

# **Zhodnocení řízení lidských zdrojů firmy Walker Pilana Magnetics, spol. s r. o.**

**Šárka Konečná**

---

**Bakalářská práce  
2008**



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky**

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Šárka KONEČNÁ  
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Marketing  
Téma práce: Zhodnocení řízení lidských zdrojů firmy Walker  
Pilana Magnetics, spol. s r. o.

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte teoretické poznatky a vyhodnoťte k dané problematice.
2. Provedte průzkum v oblastech řízení lidských zdrojů firmy Walker Pilana Magnetics, spol. s r. o.
3. Zhodnoťte výsledky průzkumu a vynesete možnosti změn.
4. Zpracujte návrh změn týkající se řízení lidských zdrojů.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

[2] BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.

[3] KASPER, H., Mayrhofer, W. *Personální management Řízení Organizace*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2005. ISBN 80-86131-57-2.

[4] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

[5] KOTLER, P. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

[6] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1996. ISBN 80-85839-09-1.

[7] DRUCKER P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-021-X.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Lubica Bartáková**  
EXT.

Datum zadání bakalářské práce:

**5. října 2007**

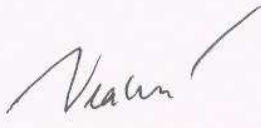
Termín odevzdání bakalářské práce:

**7. prosince 2007**

Ve Zlíně dne 2. listopadu 2007

  
Ing. Alena Dořková  
v zast. děkan



  
Ing. Šárka Vránová  
v zast. ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce „Zhodnocení řízení lidských zdrojů firmy Walker Magnetics, spol. s r. o.“ je zhodnocení vybraných personálních činností této společnosti.

V teoretické části této práce jsou shrnuty literární prameny, které jsou zaměřeny na personální činnosti. Praktická část se zabývá zhodnocení těchto činností. Na základě zjištěných výsledků byla navržena doporučení ke zlepšení současné situace v oblasti lidských zdrojů.

Klíčová slova: malý a střední podnik, řízení lidských zdrojů, personalistika, pracovníci, SWOT analýza, kritické faktory.

## **ABSTRACT**

The goal of the Bachelor work „Human resources management analysis of Walker Pilana Magnetics, Ltd. “ is evaluation of human resources management in this company.

There are involved the literary sources aimed in human resources activities in the theoretical part of this work. The practical part deals with the evaluation of these activities. On the base of found results there were proposed recommendations to improve current situation in Human resources.

Keywords: small and medium enterprise, human resources management, personnel management, personnel, SWOT analyzes critical factors.

Na tomto místě bych ráda poděkovala pracovnímu kolektivu společnosti Walker Pilana Magnetics, spol. s r.o., za cenné připomínky a odborné rady, poskytnuté informace a konzultace, kterými přispěli k vypracování této bakalářské práce.

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>6</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I.</b> .....	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH</b> .....	<b>11</b>
1.1 DEFINICE MSP PODNIKU .....	11
<b>2 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ SPECIFIKA V MSP</b> .....	<b>12</b>
2.1 CO JE TO PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	12
2.2 ÚKOL PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	12
2.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	13
<b>3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
3.1 ODHAD POTŘEBY PRACOVNÍKŮ .....	14
3.2 ODHAD POKRYTÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ .....	15
<b>4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>16</b>
4.1 STANOVENÍ POŽADAVKOVÝCH PROFILŮ .....	16
4.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU A NÁBOR PERSONÁLU .....	17
4.2.1 <i>Interní získávání personálu a personální nábor</i> .....	17
4.2.2 <i>Externí získávání personálu a nábor personálu</i> .....	17
4.3 VÝBĚR PERSONÁLU .....	19
<b>5 ADAPTAČNÍ PROCES</b> .....	<b>20</b>
5.1 TYPY NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	20
<b>6 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>22</b>
6.1 ÚKOLY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	22
6.2 ZPŮSOBY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	23
6.2.1 <i>Neformální hodnocení</i> .....	23
6.2.2 <i>Formální hodnocení</i> .....	23
6.3 ČASNOST HODNOCENÍ .....	23
6.4 VYBRANÉ METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	23
6.4.1 <i>Metoda MBO</i> .....	23
6.4.2 <i>Hodnocení 360 stupni</i> .....	24
6.4.3 <i>Hodnocení pomocí stupnice</i> .....	25

<b>7</b>	<b>MOTIVACE A VEDENÍ LIDÍ.....</b>	<b>26</b>
7.1	VÝZNAM MOTIVACE VE SFÉRE PRÁCE.....	26
<b>8</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....</b>	<b>27</b>
8.1	ROZHODUJÍCÍ DŮVODY PRO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V MSP.....	27
8.2	OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	27
<b>II.</b>	<b>.....</b>	<b>29</b>
	<b>ANALYTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>29</b>
<b>9</b>	<b>O FIRMĚ WALKER PILANA MAGNETICS, