a přehled o fluktuaci zaměstnanců.

5.1 Představení společnosti

Akciová společnost Pekárny a cukrárny Klatovy, a.s. byla založena v roce 1994. Podnik se zabývá výrobou a prodejem pekařských a cukrářských produktů. Denně čerstvým pečivem zásobuje Klatovy, Sušici, Domažlice a další místa jihozápadních Čech. Kvalitu jejich produktů dokazují tím, že se každý rok snaží získat certifikát kvality IFS. Společnost se prezentuje jako český výrobce, kdy 70 % jejich produkce je pouze z českých surovin. (Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s., 2018)

Firma Pekárny a cukrárny Klatovy, a.s. je zapojena do Systému sdruženého plnění EKO-KOM, tedy jinak řečeno zabývá se systémem sběru a recyklace obalových odpadů. Dále také v rámci regionu podporuje různé neziskové organizace nebo se podílí na sponzoringu různých společenských a sportovních akcí. (Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s., 2018)

5.2 Základní údaje o společnosti

Společnost Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. sídlí na adrese Za Tratí 602, 339 01 Klatovy. Právní formou podniku je akciová společnost. Základní kapitál podniku je 18 750 000 Kč. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2023)

Předmětem podnikání společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. jsou:

- pekařství, cukrářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- a výroba elektřiny. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2023)

Obr. 3: Logo společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.



Zdroj: Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. (2021)

5.3 Vize, poslání a cíl společnosti

Vize společnosti

Vizí společnosti, kterou představila vedoucí personálního úseku je: *„Snaha o udržení si místa na trhu a zachování si produkce výrobků vyrobených převážně z českých surovin.“*

Poslání společnosti

Poslání společnosti dle personální vedoucí je: *„Naším posláním je nabízet zákazníkům kvalitní české pekařské a cukrářské výrobky.“*

Cíl společnosti

Dlouhodobý cíl společnosti: *„Během několika let postupně zmodernizovat, co je ve společnosti zastaralé a přizpůsobit se současné době.“*

5.4 Organizační struktura společnosti

Orgány společnosti tvoří správní rada a prokurista. Dále má společnost vedení a další jednotlivé organizační a řídicí útvary, kterými jsou výrobní, pomocné a ostatní provozovny. (Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s., 2021)

Správní rada a prokurista

Orgán společnosti správní rada je tvořen jedním předsedou a dvěma členy. Dále je zde jeden prokurista. (Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s., 2021)

Vedení společnosti

Vedení společnosti tvoří generální ředitelka, výrobní ředitelka, obchodní ředitelka, finanční ředitelka a technický vedoucí. (Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s., 2021)

Organizační a řídicí útvary

Výrobní útvar je tvořen oddíly Pekárna a Cukrárna. Pomocný útvar se skládá ze Správy, Dopravy a údržby a Skladového hospodářství. Posledním útvarem jsou Provozovny, což představuje prodejny společnosti a kantýnu. (Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s., 2021)

Ve výrobním útvaru v oddílu Pekárna se nachází další pododdíly, a to Výrobní správa, Expedice, Kotelna, Sklad a Pracovníci výroby. Ve druhém oddílu výrobního útvaru Cukrárna jsou pododdíly Cukrárna, Expedice a Linka polo-trvanlivého pečiva. V útvaru pomocném se nachází oddíl Správa, ve kterém se nachází Ředitelský úsek, Ekonomický úsek, Controlling, Technický úsek, Hospodářská správa, Výrobní úsek, Obchodní úsek, Personální úsek a Objednávková kancelář. Dále sem patří oddíl Doprava a údržba, který se skládá z pododdílů Auto údržby a Řidičů. Poslední oddíl pomocného útvaru je Skladové hospodářství, ve kterém jsou pododdíly Sklad surovin a Centrální údržba. V posledním útvaru Provozovny se nachází pět prodejen společnosti a kantýna. (Organizační struktura, 2022)

K 31. 12. 2022 ve společnosti pracovalo celkem 227 zaměstnanců, z toho 197 kmenových a 30 agenturních. Pro další účely této diplomové práce, a především pro uskutečněné dotazníkové šetření, je soustředěna pozornost pouze na stálé zaměstnance, tedy kmenové z vybraných oddělení. (Organizační struktura, 2022)

V oddílu Pekárna aktuálně pracuje 55 kmenových dělníků, v oddílu Cukrárna se nachází 38 zaměstnanců, 34 pracovníků pracuje pod oddílem Správa, v oddílu Doprava a údržba je zaměstnáno 49 lidí a v posledním oddílu Provozovny jich pracuje 21. (Organizační struktura, 2022)

5.5 Řízení lidských zdrojů ve společnosti

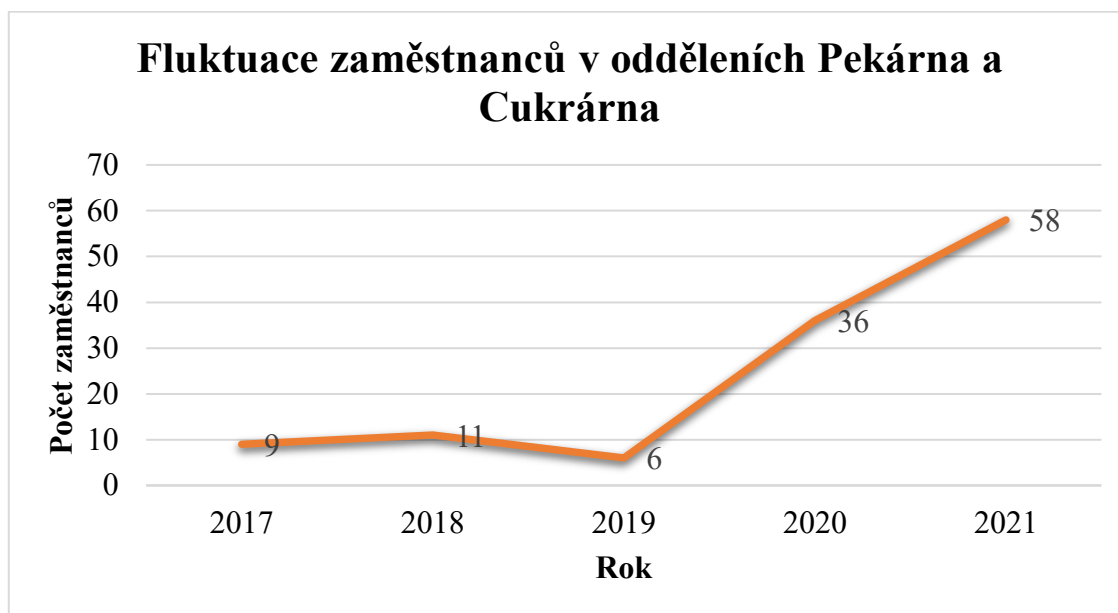
Společnost Pekárny a cukrárny Klatovy, a.s. disponuje personálním útvarem, který má pouze dva členy. Tvoří jej personální vedoucí a účetní. Personální vedoucí se věnuje všem činnostem, které souvisí s řízením lidských zdrojů, zabývá se analýzou pracovního místa, plánováním a získáváním pracovníků, výběrem, adaptací, hodnocením, vzděláváním, propouštěním pracovníků atd. Konkrétní funkce a odpovědnosti personálního vedoucího jsou zaneseny v organizačním řádu společnosti. Mezi takové funkce a odpovědnosti personálního vedoucího patří např. zajišťování náboru a agendy pracovní síly, vykonávání požadované administrativy související s personálními činnostmi, zabezpečování operativních činností, spolupráce se strategickým řízením, výběr, přijímání, rozmisťování, propouštění, rozvoj a hodnocení pracovníků, konzultace odborné praxe, evidence zaměstnanců a zajištění školení a seminářů. (Organizační řád, 2022) Dle personální vedoucí se společnost snaží propojit řízení lidských zdrojů se strategickým řízením tak, že za pomoci personálních činností mají snahu dosahovat stanovených cílů strategických. Účetní zastává úkoly, které souvisejí s tvorbou mezd apod.

V řízení lidských zdrojů má funkci také generální ředitelka společnosti, která se podílí na personálních činnostech z hlediska rozhodovací funkce, kterou má nad všemi činnostmi personálního útvaru. V praxi to vypadá tak, že personální vedoucí např. konzultuje s generální ředitelkou výběr vhodného nového pracovníka z výběrového řízení.

5.6 Fluktuace zaměstnanců společnosti

V posledních letech se společnost Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. potýká s vyšší fluktuací zaměstnanců. Nejvíce však odchází zaměstnanci dělnických pozic z oddělení Pekárna a Cukrárna. V níže uvedeném grafu je znázorněna fluktuace zaměstnanců těchto oddělení v letech 2017 až 2021, přičemž v roce 2021 byl odchod zaměstnanců ze společnosti největší, celkem odešlo 58 zaměstnanců. V roce 2020 opustilo společnost 36 zaměstnanců a v předchozích letech se fluktuace pracovníků pohybovala kolem deseti zaměstnanců. Z níže uvedeného grafu je tedy zřejmé, že fluktuace pracovníků od roku 2017 stoupá. Dle informací od personální vedoucí společnosti je i nadále křivka fluktuace zaměstnanců rostoucí.

Obr. 4: Fluktuace zaměstnanců v odděleních Pekárna a Cukrárna



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a.s., 2023

Z důvodu toho, že jsou ze strany společnosti některé personální procesy vnímány jako nevhodně nastavené a mohou přispívat k neúspěchu udržení pracovníků ve společnosti, se budu v rámci této diplomové práce věnovat personálním procesům, a to zejména adaptaci, hodnocení a péči o pracovníky.

Proces adaptace je zvolen na přání personální vedoucí zejména kvůli tomu, že nejvíce zaměstnanců společnost opouští ve zkušební době. Dále bude pozornost věnována procesu hodnocení pracovníků, která je spojená s ohodnocením zaměstnanců dle stanovených kritérií, které dle personální vedoucí mohou být špatně nastavené. Poslední proces je zaměřen na péči o pracovníky, a to zejména z toho důvodu, že je v této společnosti pracovní doba nerovnoměrně nastavená dle požadavků zákazníků na nabízené pekařské a cukrářské výrobky. Tyto důvody mohou způsobit dle personální vedoucí odchody zaměstnanců ze společnosti.

6 Popis vybraných personálních procesů společnosti

V kapitole šesté jsou představeny vybrané personální procesy společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a.s. Nejprve je kapitola věnována popisu adaptace pracovníků, poté popisu hodnocení pracovníků a v poslední části popisu procesu péče o pracovníky. K popisu těmto procesům je použit rozhovor s personální vedoucí a informace z interních materiálů společnosti. Vzhledem k velké fluktuaci v odděleních Pekárna a Cukrárna, bude popis vybraných procesů soustředěn pouze na tato dvě oddělení společnosti, která patří do Výrobního útvaru, jak bylo výše v organizační struktuře zmíněno.

6.1 Proces adaptace v odděleních Pekárna a Cukrárna

Před samotným začátkem procesu adaptace je pracovník nejprve do společnosti přijímán. Po výběru konkrétního nového pracovníka ve výběrovém řízení se koná tzv. vstupní pohovor, ve kterém jsou pracovníkovi sděleny nejprve důležité požadavky před vstupem do zaměstnání a také informace o platových podmínkách včetně nastavených benefitů.

Před samotným podepsáním smlouvy je nejprve nový pracovník poslán na vstupní lékařskou prohlídku, bez které ze zákona nemůže podepsat smlouvu. Druhým nezbytným požadavkem je, vzhledem k práci v potravinářském průmyslu, aby si nový zaměstnanec zřídil potravinářský průkaz. Po podstoupení těchto podmínek je s novým pracovníkem podepsána pracovní smlouva.

První den nástupu dostane nový pracovník ochranné prostředky, které jsou nezbytné k výkonu dané pozice, jedná se o pracovní oblek a pracovní obuv. Dále absolvuje školení BOZP a PO a následně je seznámen s interními předpisy. Této fázi adaptace se věnuje personální vedoucí.

V další fázi si nového pracovníka převezme buď vedoucí příslušného úseku či směnový mistr a ujme se seznámení nového pracovníka s jeho kolegy a pracovním prostředím, ve kterém bude pracovat. Následně je nový pracovník přiřazen zkušenějšímu kolegovi, který má za úkol jej na dané pozici zaučit.

V rámci formy adaptace, kterou společnost v odděleních používá, je převážně aplikována řízená adaptace. Novému pracovníkovi je věnována péče od samotného přijetí až po následný proces začlenění. V odděleních Pekárna a Cukrárna jsou pracovní pozice, které se neobejdou bez vysvětlení a názorné ukázky toho, jak se daná pracovní činnost

vykonává. U některých pracovních úkolů je nutné ovládat stroj, u nějž je nezbytné nového pracovníka zaučit a poskytnout mu potřebná zaškolení. Dle personální vedoucí rozhodně nenechávají nového pracovníka v pracovním prostředí svému osudu.

Společnost se věnuje všem třem adaptačním rovinám. V rámci adaptace na celopodnikové úrovni je nový pracovník ve společnosti seznámen pouze s nezbytnými prostory, které bude on sám využívat, jako jsou šatny, toalety či kantýna. Novému pracovníkovi není poskytnut obecný přehled informací o společnosti, pro kterou bude pracovat, není mu naskytnuta možnost prohlídky všech prostor společnosti a není ani seznámen s vrcholovým vedením společnosti, je pouze seznámen s vedoucím svého oddělení.

Adaptace v útvarové jednotce probíhá tak, že po vykonání nezbytných činností s personální vedoucí je nový pracovník předán vedoucímu úseku či směnovému mistrovi, který se ujme adaptace v útvarové jednotce. Nový pracovník je zde seznámen s kolegy a s funkcí daného útvaru, ve kterém bude vykonávat svou práci. Dále jsou mu poskytnuty informace o jeho odpovědnosti a cílech, které jsou potřeba zvládat na dané pozici, na kterou byl nový pracovník přijat.

V poslední adaptační rovině nový pracovník dostane přiřazeného zkušenějšího kolegu, který se mu věnuje. Novému pracovníkovi zkušenější kolega poskytne informace, které se týkají výkonu jeho pracovní činnosti a názorně mu i jeho daný úkol předvede.

V rámci procesu adaptace v odděleních Pekárna a Cukrárna dle personální vedoucí není stanoven žádný časový fond na začlenění nového pracovníka do pracovního prostředí. Každému nováčkovi je ponechán individuální čas, a to hlavně v adaptaci na pracovní místo. To je z toho důvodu, že každý nováček má jiné manuální a organizační schopnosti. Některému pracovníkovi trvá zaučení na pracovním místě týden, ale jiný pracovník není schopný ani např. po měsíci pracovat na svém pracovním místě bez pomoci zkušenějšího pracovníka.

Během procesu adaptace novému pracovníkovi je zpětná vazba poskytnuta velmi málo. Během procesu adaptace se mistr směny průběžně nového pracovníka vyptává na jeho stav, zda práci zvládá a zda je vše v pořádku, nebo mu je ze strany mistra či vedoucího úseku poskytnuta pouze neformální zpětná vazba o tom, jak si vede na pracovním místě. Tyto způsoby se dějí samovolně a nejsou vždy provedeny.

Co se týče využívání informačního systému v rámci procesu adaptace je dle personální vedoucí využíván pouze pro zanášení základních informací o zaměstnanci, jako je jméno, přímení, smlouva o pracovním poměru, na jakém oddělení pracuje daný pracovník, na jaké konkrétní pozici pracuje apod. V samotném procesu adaptace není informační systém nikterak využíván, a to ani pro zanesení informací o tom, jak daný proces adaptace proběhl. V rámci organizačních věcí je do systému pouze zanesena informace o ukončené zkušební době nového pracovníka.

Dle personální vedoucí společnost nemá nastavený jednotný adaptační proces, ale většina těchto procesů probíhá velmi podobným procesem. Co se týče samotného přijímání pracovníka, je proces vždy stejný, ale samotná adaptace nového pracovníka je odlišná dle toho, na kterou pracovní pozici je daný pracovník přijat.

6.2 Proces hodnocení v odděleních Pekárna a Cukrárna

Proces hodnocení pracovníků ve společnosti je založen dle personální vedoucí spíše na slovním způsobu a na finančních odměnách, které pracovníci dostanou v rámci hodnocení jejich práce za splnění nastavených kritérií. Mezi taková kritéria patří kvalifikační matice. Jednotliví zaměstnanci jsou hodnoceni dle toho, kolik pracovních pozic dokážou vykonávat. Pokud některý z pracovníků umí vykonávat dvě či více pracovních pozic, je odměněn vyšší mzdou, než pracovník, který umí vykonávat pouze jednu pracovní pozici. Dalším kritériem je ohodnocení zaměstnance za plnou docházku.

V odděleních Pekárna a Cukrárna nejsou stanovena žádná jiná kritéria, dle kterých by byli zaměstnanci hodnoceni a nejsou zde nastaveny ani žádné výkonnostní normy. Dle personální vedoucí nejsou stanoveny žádné normy z toho důvodu, že mají v průběhu roku různou poptávku po produktech a v daném období se vyrábí tolik produktů, kolik je potřeba, dle aktuálního plánu výroby. Vzhledem k tomu, že se zde vyrábí většinou pečivo čerstvé, skoro nic se nevyrobí na sklad. V období Vánoc jsou pracovníci více vytíženi a musí podávat mnohem větší výkon než např. v létě.

Forma hodnocení zaměstnanců je spíše neformálním způsobem dle uvážení nadřízeného. Jde spíše o situační pochvalu za odvedený výkon pracovníka, který byl v dané situaci lepší než jindy, nebo provedl nějakou činnost nad rámec svých povinností. Pro takové hodnocení pracovníků není nastavený žádný interval ohodnocení.

V rámci procesu hodnocení je zpětná vazba na pracovní výkon poskytována velmi zřídka. Čas od času poskytuje zpětnou vazbu ústní formou směnový mistr či vedoucí oddělení dle aktuální situace, tou může být např. pracovníkův lepší výkon či včasné splnění nějakého požadavku, který byl akutní.

Zaměstnance nejčastěji v odděleních Pekárna i Cukrárna hodnotí jejich nadřízení. Ve společnosti nejsou prováděny žádné jiné formy hodnocení. Tím je myšleno, že pracovníci nehodnotí sami sebe, nehodnotí se navzájem ani nemají možnost hodnotit své nadřízené.

Motivace zaměstnanců v návaznosti na proces hodnocení v odděleních Pekárna a Cukrárna

Zaměstnanci jsou motivováni jak vnitřními, tak vnějšími motivačními faktory. V rámci vnitřních motivačních faktorů se jedná zejména o to, že nechávají pracovníkům prostor pro samostatnost, nebo se pracovníci v případě jejich zájmu mohou naučit i nové pracovní pozice.

V rámci vnějších motivačních faktorů společnost nabízí vyšší mzdu pracovníkům, pokud umí zastávat více pracovních pozic. Dále poskytují každý měsíc finanční odměnu za nulovou absenci v zaměstnání a dále také prémie, které má každý pracovník přidělené ve výši, kterou stanoví vedoucí daného oddělení.

Proces hodnocení dle personální vedoucí navazuje na proces odměňování, a to zejména formou stanovení výše mzdy pracovníkovi na základě kvalifikační matice.

6.3 Proces péče o pracovníky v odděleních Pekárna a Cukrárna

V rámci popisu procesu péče o pracovníky je z rozhovoru a z interních dokumentů zjištěno, že zaměstnancům je poskytnuta povinná péče, která se týká např. poskytnutí rodičovské dovolené či nemocenské. Dále je zaměstnancům poskytováno přijatelné pracovní prostředí, tedy je zde dbáno na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zaměstnavatel poskytuje ochranné obleky a obuv, dále je zaměstnancům poskytnuto hygienické zázemí, jako jsou prostory toalet, šaten a koupelen. Zaměstnavatel také poskytuje prostor pro stravování a tím je kantýna, kde se mohou zaměstnanci stravovat.

Nastavená pracovní doba jednotlivých oddělení je odlišná. V oddělení Pekárna je pracovní doba velmi složitá. Provoz oddělení Pekárna je specifický, a proto mají pracovníci nerovnoměrně rozloženou pracovní dobu, přičemž denní délka pracovní doby

je osm hodin a pracuje se od pondělí do neděle. Začátek pracovní doby v jednotlivých dnech je odlišný, tudíž i konec pracovní doby v návaznosti na začátek je každý den jiný. Jak bude vypadat pracovní doba se zaměstnanec dozví týden dopředu. Pracovní doba se plánuje dle množství objednávek, které je potřeba zpracovat.

V oddělení Cukrárna je třisměnný provoz od pondělí do pátku, délka pracovní doby je osm hodin. Zaměstnanci tohoto oddělení mají volné víkendy a mají jasně stanovenou pracovní dobu. Ranní směna začíná v šest ráno a končí ve dvě odpoledne, odpolední směna začíná ve dvě odpoledne a končí v deset večer a noční směna začíná v deset večer a končí v šest ráno.

Co se týče nabídky flexibilní formy zaměstnání, jediným případem je dle personální vedoucí v odděleních Pekárna a Cukrárna poskytování zkráceného úvazku těm pracovníkům, kteří jsou rodiči a potřebují vyprovodit své děti do školy či na kroužek apod. Jiná forma flexibilního zaměstnávání v těchto odděleních zaměstnancům poskytována není.

Dle personální vedoucí se společnost snaží pomoci svým zaměstnancům v odděleních Pekárna i Cukrárna s rovnováhou pracovního a osobního života například právě formou zkráceného úvazku. Zkrácený úvazek pomůže zaměstnancům s osobním životem, když se musejí postarat o své děti či staré rodiče nebo když mají nějaké zdravotní potíže.

Rozvoj zaměstnanců v odděleních Pekárna a Cukrárna je pouze formou poskytování nezbytných školení, která potřebují k výkonu jejich pracovní pozice např. školení o obsluze stroje.

Zaměstnancům v odděleních Pekárna a Cukrárna je poskytováno mnoho benefitů, které společnost Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. nabízí. Mezi benefity je řazeno dotované stravování, dále společnost nabízí občerstvení na pracovišti, zajišťuje každodenní dodávku teplého jídla, které je servírováno v kantýně. Této dodávky jídla mohou zaměstnanci využívat dobrovolně na základně objednávky.

Dalším benefitem jsou produkty společnosti, které si mohou zaměstnanci nakoupit za zvýhodněné ceny. Dále společnost poskytuje nadstandardní příplatky za směny, příspěvek na penzijní pojištění a finanční odměnu k životnímu jubileu zaměstnance.

Novými benefity, které zavedla společnost v nedávné době, jsou Flexi Pasy, které jsou zaměřené na volnočasové aktivity. Zaměstnavatel v rámci poskytovaných Flexi Pasů

hradí část výdajů na volnočasové aktivity zaměstnancům. Tyto Flexi Pasy lze využívat na nákup oblečení, na nákup léků a zdravotnických prostředků, na kulturní akce atd. Úplně posledním benefitem, který je zavedený od ledna letošního roku, jsou tři dny rekondičního volna, které může zaměstnanec využít.

Společnost se věnuje životnímu prostředí a dává tím najevo, že je zodpovědná. Podnik je zapojen do systému EKO-KOM, jak bylo zmíněno v úvodu představení společnosti.

Shrnutí vybraných procesů

Vybranými procesy jsou tedy adaptace, hodnocení a péče o pracovníky. Z výše uvedených informací je zjištěno, že proces adaptace začíná po přijetí nového zaměstnance tím, že se ho ujme nejprve personální vedoucí, poté vedoucí daného oddělení a v poslední řadě vybraný kolega, který nového pracovníka zaučí na pracovním místě. Nejvíce času v rámci procesu adaptace s novým pracovníkem stráví zkušenější kolega. Dále je zjištěno, že není nastavená žádná časová dotace na proces adaptace nového pracovníka.

Z popisu procesu hodnocení vyplývá, že jsou zaměstnanci hodnoceni občasně slovním hodnocením ze strany vedoucího pracovníka. Pravidelně jsou pak pracovníci ohodnoceni finanční odměnou po splnění nastavených kritérií společnosti.

Z výše uvedených informací o procesu péče o pracovníky je dále zjištěno, že pracovníci oddělení Pekárna mají složitě nastavenou pracovní dobu oproti pracovníkům v oddělení Cukrárna, kteří mají klasický třisměnný provoz. Dále je v rámci procesu péče o pracovníky zaměstnancům poskytováno několik benefitů, jako je např. dotované stravování, produkty za zaměstnanecké ceny nebo tři dny rekondičního volna.

Popis výše uvedených personálních procesů slouží částečně k nápomoci vytvoření výroků dotazníkového šetření, které jsou následně také tvořeny pomocí výše uvedených teoretických poznatků.

7 Dotazníkové šetření

Ke zhodnocení vybraných personálních procesů bylo využito dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření slouží k získávání informací a dat, které jsou dále využívány k průzkumu. Dotazování probíhá formou tázání formulovaných otázek, přičemž takové dotazování může probíhat jak ústním, tak písemným způsobem. (Eger, L., & Egerová, D., 2022)

Dotazníkové šetření pro zhodnocení vybraných personálních procesů je použito z důvodu nejjednoduššího způsobu získání zpětné vazby od zaměstnanců jednotlivých oddělení Pekárna a Cukrárna.

Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit, jak zaměstnanci hodnotí procesy adaptace pracovníků, hodnocení pracovníků a péče o pracovníky v dané organizaci. Na základě zhodnocení výsledků vybraných personálních procesů dotazníkového šetření budou dále navržena případná doporučení.

7.1 Obsah a struktura dotazníku

Dotazník je rozdělen do tří oblastí, a to na oblast, která se věnuje procesu adaptace pracovníků, dále na oblast věnující se procesu hodnocení pracovníků a poslední oblast, která se zabývá procesem péče o pracovníky. Celkem je v dotazníkovém šetření 34 výroky a 3 identifikační otázky. Výroky jsou formulovány z popisu procesu a z popisu teoretické části.

První oblast dotazníkového šetření je věnována procesu adaptace pracovníků a obsahuje výroky, ke kterým se respondenti vyjadřují dle Likertovy škály (naprosto souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a naprosto nesouhlasím).

Druhá oblast, zabývající se procesem hodnocení pracovníků, je vytvořena obdobným způsobem jako první oblast. Opět jsou zde aplikovány výroky týkající se dané oblasti se stejným výběrem odpovědí podle Likertovy škály. V závěru této oblasti jsou výroky zaměřené na důležitost finančních odměn.

Třetí oblast, která je zaměřena na proces péče o pracovníky, je vytvořena ve stejné podobě jako předcházející oblasti. V závěru této oblasti jsou výroky, které se zaměřují na důležitost benefitů a také výrok, který se věnuje využívání nabízeného Flexi Pasu dle požadavku ze strany společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.

Dotazník je v závěru ukončen otázkami, které se zaměřují na charakteristiku respondentů dotazníkového šetření.

7.2 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření ve společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. probíhalo od 21. 03. 2023 do 30. 03. 2023. Devět dní pro vyplnění dotazníků od požadovaných zaměstnanců bylo zvoleno spolu s personální vedoucí jako vyhovující časový úsek tak, aby se k vyplnění dotazníků dostalo co nejvíce zaměstnanců obou oddělení.

Dotazníky byly 21. 03. 2023 předány do podniku v tištěné podobě, celkem bylo předáno 93 dotazníků. Ohledně vyplnění a distribuce dotazníků byli nápomocni vedoucí oddělení Pekárna a Cukrárna. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci těchto oddělení pracují na směny a zastížení všech zaměstnanců najednou na pracovišti je nemožné, byla zvolena varianta, kdy vedoucí pracovníci daných oddělení se v průběhu týdne pokusili všechny zaměstnance, kterých se týkalo dotazníkové šetření, zastihnout a následně je poprosit o vyplnění poskytnutého dotazníku. Vyplněné dotazníky byly následně 30. 03. 2023 ve společnosti vyzvednuty a dále zpracovány.

Charakteristika respondentů

Dotazníkové šetření je zaměřeno na zaměstnance v odděleních Pekárna a Cukrárna. Celkem bylo rozdáno 82 dotazníků, přičemž navraceno jich bylo 68, 11 dotazníků rozdáno nebylo vůbec z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti pracovníků a zbylých 14 rozdaných dotazníků nebylo navraceno od zaměstnanců zpět z neznámých důvodů.

Z hlediska pohlaví se dotazování zúčastnilo celkem 43 žen a 25 mužů, přičemž účast v oddělení Pekárna z hlediska pohlaví byla v počtu 19 žen a 20 mužů a v oddělení Cukrárna 24 žen a 5 mužů. Zmíněné číselné údaje jsou přehledně zobrazeny v níže uvedené tabulce.

Tab. 1: Respondenti společnosti

Pohlaví/ oddělení	Pekárna	Cukrárna	Celkem
Žena	19	24	43
Muž	20	5	25
Celkem	39	29	68

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V níže zobrazené tab. 2 jsou uvedené údaje, které vypovídají o počtech účasti jednotlivých respondentů s ohledem na délku jejich pracovního poměru v jednotlivých odděleních. V oddělení Pekárna v délce pracovního poměru do 1 roku se zúčastnili dotazníkového šetření celkem 3 respondenti, stejně tak v oddělení Cukrárna. V délce pracovního poměru 1 až 5 let je účast respondentů v počtu 11 zaměstnanců v oddělení Pekárna a 9 zaměstnanců v oddělení Cukrárna. Respondentů s pracovním poměrem s délkou 5 až 10 let se v dotazníkovém šetření zúčastnilo v oddělení Pekárna 4 respondenti a v oddělení Cukrárna 3 respondenti. Z tabulky je zřejmé, že nejvíce zúčastněných respondentů je s délkou pracovního poměru 10 let a více, v oddělení Pekárna je to celkem 21 respondentů a v oddělení Cukrárna celkem 14 respondentů.

Tab. 2: Délka doby zaměstnání respondentů ve společnosti dle jednotlivých oddělení

Délka pracovního poměru / oddělení	Pekárna	Cukrárna	Celkem
Do 1 roka	3	3	6
1-5 let	11	9	20
5-10 let	4	3	7
10 let a více	21	14	35
Celkem	39	29	68

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

7.3 Nástroje pro zpracování dat výsledků dotazníkového šetření

Data z dotazníkového šetření jsou následně zpracována pomocí nástroje Excel, kde jsou z jednotlivých dat zjišťovány hodnoty aritmetického průměru, hodnoty modu a hodnoty směrodatné odchylky.

Aritmetický průměr

Aritmetický průměr se vypočítá jako: $\bar{X} = \frac{\sum_{j=1}^n x_i}{n}$; kde x jsou jednotlivé hodnoty a n je celkový počet pozorování. Aritmetický průměr představuje nejlepší odhad střední hodnoty. (Neubauer et. al., 2012)

Modus

Modus představuje hodnotu daného znaku s největší četností. (Neubauer et. al., 2012)
V Excelu ho lze vypočítat pomocí funkce MODE.

Směrodatná odchylka

Směrodatná odchylka představuje druhou odmocninu z rozptylu. Udává variabilitu hodnot v datovém souboru. Pokud je hodnota směrodatné odchylky malá, je variabilita hodnot malá a naopak. (Souček, 2006) V Excelu lze na výpočet směrodatné odchylky použít funkci SMODCH.P.

7.4 Výsledky dotazníkového šetření v procesu adaptace

Výsledky dotazníkového šetření z oblasti věnující se procesu adaptace jsou znázorněny v níže uvedené tab. 3. K příslušným výrokům jsou uvedeny hodnoty absolutní četnosti, dále hodnoty aritmetického průměru, modu a směrodatné odchylky. Pro přehlednost tabulky jsou slovní odpovědi zaměněny čísly, přičemž *naprosto souhlasím* je označeno číslem 1, *spíše souhlasím* je zastoupeno číslem 2, *spíše nesouhlasím* je nahrazeno číslem 3, a číslo 4 znázorňuje odpověď *naprosto nesouhlasím*. Toto nahrazení jednotlivých odpovědí je dále využíváno k výpočtu statistických ukazatelů, kde bylo nezbytné slovní odpovědi převést na čísla.

Tab. 3: Výsledky – proces adaptace

Výrok / statistický ukazatel	Absolutní četnost				Aritm. průměr	Modus	Směr. odchylka
	1	2	3	4			
Informace o tom, jak bude probíhat první den ve společnosti jsem dostal/a před nástupem.	19	37	10	2	1,93	2	0,73
Před nástupem do společnosti jsem dostal/a informace o tom, jaká je pracovní doba mé pracovní pozice.	42	25	1	0	1,40	1	0,52
První den nástupu jsem byl/a seznámen/a s pracovním prostředím. (např. šatny, kantýna, toalety...)	31	33	4	0	1,60	2	0,60
Osoba, která mi byla přiřazena na zaučení, se mi aktivně během procesu zaučení věnovala.	7	41	18	2	2,22	2	0,66
Během doby zaučení mi bylo sděleno, jak si vedu.	4	40	23	1	2,31	2	0,60
Spolupracovníci mě přijali velmi dobře.	22	33	13	0	1,87	2	0,71
Informace, které jsem dostal/a během zkušební doby, pro mě byly dostačující.	12	39	17	0	2,07	2	0,65
Doba pro zaučení na pracovní místo pro mě byla dostačující.	16	37	15	0	1,99	2	0,68
Když se objevil nějaký problém, věděl/a jsem na koho se obrátit.	33	34	1	0	1,53	2	0,53

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tab. 3 vyplývá, že je hodnocení jednotlivých výroků od respondentů kladné. Vypovídají o tom jak hodnoty aritmetického průměru, tak hodnoty modu, které nepřesahují číslo tři.

Mezi lépe hodnocené výroky lze řadit ty, které se týkají informovanosti o tom, na koho se obrátit v případě problému, seznámení se s pracovním prostředím a informovanosti o pracovní době před nástupem do společnosti, přičemž je tento poslední výrok nejlépe hodnocen ze všech výroků v oblasti zabývající se procesem adaptace, jehož hodnota aritmetického průměru je 1,4, hodnota modu je 1 a hodnota směrodatné odchylky je 0,52. U tohoto výroku byla zvolena odpověď *naprosto souhlasím (1)* 42 respondenty, *spíše souhlasím (2)* zvolilo 25 dotazovaných, *spíše nesouhlasím (3)* odpověděl pouze jeden respondent a nikdo nezvolil odpověď *naprosto nesouhlasím (4)*.

Ostatní aritmetické průměry zbývajících výroků jsou blíže k hodnotě dvě či ji lehce přesahují. Mezi výroky blížící se s hodnotou aritmetického průměru k číslu dva patří informovanost o průběhu prvního dne nástupu, velmi dobré přijetí nových zaměstnanců mezi spolupracovníky a vyhovující doba pro zaučení. Výroky, které mají hodnotu aritmetického průměru vyšší, než číslo dva, se týkají dostačující informovanosti v době zaučení, osoby aktivně zaučující nového pracovníka a zpětné vazby během procesu adaptace, přičemž je tento výrok hodnocen respondenty ze všech uvedených výroků v oblasti věnující se procesu adaptace nejhůře. Hodnota aritmetického průměru nejhůře hodnoceného výroku je 2,31, hodnota modus je 2 a směrodatná odchylka se rovná číslu 0,60. Nejhůře hodnocený výrok má absolutní četnosti odpovídající tomu, že odpověď *naprosto souhlasím (1)* zvolili 4 respondenti, *spíše souhlasím (2)* odpovědělo 40 respondentů, *spíše nesouhlasím (3)* vybralo 23 dotazovaných a odpověď *naprosto nesouhlasím (4)* má v zastoupení pouze 1 respondenta. Různorodost odpovědí z výše uvedených výroků je nejvíce zaznamenána u informovanosti o průběhu prvního dne nástupu, kde je hodnota směrodatné odchylky 0,73.

7.5 Výsledky dotazníkového šetření v procesu hodnocení pracovníků

Výsledky dotazníkového šetření v oblasti týkající se procesu hodnocení jsou rozděleny na dvě části, přičemž první část zobrazuje výsledky výroků, které se týkaly oblasti hodnocení pracovníků a druhá část se týká důležitosti finančních odměn, které pracovníci dostávají v návaznosti na jejich hodnocení dle stanovených kritérií jejich společností.

První část znázorňuje níže uvedená tabulka. Zobrazené hodnoty v tab. 7 jsou formulovány stejným způsobem jako v tab. 3. Opět jsou zde zobrazeny absolutní četnosti, aritmetické průměry, mody a hodnoty směrodatných odchylek k jednotlivým výroky.

Tab. 4: Výsledky – proces hodnocení

Výrok / statistický ukazatel	Absolutní četnost				Aritm. průměr	Modus	Směr. odchylka
	1	2	3	4			
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé finanční ohodnocení.	24	34	10	0	1,79	2	0,68
Výše prémie je vedoucím pracovníkem rozdělena spravedlivě.	12	40	16	0	2,06	2	0,64
V naší společnosti je finanční odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	7	34	25	2	2,32	2	0,70
Mám možnost naučit se i novou pracovní pozici (dovednost), pokud mám zájem.	27	23	17	1	1,88	1	0,84
Můj nadřízený mě dokáže za dobře odvedenou práci ocenit.	19	32	17	0	1,97	2	0,73
Moje práce mě naplňuje.	9	47	12	0	2,04	2	0,56
Mám pocit, že dělám užitečnou práci.	16	38	14	0	1,97	2	0,67
Dobré vztahy mezi spolupracovníky mě motivují.	25	25	17	1	1,91	2	0,82
Dobré vztahy s vedoucím pracovníkem mě motivují.	29	26	12	1	1,78	1	0,79

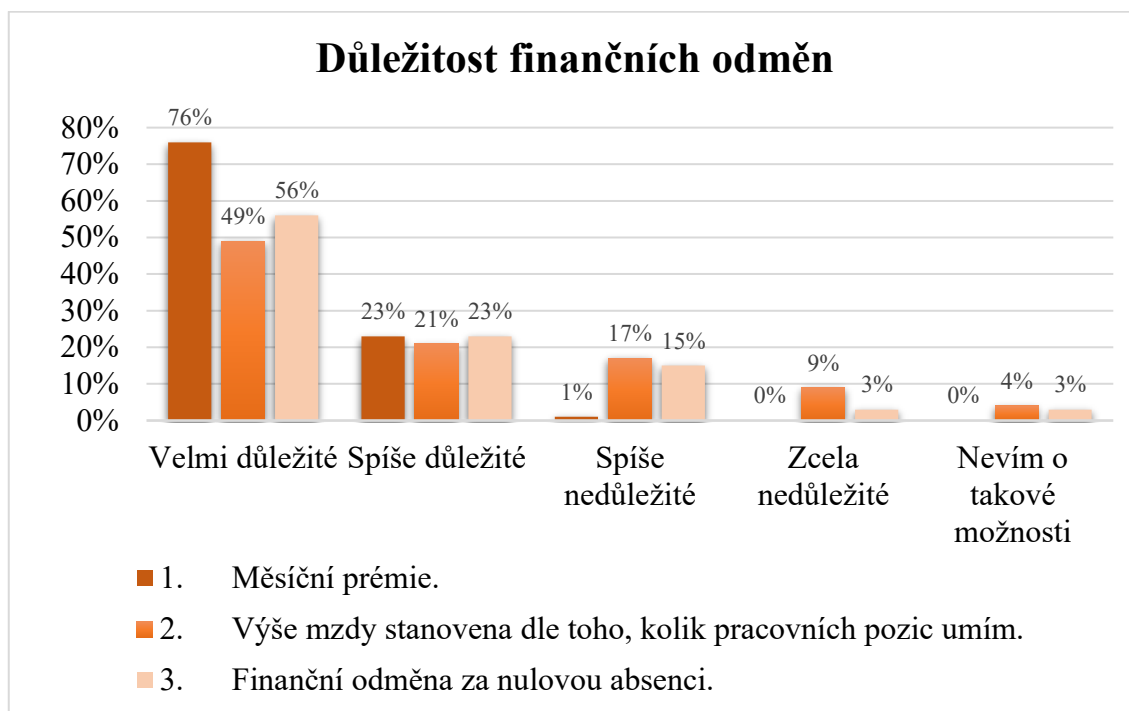
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V tab. 4 jsou jednotlivé výroky respondenty hodnoceny kladně, hodnoty aritmetického průměru u jednotlivých výroků se blíží k číslu dva či jej lehce překračují. Výroky, které mají hodnotu aritmetického průměru blíží se k číslu dva se týkají ocenění za odvedenou práci nadřízeným, pocitu užitečné práce, dobrých vztahů se spolupracovníky, možnosti se naučit novou pracovní pozici, informovanosti o způsobu stanovení finančního ohodnocení a dobrých vztahů s vedoucím pracovníkem, přičemž tento výrok je respondenty hodnocen nejlépe. Aritmetický průměr nejlépe hodnoceného výroku je roven

číslu 1,78, hodnota modu je 1 a směrodatná odchylka se rovná číslu 0,79. Co se týče absolutní četnosti tohoto výroku *naprosto souhlasím (1)* zvolilo celkem 29 dotazovaných, *spíše souhlas (2)* vybralo 26 respondentů, 12 respondentů opovědělo *spíše nesouhlasím (3)* a *naprosto nesouhlasím (4)* zvolil pouze jeden z dotazovaných. Výroky, které mají hodnotu aritmetického průměru vyšší, než číslo dva, se zabývají pocitem naplnění z práce, spravedlivým rozdělením prémie a finančním odměňováním přiměřeně vázaným na pracovní výkon. Nejhůře hodnocený je výrok týkající se finanční odměny vázané na pracovní výkon s hodnotou aritmetického průměru 2,32, modu 2 a se směrodatnou odchylkou 0,70. Výrok nejhůře hodnocený má opověď *naprosto souhlasím (1)* zvolenou 7 respondenty, *spíše souhlasím (2)* odpovědělo 34 dotazovaných, odpověď *spíše nesouhlasím (3)* zvolilo 25 respondentů a *naprosto nesouhlasím (4)* je vybráno pouze 2 respondenty.

V druhé části oblasti hodnocení pracovníků v rámci dotazníkového šetření je zjišťována důležitost finančních odměn. Níže zobrazený graf představuje důležitost jednotlivých druhů finančních odměn, které společnost Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. nabízí pracovníkům jako odměnu v rámci procesu hodnocení zaměstnanců. Na svislé ose jsou uvedeny hodnoty v procentech, které jsou vypočítány jako součet všech hodnot daného hodnotícího kritéria ku počtu všech respondentů dotazníkového šetření. Na vodorovné ose je zobrazené kritérium důležitosti a pod vodorovnou osou je uvedena legenda s popisem druhu finančních odměn, které jsou v grafu barevně rozlišeny.

Obr. 5: Důležitost finančních odměn v rámci procesu hodnocení pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z obr. 5 je zřejmé, že za velmi důležitou finanční odměnu považuje 76 % dotazovaných měsíční prémie. Přes 50 % dotazovaných považuje za velmi důležitou odměnu finanční odměnu za nulovou absenci a 49 % respondentů zvolilo za velmi důležitou finanční odměnu výši mzdy stanovenou dle toho, kolik pracovních pozic umí.

Z výše uvedeného grafu lze také vyčíst, že jsou ve společnosti pracovníci, kteří nevědí o všech možnostech finančních odměn v rámci procesu hodnocení pracovníků, konkrétně se to týká finanční odměny, kdy výše mzdy je stanovena dle toho, kolik pracovních pozic umí a dále finanční odměny za nulovou absenci.

7.6 Výsledky dotazníkového šetření v procesu péče o pracovníky

Poslední oblast dotazníkového šetření se věnuje procesu péče o pracovníky. Tato oblast je rozdělena na tři části. První část se věnuje výroky v rámci procesu péče o pracovníky, ve druhé části je dotazníkové šetření věnováno důležitosti benefitů, které společnost nabízí a třetí část se zabývá, na základě požadavku personální vedoucí společnosti, využitelnosti nabízeného Flexi Pasu, na kterou aktivitu tento poukaz zaměstnanci nejvíce využívají.

První část dotazníkového šetření v rámci procesu péče o pracovníky je rozdělena na další dvě části, a to na část, která se věnuje pracovní době, ta je dělena dle vybraných oddělení z důvodu rozdílnosti podmínek pracovní doby a na druhou část, která se týká dalších výroků ohledně péče o pracovníky, ta je vyhodnocena společně za obě oddělení.

Oblast týkající se pracovní doby v oddělení Pekárna

Jednotlivé výsledky v níže uvedených tabulkách jsou zobrazeny stejným způsobem jako výsledky ve výše uvedených oblastech dotazníkového šetření, kde jsou zobrazeny hodnoty aritmetických průměrů, modu a směrodatné odchylky. Opět jsou jednotlivé slovní odpovědi nahrazeny příslušnou číselnou hodnotou.

Tab. 5: Výsledky z oblasti pracovní doby v oddělení Pekárna

Výrok / statistický ukazatel	Absolutní četnost				Aritm. průměr	Modus	Směr. odchylka
	1	2	3	4			
Pracovní doba, kterou mám, mi vyhovuje.	14	22	3	0	1,72	2	0,60
Plánování rozvržení týdenních směn mi vyhovuje.	8	26	5	0	1,92	2	0,58
Mám možnost ovlivnit rozložení pracovních směn v daném týdnu.	5	11	18	5	2,59	3	0,88

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výše uvedené výsledky vypovídají o tom, že nejlépe hodnocený výrok se týká vyhovující pracovní doby s hodnotou aritmetického průměru 1,72, modem 2 a směrodatnou odchylkou 0,60. O nejlépe hodnoceném výroku vypovídají i absolutní četnosti, kdy odpovědi *naprosto souhlasím (1)* zvolilo 14 respondentů a *spíše souhlasím (2)* vybralo 22 dotazovaných. Naopak nejhůře hodnocený výrok respondenty z oddělení Pekárna se týká možnosti ovlivnění pracovních směn v týdnu. Hodnota aritmetického průměru nejhůře hodnoceného výroku je 2,59, modus je roven číslu 3 a hodnota směrodatné odchylky je 0,88. U tohoto výroku jsou absolutní četnosti odpovědí *spíše nesouhlasím (3)* rovny 18 respondentům a *naprosto nesouhlasím (4)* je vybráno 5 dotazovanými.

Oblast týkající se pracovní doby v oddělení Cukrárna

V tab. 6 jsou uvedeny výsledky týkající se výroků se zaměřením na pracovní dobu v oddělení Cukrárna, přičemž jednotlivé hodnoty jsou prezentovány stejným způsobem jako v tab. 5.

Tab. 6: Výsledky z oblasti pracovní doby v oddělení Cukrárna

Výrok / statistický ukazatel	Absolutní četnost				Aritm. průměr	Modus	Směr. odchylka
	1	2	3	4			
Pracovní doba, kterou mám, mi vyhovuje.	11	12	6	0	1,83	2	0,76
Plánování rozvržení týdenních směn mi vyhovuje.	6	14	9	0	2,10	2	0,72
Mám možnost ovlivnit rozložení pracovních směn v daném týdnu.	2	2	13	12	3,21	3	0,86

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výše uvedená tabulka vypovídá o tom, že nejlépe hodnocený výrok respondenty z oddělení Cukrárna se týká vyhovující pracovní doby. Hodnota aritmetického průměru tohoto výroku je 1,83, modus je roven číslu 2 a směrodatná odchylka se rovná hodnotě 0,76. Absolutní četnosti odpovědí *naprosto souhlasím (1)* a *spíše souhlasím (2)* jsou rovny 11 a 12 respondentům. Hodnotu aritmetického průměru 3,21, modus roven číslu 3 má nejhůře hodnocený výrok, který se zabývá možností ovlivnění rozvržení pracovních směn s největší variabilitou odpovědí z uvedených výroků se směrodatnou odchylkou 0,86. Nejhůře hodnocenému výroku odpovídají i hodnoty absolutních četností u odpovědí *spíše nesouhlasím (3)* a *naprosto nesouhlasím (4)*, kdy *spíše nesouhlasím (3)* vybralo 13 dotazovaných a *naprosto nesouhlasím (4)* zvolilo 12 respondentů.

V další části výsledků dotazníkového šetření v procesu péče o pracovníky jsou uvedeny výsledky společně za obě oddělení z důvodu stejných podmínek. Tyto výsledky jsou zobrazeny v tab. 7.

Tab. 7: Výsledky v oblasti péče o pracovníky

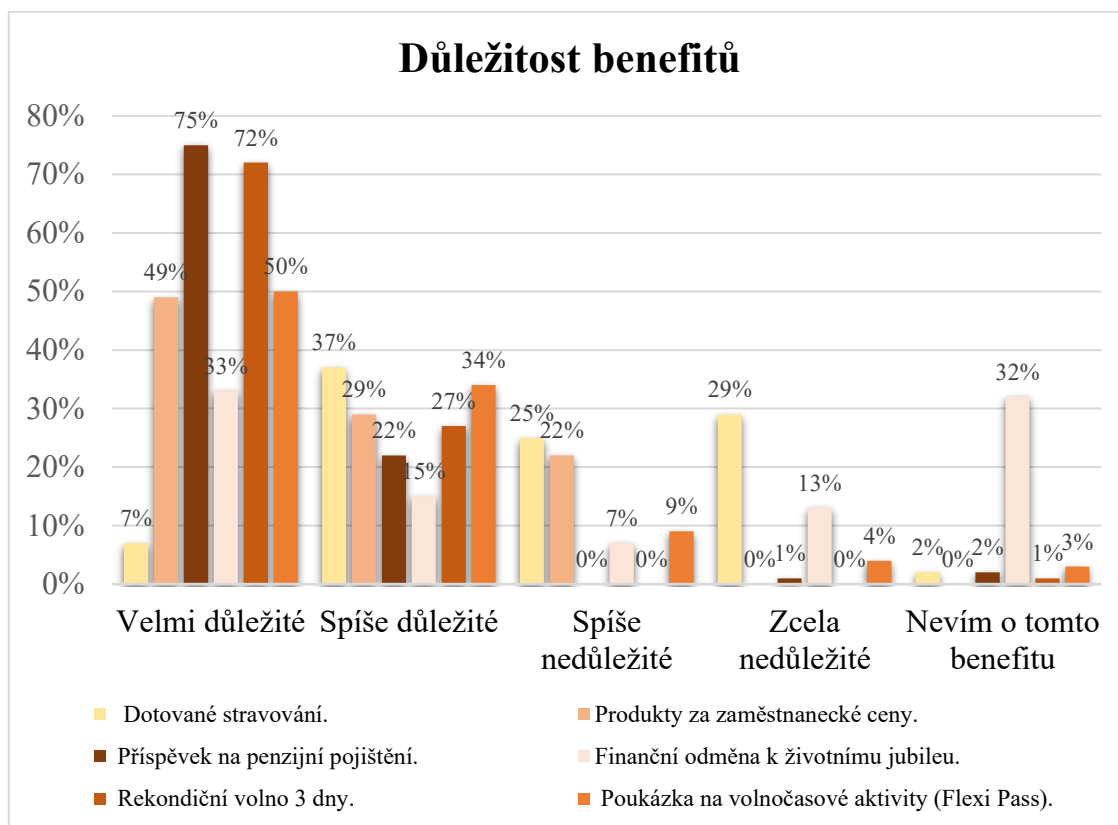
Výrok / statistický ukazatel	Absolutní četnost				Aritm. průměr	Modus	Směr. odchylka
	1	2	3	4			
Kvalita a čistota pracovního zázemí (např. šatny, toalety, kantýna...), mi vyhovuje.	4	33	28	3	2,44	2	0,68
S kvalitou jídla, které nám nabízí společnost, jsem spokojen/a.	3	47	16	2	2,25	2	0,58
Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci klade vedení společnosti velký důraz.	28	34	6	0	1,68	2	0,63

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Nejlépe hodnocený je výrok týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci s hodnotou aritmetického průměru 1,68, modem 2 a směrodatnou odchylkou 0,63. O nejlépe hodnoceném výroku vypovídají i absolutní četnosti, kde je odpověď *naprosto souhlasím (1)* zvolena 28 respondenty a odpověď *spíše souhlasím (2)* je vybrána 34 dotazovanými. Naopak nejhůře hodnocený výrok se zabývá kvalitou a čistotou pracovního prostředí, přičemž hodnota aritmetického průměru je 2,44, modus je roven číslu 2 a hodnota směrodatné odchylky je 0,68. Nejhůře hodnocený výrok má absolutní četnost odpovědí *spíše nesouhlasím (3)* rovnu 28 a *naprosto nesouhlasím (4)* rovnu 3.

V druhé části výsledků dotazníkového šetření v oblasti, která se týká procesu péče o pracovníky, je věnována pozornost jednotlivým benefitům, které společnost Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. nabízí. Výsledky důležitosti jednotlivých benefitů pro zaměstnance jsou společné pro obě analyzovaná oddělení a jsou znázorněny v níže uvedeném grafu, přičemž hodnoty jsou uvedeny v procentech a jsou zobrazeny na svislé ose grafu. Tyto číselné hodnoty jsou vypočítány jako součet všech hodnot daného kritéria ku počtu všech dotazovaných. Na vodorovné ose grafu se nachází míra důležitosti daného benefitu a pod vodorovnou osu je zobrazená barevná legenda s popisem konkrétního benefitu.

Obr. 6: Důležitost benefitů pro zaměstnance v rámci procesu péče o pracovníky



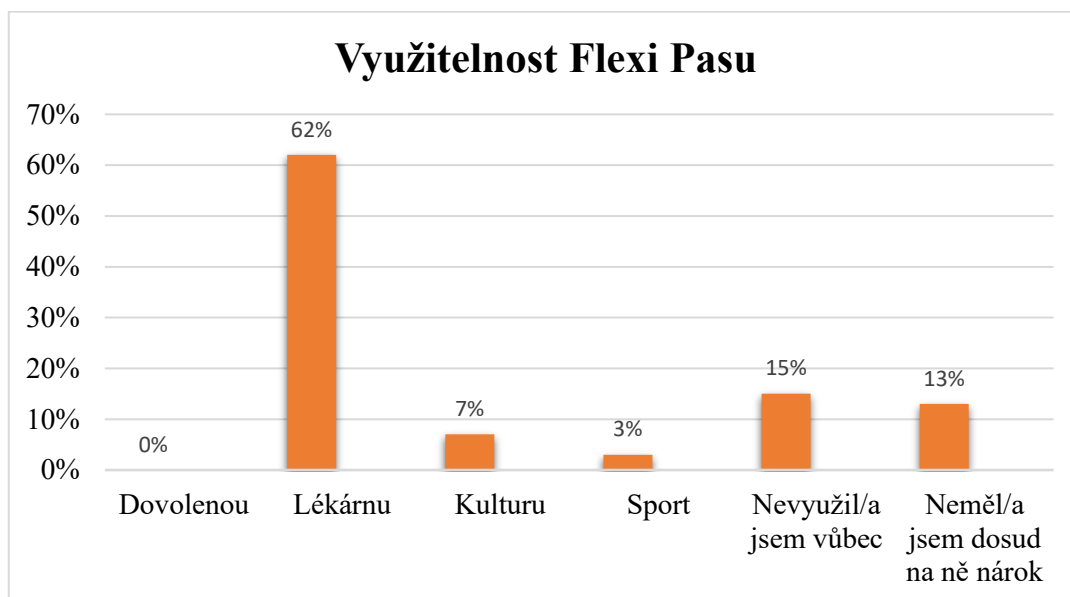
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Za velmi důležité benefity jsou zaměstnanci považovány příspěvek na penzijní pojištění, rekondiční volno 3 dny, poukázka na volnočasové aktivity a produkty za zaměstnanecké ceny. Benefit dotovaného stravování je největším počtem respondentů hodnocen jako spíše důležitý. Benefit, který se týká finanční odměny k životnímu jubileu byl z velké části dotazovaných označen volbou, že o tomto benefitu nevědí.

Ve třetí části dotazníkového šetření v oblasti péče o pracovníky je věnována pozornost Flexi Pasu, což je nově nabízený benefit, který společnost nabízí od roku 2022. Na tento benefit byla soustředěna pozornost na základě přání personální vedoucí společnosti.

Flexi Pas dostávají ti zaměstnanci, kteří splňují podmínku odpracované doby alespoň jednoho roku a jejich absence v zaměstnání během roku nepřesáhne 25 %. Flexi Pas dostávají pracovníci jednou za rok, hodnota poukázky je 1 000 Kč. Tyto informace poskytla ústně personální vedoucí společnosti.

Obr. 7: Využitelnost poukázky Flexi Pasu



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedeného obr. 7 je jasně zřetelné, že 62 % dotazovaných využívá Flexi Pas v lékárně. Dále 15 % respondentů tento benefit nevyužilo vůbec nebo na něj dosud nemělo nárok. Menší část zaměstnanců ve vybraných odděleních využívá Flexi Pas na kulturu či sport.

Shrnutí závěrů výsledků dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou ve všech vybraných oblastech hodnoceny respondenty v odděleních Pekárna a Cukrárna celkem kladně.

V první oblasti, která se věnuje procesu adaptace bylo zjištěno, že nejlépe je respondenty hodnocena informovanost o pracovní době před nástupem do společnosti. Nejhůře hodnocený je výrok týkající se zpětné vazby. Hůře hodnocený výrok je také ten, který se zabývá aktivním přístupem osoby zaučující nového pracovníka. Tento výrok je uveden z tohoto důvodu, že má jednotlivé hodnoty statistických ukazatelů téměř srovnatelné jako výrok nejhůře hodnocený. Tyto údaje spolu s jednotlivými hodnotami prezentuje tab. 8.

Tab. 8: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok z oblasti adaptace

Výrok / statistický ukazatel	Absolutní četnost				Aritm. průměr	Modus	Směr. odchylka
	1	2	3	4			
Před nástupem do společnosti jsem dostal/a informace o tom, jaká je pracovní doba mé pracovní pozice.	42	25	1	0	1,40	1	0,52
Během doby zaučení mi bylo sděleno, jak si vedu.	4	40	23	1	2,31	2	0,60
Osoba, která mi byla přiřazena na zaučení, se mi aktivně během procesu zaučení věnovala.	7	41	18	2	2,22	2	0,66

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Ve druhé oblasti, která se zabývá procesem hodnocení, bylo zjištěno, že nejlépe hodnocený výrok se týká dobrých vztahů s vedoucím pracovníkem, jako motivující prvek pro zaměstnance. Naopak nejhůře hodnocený výrok z oblasti hodnocení se zabývá finanční odměnou přiměřeně vázanou na pracovní výkon.

Tab. 9: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok z oblasti hodnocení

Výrok / statistický ukazatel	Absolutní četnost				Aritm. průměr	Modus	Směr. odchylka
	1	2	3	4			
Dobré vztahy s vedoucím pracovníkem mě motivují.	29	26	12	1	1,78	1	0,79
V naší společnosti je finanční odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	7	34	25	2	2,32	2	0,70

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Ve třetí oblasti, zabývající se procesem péče o pracovníky, v části týkající se pracovní doby, byl zjištěn nejlépe a nejhůře hodnocený výrok za obě oddělení. Nejlépe hodnocený výrok se týká vyhovující pracovní doby, nejhůře hodnocený výrok se zabývá možností ovlivnění rozvržení pracovních směn v týdnu. Vybrané výroky za jednotlivá oddělení jsou zobrazeny v níže uvedených tab. 10 a 11.

Tab. 10: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok oddělení Pekárna

Výrok / statistický ukazatel	Absolutní četnost				Aritm. průměr	Modus	Směr. odchylka
	1	2	3	4			
Pracovní doba, kterou mám, mi vyhovuje.	14	22	3	0	1,72	2	0,60
Mám možnost ovlivnit rozložení pracovních směn v daném týdnu.	5	11	18	5	2,59	3	0,88

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tab. 11: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok oddělení Cukrárna

Výrok / statistický ukazatel	Absolutní četnost				Aritm. průměr	Modus	Směr. odchylka
	1	2	3	4			
Pracovní doba, kterou mám, mi vyhovuje.	11	12	6	0	1,83	2	0,76
Mám možnost ovlivnit rozložení pracovních směn v daném týdnu.	2	2	13	12	3,21	3	0,86

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výsledky u výroku ovlivnění rozvržení pracovních směn vypovídají o tom, že takovou možnost zaměstnanci nejspíše vůbec nemají. Tato skutečnost nemusí ale značit, že by se v tomto případě mělo něco zlepšovat. Vzhledem k tomu, že rozvržení pracovních směn i pracovní doba většině respondentům vyhovuje, není předmětné na toto zjištění navrhnout doporučení.

Co se týče ostatních výroků z poslední oblasti, které jsou vyhodnoceny za obě oddělení dohromady, byl nejlépe hodnocen výrok zabývající se důrazem společnosti na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a nejhůře byl hodnocen výrok týkající se kvality a čistoty pracovního zázemí. Vnímání čistoty a kvality pracovního prostředí je subjektivní záležitost. Každý pracovník může mít jiné nároky na čistotu a kvalitu pracovního prostředí. Úklidový standard společnosti je nastaven tak, aby vyhověl legislativním a normovým požadavkům na čistotu prostředí v potravinářském závodě a v tomto duchu je realizován rovněž úklid zázemí pro zaměstnance. Z toho důvodu nebude na tuto skutečnost navrženo žádné doporučení. Výsledky nejlépe a nejhůře hodnoceného výroku zobrazuje tab. 12.

Tab. 12: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok v oblasti hodnocení

Výrok / statistický ukazatel	Absolutní četnost				Aritm. průměr	Modus	Směr. odchylka
	1	2	3	4			
Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci klade vedení společnosti velký důraz.	28	34	6	0	1,68	2	0,63
Kvalita a čistota pracovního zázemí (např. šatny, toalety, kantýna...), mi vyhovuje.	4	33	28	3	2,44	2	0,68

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dalším zjištěním v poslední oblasti dotazníkového šetření je, že všichni zúčastnění respondenti nejsou informováni o všech možných benefitech, které společnost Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. nabízí. Důležitost benefitů je pro respondenty odlišná, za zcela nedůležitý benefit je nejčastěji hodnoceno dotované stravování, to může být z důvodu toho, že jej lze čerpat pouze, pokud se zaměstnanec stravuje nabízeným jídlem v kantýně společnosti.

Výsledky využitelnosti Flexi Pasu, který je nabízen zaměstnancům nově od roku 2022 ukazují, že je nevíce využíván respondenty v lékárně. Vzhledem k tomu, že byl Flexi Pas kladně hodnocen v důležitosti nabízených benefitů dotazovanými, lze tvrdit, že je Flexi Pas přijímán jako nový benefit kladně.

8 Návrh doporučení

V kapitole osmé jsou představeny navrhnutá doporučení na zjištěné skutečnosti z dotazníkového šetření. Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že nastavení procesů adaptace, hodnocení a péče o pracovníky je na dobré úrovni.

Navrhnutá doporučení reagují na následující zjištění:

- *Neposkytnutí zpětné vazby.*
- *Neaktivní přístup osoby, která zaučuje nového pracovníka.*
- *Nesouhlas s výrokem: Finanční odměňování je přiměřeně vázáno na pracovní výkon.*
- *Zaměstnanci jsou nedostatečně informováni o všech nabízených benefitech společnosti.*

8.1 Kurz poskytování zpětné vazby

Toto doporučení reaguje na zjištění, které se týká neposkytnuté zpětné vazby pracovníkům od jejich nadřízených.

Různé společnosti nabízejí kurzy, které se věnují oblasti poskytování zpětné vazby. Při výběru konkrétního kurzu je zapotřebí zvážit několik faktorů. Za prvé, pro koho bude kurz určen, dále pak v jaké podobě má kurz probíhat (online či prezenčně), kolik je společnost ochotna do kurzu investovat, v jakém intervalu a jaký den bude kurz probíhat.

Ve společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. lze navrhnout takováto kritéria pro výběr vhodného kurzu:

- Kurz bude určen pro mistry a vedoucí v odděleních Pekárna a Cukrárna.
- Kurz bude probíhat online v pracovní době ve vyhrazený čas.
- Finanční náklady na pořízení kurzu maximálně 1 000 Kč na osobu.

Z výše vyčleněných kritérií je navržen kurz s názvem **Motivující zpětná vazba, aneb zapomeňte na „sendvič“**. Tento kurz nabízí společnost LMC s. r. o. (Seduo.cz, n. d.)

Cíl kurzu

Cílem kurzu je rozšíření znalostí v rámci poskytování zpětné vazby mistrům a vedoucím oddělení Pekárna a Cukrárna.

O kurzu

Tento kurz je poskytován online formou. Zakoupením kurzu získá dotyčný balíček krátkých videí s celkovou dobou trvání 48 minut. Na konci těchto videí je závěrečný test, který vyhodnotí znalosti nabyté v kurzu. Tento test je možné opakovat vícekrát. Za absolvování kurzu dostane účastník certifikát. (Seduo.cz, n. d.)

Obsah

Kurz obsahuje několik bloků. **První blok** pojednává o základních pravidlech zpětné vazby, jsou k němu k dispozici dvě videa na témata „Tři části zpětné vazby“ a „Pravidla zpětné vazby“. **Druhý blok** se zabývá pochvalou a kritikou, tomuto bloku jsou věnována tři videa. První se nazývá „Okamžitá zpětná vazba – pochvala“, druhé má název „Okamžitá zpětná vazba – kritika“, třetí video je na téma „Co je to sendvičová zpětná vazba a proč nefunguje“ a na konci bloku je průběžný kvíz. **Třetí blok** obsahuje tři videa a věnuje se práci s chybami, přičemž video první je zaměřené na látku „Jak pracovat s chybami“, druhé video pojednává o tématu „Jak obrátit ke spolupráci věčně stěžovače“, třetí nese název „Pravidlo 3krát a dost“ na konci tohoto bloku je opět průběžný test. Poslední **blok čtvrtý** se zabývá využitím zpětné vazby. V tomto bloku jsou čtyři videa na témata „Základní části zpětné vazby v rámci pravidelného hodnocení“, „Jak si vyžádat zpětnou vazbu na sebe“, „Kde všude je zpětná vazba užitečná“ a „Dávání zpětné vazby, když jsou vztahy užší“. Zakořením těchto bloků je závěrečný test. (Seduo.cz, n. d.)

Cena

Cena tohoto kurzu je 890 Kč s DPH za jeden balíček bloků se závěrečným testem. Při zakoupení jednoho balíčku je možné získat jeden certifikát. (Seduo.cz, n. d.) Kurz by byl celkem pro dva vedoucí a šest mistrů.

Realizace navrhnutého doporučení

Krok 1: Informační schůze.

Před zakoupením kurzu je potřeba informovat vedoucí oddělení Pekárna a Cukrárna a dále mistry těchto oddělení, kterých se bude kurz týkat, o naskytnutí možnosti jim rozšířit znalosti ohledně poskytování zpětné vazby. V rámci této schůze by mělo být odsouhlaseno všemi dotčenými zaměstnanci, že daný kurz podstoupí. Dále by měly být vymezeny organizační záležitosti, jak budou zaměstnanci daný kurz absolvovat. Vzhledem k tomu, že se jedná celkem o 48minutový blok, jedním způsobem absolvování

kurzu by mohlo být vymezení dvou hodin či tří v pracovní době, kde se dle potřeby (všichni vedoucí pracovníci nemohou chybět na ráz na pracovišti) vystřídají všichni účastníci kurzu v místnosti s počítačem, kde každý kurz absolvuje. Za informování o kurzu a jeho organizaci je zodpovědná personální vedoucí.

Krok 2: Realizace kurzu.

Po informační schůzi je třeba kurz zakoupit a naplánovat přesný den či více dní, kdy účastníci tento kurz absolvují.

Krok 3: Ukončení kurzu.

Podstoupení závěrečného testu a vyhodnocení výsledků. Personální vedoucí by měla zhodnotit výstupy absolvovaného kurzu a zjistit například formou dotazníkového šetření, zda kurz byl pro zaměstnance přínosný. Za delší časové období by bylo také namístě zjistit, zda kurz pomohl v rámci poskytování zpětné vazby pracovníkům od jejich nadřízených.

Přínosy

- Zvýšení motivace týmu kvalitně poskytnutou zpětnou vazbou.
- Zlepšení a zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a také zlepšení jejich pracovního chování. (Seduo.cz, n. d.)

Rizika

- Znalosti získané v rámci kurzu nebudou využívány v praxi.
- Přístup k počítačům pro absolvování kurzu.
- Nezájem zaměstnanců o absolvování kurzu.

Nevýhoda kurzu

- Nenaplnění případných dotazů k dané problematice, protože jednotlivá videa jsou předtočená a nelze se dotazovat autora na případné otázky.

8.2 Adaptační plán pro pracovníky zaučující nové zaměstnance

V oblasti adaptace z dotazníkového šetření vyplynulo, že osoba, která zaučuje nového pracovníka se mu aktivně nevěnuje. Z tohoto důvodu je navrženo doporučení, které by mohlo zlepšit postoj zaučující osoby k novému pracovníkovi.

Cíl doporučení

Cílem tvorby adaptačního plánu je zlepšení adaptačního procesu, konkrétně v adaptační rovině na pracovní místo.

Popis doporučení

Adaptační plán obsahuje všechny činnosti potřebné k adaptování nového pracovníka do společnosti. Adaptační plán obsahuje nejprve základní údaje o novém pracovníkovi, dále jednotlivé činnosti, kterými musí v rámci procesu adaptace nový zaměstnanec projít. Tyto činnosti jsou seřazené s jasným termínem a mají přiřazenou odpovědnou osobu. Závěrem adaptačního plánu by mělo být vyhodnocení adaptačního procesu.

Realizace navrhnutého doporučení

Krok 1: Sepsání náplně adaptačního procesu

V první řadě je nutné sepsat veškeré činnosti, kterými musí nový pracovník během procesu adaptace projít. Poté je zapotřebí vymezit jednotlivé odpovědnosti za dané činnosti a k nim přiřadit termíny. Zpracování adaptačního plánu by mělo být přehledné a srozumitelné. V závěru adaptačního plánu je zapotřebí navrhnout formu zhodnocení adaptace např. nový pracovník byl úspěšně či neúspěšně adaptován. Tvorbu adaptačního plánu by měla mít v kompetenci personální vedoucí.

Krok 2: Seznámení s adaptačním plánem

Po vytvoření adaptačního plánu je nutné seznámit všechny pracovníky, kteří mají některé činnosti v procesu adaptace na starosti, s adaptačním plánem. Jedná se o vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení Pekárna a Cukrárna, dále o mistry těchto oddělení a o zkušené zaměstnance, kteří zaučují nové pracovníky na pracovním místě. V rámci seznamování s adaptačním plánem je nutné podat pracovníkům instrukce k vyplňování adaptačního plánu a co mají s adaptačním plánem po skončení procesu adaptace dělat. Pro zhodnocení adaptačního plánu by bylo vhodné jednotlivé dokumenty shromáždit u personální vedoucí, která by je analyzovala a provedla jejich vyhodnocení. Seznámení s adaptačním plánem by měla mít v odpovědnosti personální vedoucí.

Krok 3: Používání adaptačního plánu a zhodnocení

Po zavedení adaptačního plánu je nutné začít tento plán během procesu adaptace využívat. Po určité době je namístě zhodnotit, zda byl adaptační plán nápomocný

ke zlepšení procesu adaptace, zejména adaptace na přidělené pracovní místo, a to např. formou dotazníkového šetření pro nové zaměstnance se zaměřením na adaptační plán.

Cena

Cena tohoto doporučení je z hlediska finanční investice společnosti nízká. Jedná se převážně o časovou dotaci pro vytvoření adaptačního plánu personální vedoucí a následné seznámení s ním pověřené pracovníky.

Přínosy

- Zlepšení adaptačního procesu.
- Zlepšení postoje pracovníků zaučujících nové zaměstnance na pracovní místo.
- Neopomenutí nezbytných činností adaptace.

Rizika

- Špatně vytvořený adaptační plán (např. chybějící činnosti).
- Neochota pracovníků adaptační plán během procesu adaptace využívat.

8.3 Dokument finančních odměn vázaných na pracovní výkon

V oblasti věnující se procesu hodnocení bylo zjištěno, že respondenti z oddělení Pekárna a Cukrárna mají pocit, že finanční odměny nejsou přiměřeně vázány na pracovní výkon. Na základě tohoto zjištění je navrženo doporučení, které se týká tvorby dokumentu, ve kterém bude přehledně popsáno, za co jsou jednotliví zaměstnanci hodnoceni.

Cíl doporučení

Cílem vytvoření přehledného dokumentu o finančních odměnách vázaných na pracovní výkon je informovat zaměstnance oddělení Pekárna a Cukrárna o tom, za co a jakým způsobem jsou odměňováni.

Popis doporučení

Jedná se o tvorbu dokumentu, který by přehledně informoval daného pracovníka o tom, za co dostal stanovenou finanční odměnu s odůvodněním její výše. Tento dokument by byl součástí výplatní pásky.

Realizace doporučení

Krok 1: Vytvoření struktury dokumentu

Prvním krokem pro realizaci doporučení je vytvoření struktury a celkové podoby dokumentu, který bude pracovníkům poskytnut současně s výplatní páskou. V dokumentu by měly být všechny druhy finančních odměn a následně také kritéria, pro obdržení těchto odměn, aby bylo každému zaměstnanci jasné, z jakého důvodu získal či nezískal příslušnou finanční odměnu. Nezbytnou součástí tohoto dokumentu by měl být i způsob hodnocení pracovníků, zda se hodnotí např. kvalita práce či množství odvedené práce. Tvorbu tohoto dokumentu by zajistila personální vedoucí.

Krok 2: Seznámení vedoucích pracovníků a účetní s tímto dokumentem

Dalším krokem je seznámení zainteresovaných pracovníků s vytvořeným dokumentem. Mezi takové pracovníky patří vedoucí jednotlivých oddělení a účetní. Primární data pro rozhodování skutečné částky finančních odměn by měl v kompetenci vedoucí pracovník jednotlivých oddělení, který by tyto informace poskytl účetní. Účetní by měla za úkol tyto údaje zadat do finální podoby pomocí vytvořené struktury od personální vedoucí. O tom, že budou pracovníci jednotlivých oddělení dostávat takovýto dokument, by měli být informováni od svých vedoucích.

Krok 3: Samotná realizace

Realizování navrhnutého doporučení.

Cena

Toto doporučení je provázáno s náklady na použití většího množství papíru a barev. Dále s sebou nese navrhnuté doporučení náklady časového charakteru.

Přínosy

- Zajištění informovanosti pracovníků o finančních odměnách, které získali s jasným odůvodněním.

Rizika

- Neochota vedoucích pracovníků podávat primární data účetní.

8.4 Vytvoření přehledného dokumentu o nabízených benefitech

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejsou všichni zaměstnanci informováni o benefitech, které jim společnost nabízí. Vzhledem k tomuto zjištění je navrženo doporučení vytvoření přehledného dokumentu o nabízených benefitech.

Cíl vytvoření dokumentu

Cílem vytvoření dokumentu je dostatečně informovat pracovníky o nabízených benefitech.

Popis doporučení

Personální vedoucí sepíše přehledný dokument o nabízených benefitech včetně podmínek, které musí zaměstnanec splnit, aby měl nárok na nabízený benefit. Jednalo by se o stručný dokument formátu A4, který by byl vyvěšen na viditelném místě pro zaměstnance. Takové viditelné místo by mohla být nástěnka u vstupu do společnosti. Dále by tento dokument mohl být zveřejněn na webových stránkách společnosti, kde by byl případně v jakékoliv době k dispozici jak stávajícím zaměstnancům, tak případným zájemcům o práci ve společnosti. Díky takovému zveřejnění by měl každý zaměstnanec v případě potřeby možnost znovu nahlédnout do nabízených benefitů či se dozvědět o případně novém benefitu, který se společnost rozhodla nabízet.

Cena

Cena tohoto doporučení je nízká. Jedná se o časové náklady k vytvoření daného dokumentu a jeho rozšíření do povědomí zaměstnanců.

Přínosy

- Zlepšení informovanosti o benefitech zaměstnanců stávajících i budoucích.

Rizika

- Nezájem ze strany pracovníků se o benefitech informovat, jak prostřednictvím nástěnky, tak zveřejněním na webových stránkách.

Závěr

Tato diplomová práce byla zpracována na téma „Hodnocení vybraných personálních procesů v organizaci“. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části bylo vymezeno řízení lidských zdrojů a byly zde představeny vybrané personální procesy, konkrétně adaptace pracovníků, hodnocení pracovníků a péče o pracovníky. Následně v praktické části byly tyto personální procesy zpracovány ve vybrané organizaci.

V praktické části diplomové práce byla představena vybraná organizace Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. Dále byly představeny procesy společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. adaptace, hodnocení a péče o pracovníky. V závěru praktické části bylo popsáno vyhodnocení dotazníkového šetření a byla navrhnutá doporučení.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit vybrané personální procesy specificky zaměřené na adaptaci, hodnocení a péči o pracovníky z pohledu pracovníků dané organizace a formulovat případná doporučení pro dané personální procesy, která by mohla vést ke zlepšení. Na popis vybraných personálních procesů byl využit rozhovor, na zhodnocení jednotlivých procesů bylo použito dotazníkové šetření.

Z výsledků dotazníkového šetření byly zjištěny skutečnosti ve vybraných personálních procesech, týkaly se např. neposkytnutí zpětné vazby, neaktivního přístupu osoby zaučující nového pracovníka, nebo nedostatečné informovanosti zaměstnanců o benefitech. Na tato zjištění byla v osmé kapitole navrhnutá doporučení. Tato doporučení se týkají poskytování zpětné vazby, vytvoření adaptačního plánu, vytvoření dokumentu o finančních odměnách a informovanosti pracovníků o nabízených benefitech.

Přínosem zpracování této diplomové práce na zvolené téma je rozšíření znalostí v oblasti řízení lidských zdrojů a získání praktických zkušeností, jak ve skutečnosti fungují personální procesy a co všechno je potřeba podniknout k výkonu jednotlivých činností daného personálního procesu.

Pro zvolenou společnost jsou přínosem zjištění z výsledků dotazníkového šetření, které mohou být využity ke změně, která povede ke zlepšení. Dalším přínosem jsou navrhnutá doporučení, která mohou pomoci organizaci ke zlepšení jednotlivých vybraných procesů.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (13. vyd.). Grada Publishing.
- Bláha, J., Černek, M., Čopíková, A., Horváthová, P., Janečková, V., & Maková, K. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Albatros Media.
- Collatz, A., & Gudat, K. (2011). *Work Life Balance*. Horgrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. (16. vyd.). Management Press.
- Dvořáková, Z., Cetkovský, P., & Nachtmannová, O. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu*. (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Frischmann, P., & Žufan, J. (2017). *Personalistika ve službách*. Wolters Kluwer.
- Gruber, J., Kyrianová, H., & Fonville, A. (2016). *Kvalitativní diagnostika v oblasti řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. (4. vyd.). Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (15. vyd.). Management Press.
- Kroulíková, E. (2018). *Řízení lidských zdrojů*. [Bakalářská práce, Masarykovo univerzita v Brně].
file:///C:/Users/bolv/Downloads/Bakalarska_prace_verejna_cast-1.pdf
- Lochmanová, A. (2016). *Personalistika Základy personalistiky*. Computer Media.
- Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Academia.
- Neubauer, J., Sedlačík, M., & Kříž, O. (2012). *Základy statistiky. Aplikace v technických a ekonomických oborech*. Grada Publishing.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of Human resource management*. (8. vyd.). McGraw-Hill Education.
- Organizační řád (2022). *Organizační řád*. Interní dokument podniku Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. se sídlem v Klatovech.
- Organizační struktura (2022). *Organizační struktura*. Interní dokument podniku Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. se sídlem v Klatovech.
- Pališková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení*. C. H. Beck.
- Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. (2018). *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. Výroční zpráva 2017*.

<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=85ab1165396b41b894b54cd7f7cc4fcf>

Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. (2019). *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. Výroční zpráva 2018*.
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=85ab1165396b41b894b54cd7f7cc4fcf>

Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. (2020). *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. Výroční zpráva 2019*.
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=8e23dd22b9014964845ae24317ad723c>

Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. (2021). *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. Výroční zpráva 2020*.
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ab3f88abc148418fb16d787aeaa39832>

Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. (2022). *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. Výroční zpráva 2021*.
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=3c2a6b6bbad94392812439af68e40647>

Petříková, R., Janků, Š., & Hofbruckerová, Z. (2020). *Lidé v procesech řízení*. Professional Publishning.

Seduo.cz (n. d.). *Motivující zpětná vazba, aneb zapomeňte na "sendvič"*.
https://www.seduo.cz/motivujici-zpetna-vazba-aneb-zapomente-na-sendvic?gclid=EAIAIQobChMIu4LUv4Sn_gIV-AYGAB2KVQYXEAAAYASAAEgIVsvD_BwE

Souček, E. (2006). *Statistika pro ekonomy*. Vysoká škola ekonomie a managementu.

SportCentral (n. d.). *Bowling Střelnice*.
<https://www.sportcentral.cz/sportoviste/detail/bowling-strelnice/7404>

Swarnalatha, C., & Rajalakshmi, S. (2017). *Work Life Balance - a new approach*. Lulu.com.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.). Grada Publishnig.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Grada Publishnig.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědet, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2023). *Výpis z obchodního rejstříku Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s., B 781 vedená u Krajského soudu v Plzni*.
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=711495&typ=PLATNY>

Vochozka, M., Mulač, P., Ezrová, H., Kafka, T., Mulačová, V., Opekárová, L., Pártlová, E., Tuček, J., & Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada Publishnig.

Seznam tabulek

Tab. 1: Respondenti společnosti	43
Tab. 2: Délka doby zaměstnání respondentů ve společnosti dle jednotlivých oddělení.	44
Tab. 3: Výsledky – proces adaptace	46
Tab. 4: Výsledky – proces hodnocení.....	48
Tab. 5: Výsledky z oblasti pracovní doby v oddělení Pekárna.....	51
Tab. 6: Výsledky z oblasti pracovní doby v oddělení Cukrárna.....	52
Tab. 7: Výsledky v oblasti péče o pracovníky	53
Tab. 8: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok z oblasti adaptace.....	55
Tab. 9: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok z oblasti hodnocení.....	56
Tab. 10: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok oddělení Pekárna	57
Tab. 11: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok oddělení Cukrárna	57
Tab. 12: Nejlépe a nejhůře hodnocený výrok v oblasti hodnocení.....	58

Seznam obrázků

Obr. 1: Model strategického řízení lidských zdrojů	10
Obr. 2: Výstup procesu hodnocení pracovníka.....	23
Obr. 3: Logo společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.	32
Obr. 5: Fluktuace zaměstnanců v odděleních Pekárna a Cukrárna.....	35
Obr. 6: Důležitost finančních odměn v rámci procesu hodnocení pracovníků.....	50
Obr. 7: Důležitost benefitů pro zaměstnance v rámci procesu péče o pracovníky	54
Obr. 8: Využitelnost poukázky Flexi Pasu	55

Seznam použitých zkratk a značek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
IFS	Internatinal Featured Standards
PO	Požární ochrana

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: Otázky kladené v rozhovoru

Příloha A: Dotazníkové šetření

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Simona Rothová a jsem studentkou 5. ročníku oboru Projektové a procesní řízení Ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni. Cílem tohoto dotazníkového šetření je získat Vaše názory v procesech adaptace pracovníků, hodnocení pracovníků a péče o pracovníky, které mohou pomoci ke zlepšení Vašich pracovních podmínkách ve Vaší společnosti.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní.

Předem Vám děkuji, za Váš čas a za vyplnění dotazníku.

Bc. Simona Rothová

Oblast 1. - První oblast dotazníkového šetření se věnuje začlenění (zapracování).

Vzpomeňte si na začátek nástupu do společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. na průběh Vašeho začlenění do pracovního prostředí, kterého se Vám dostalo.

V následující tabulce zaškrtněte ke každé položce pouze jedno hodící se políčko (naprosto souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, naprosto nesouhlasím) křížkem.

	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
1. Informace o tom, jak bude probíhat první den ve společnosti jsem dostal/a před nástupem.				
2. Před nástupem do společnosti jsem dostal/a informace o tom, jaká je pracovní doba mé pracovní pozice.				
3. První den nástupu jsem byl/a seznámen/a s pracovním prostředím. (např. šatny, kantýna, toalety...)				
4. Osoba, která mi byla přiřazena na zaučení, se mi aktivně během procesu zaučení věnovala.				
5. Během doby zaučení mi bylo sděleno, jak si vedu.				
6. Spolupracovníci mě přijali velmi dobře.				
7. Informace, které jsem dostal/a během zkušební doby pro mě byly dostačující.				
8. Doba pro zaučení na pracovní místo pro mě byla dostačující.				
9. Když se objevil nějaký problém, věděl/a jsem na koho se obrátit.				

Oblast 2.

V následující tabulce zaškrtněte ke každé položce pouze jedno hodící se políčko (naprosto souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, naprosto nesouhlasím) křížkem.

	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
10. Víím, jakým způsobem je stanoveno mé finanční ohodnocení.				
11. Výše prémieí je vedoucím pracovníkem rozdělena spravedlivě.				
12. V naší společnosti je finanční odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.				
13. Mám možnost naučit se i novou pracovní pozici (dovednost), pokud mám zájem.				
14. Můj nadřízený mě dokáže za dobře odvedenou práci ocenit.				
15. Moje práce mě naplňuje.				
16. Mám pocit, že dělám užitečnou práci.				
17. Dobré vztahy mezi spolupracovníky mě motivují.				
18. Dobré vztahy s vedoucím pracovníkem mě motivují.				

Jak důležité jsou pro Vás finanční odměny, které jsou používány k hodnocení Vaší práce a pracovního výkonu? V následující tabulce zaškrtněte ke každé položce pouze jedno hodící se políčko (velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité, zcela nedůležité, nevím o takové možnosti) křížkem.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím o takové možnosti
19. Měsíční prémie.					
20. Výše mzdy stanovena dle toho, kolik pracovních pozic umím.					
21. Finanční odměna za nulovou absenci.					

Oblast 3.

V následující tabulce zaškrtněte ke každé položce pouze jedno hodící se políčko (naprosto souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, naprosto nesouhlasím) křížkem.

	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
22. Pracovní doba, kterou mám, mi vyhovuje.				
23. Plánování rozvržení týdenních směn mi vyhovuje.				
24. Mám možnost ovlivnit rozložení svých pracovních směn v daném týdnu.				
25. Kvalita a čistota pracovního zázemí (např. šatny, toalety, kantýna...), mi vyhovuje.				
26. S kvalitou jídla, které nám nabízí společnost, jsem spokojen/a.				
27. Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci klade vedení společnosti velký důraz.				

Za jak důležité považujete zaměstnanecké benefity, které Vám společnost Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. nabízí? V následující tabulce zaškrtněte ke každé položce pouze jedno hodící se políčko (velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité, zcela nedůležité, nevím o tomto benefitu) křížkem.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím o tomto benefitu
28. Dotované stravování.					
29. Produkty za zaměstnanecké ceny.					
30. Příspěvek na penzijní pojištění.					
31. Finanční odměna k životnímu jubileu.					
32. Rekondiční volno 3 dny.					
33. Poukázka na volnočasové aktivity (Flexi Pass).					

V následující tabulce zaškrtněte pouze jednu nabízenou možnost.

	Dovolenou	Lékárnu	Kulturu	Sport	Nevyužil/a jsem vůbec	Neměl/a jsem dosud na ně nárok
34. Poukázky na volnočasové aktivity (Flexi Pass) nejvíce používáte na:						

Zakroužkujte vybranou odpověď.

35. Jsem:

- Žena
- Muž

36. Ve společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. pracuji:

- Do 1 roka
- 1-5 let
- 5-10 let
- 10 let a více

37. Pracuji v oddělení

- Pekárna
- Cukrárna

Příloha B: Otázky kladené v rozhovoru

Proces adaptace

Jak u Vás probíhá přijímání před samotným adaptačním procesem?

Jak vypadá adaptační proces v odděleních Pekárna a Cukrárna?

Jakou formu adaptace v odděleních Pekárna a Cukrárna aplikujete, řízenou nebo spontánní?

Věnujete se v rámci procesu adaptace v odděleních Pekárna a Cukrárna nejprve adaptaci na celopodnikové úrovni?

Věnujete se v rámci procesu adaptace v odděleních Pekárna a Cukrárna dále adaptaci v útvarové jednotce?

Věnujete se v rámci procesu adaptace v odděleních Pekárna a Cukrárna také na adaptaci na pracovní místo?

Je u Vás v odděleních Pekárna a Cukrárna nastavená časová dotace adaptačního procesu?

Poskytujete novému pracovníkovi v odděleních Pekárna a Cukrárna po ukončení procesu adaptace zpětnou vazbu?

Používáte informační systém ve spojitosti s adaptačním procesem v odděleních Pekárna a Cukrárna?

Proces hodnocení

Máte nastavená kritéria, podle kterých hodnotíte pracovníky v odděleních Pekárna a Cukrárna?

Jakou formu hodnocení převážně používáte v odděleních Pekárna a Cukrárna?

Poskytujete pracovníkovi v rámci procesu hodnocení zpětnou vazbu za pracovní výkon?

Kdo u Vás hodnotí zaměstnance v odděleních Pekárna a Cukrárna?

Čím motivujete Vaše zaměstnance v odděleních Pekárna i Cukrárna?

Navazuje u Vás ve společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. proces hodnocení na proces odměňování?

Proces péče o pracovníky

Jaká je pracovní doba a délka směn v odděleních Pekárna a Cukrárna?

Poskytujete v odděleních Pekárna a Cukrárna zaměstnancům flexibilní formu zaměstnání?

Mají možnost zaměstnanci odděleních Pekárna a Cukrárna se v pracovním prostředí rozvíjet?

Je snahou Vaší společnosti pomoci zaměstnancům odděleních Pekárna a Cukrárna v rovnováze pracovního a osobního života?

Stará se společnost Pekárny a Cukárny Klatovy, a. s. o životní prostředí?

Abstrakt

Rothová, S. (2023). *Hodnocení vybraných personálních procesů v organizaci* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální procesy, adaptace pracovníků, hodnocení pracovníků, péče o pracovníky

Tématem diplomové práce je Hodnocení vybraných personálních procesů v organizaci. Cílem diplomové práce je zhodnotit vybrané personální procesy specificky zaměřené na adaptaci, hodnocení a péči o pracovníky z pohledu pracovníků dané organizace a formulovat případná doporučení pro dané personální procesy, která by mohla vést ke zlepšení. V teoretické části této práce je vymezeno řízení lidských zdrojů a vybrané personální procesy, konkrétně adaptace pracovníků, hodnocení pracovníků a péče o pracovníky. V praktické části je stručně představena společnost Pekárny a Cukrárny Klatovy, a. s., její organizační struktura a popis personálního útvaru. Dále jsou popsány vybrané personální procesy společnosti a také jsou představeny výsledky dotazníkového šetření, které je zaměřené na adaptaci pracovníků, hodnocení pracovníků a péči o pracovníky. V poslední části praktického bloku je vymezen návrh doporučení ke zjištěným skutečnostem.

Abstract

Rothová, S. (2023). *Evaluation of selected personnel processes in the organization* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: human resources management, personnel processes, adaptation of workers, evaluation of workers, care of workers

The topic of the diploma thesis is evaluation of selected personnel processes in an organization. The goal of my diploma thesis is to evaluate selected personnel processes specifically focused on adaptation, evaluation and care of employees from the perspective of the employees of the given organization and to formulate potential recommendations for the stated personnel processes that could lead to improvement. In the theoretical part of this theses, human resource management and selected personnel processes are defined, namely employee adaptation, employee evaluation and employee care. In the practical part, the company Pekárny a Cukrárny Klatovy, a. s., its organizational structure and a description of the personnel department are briefly introduced. In addition, selected personnel processes of the company are described, and the results of a questionnaire survey focused on employee adaptation, employee evaluation and employee care are also presented. In the last part of the practical section, a draft recommendation is defined regarding the facts found.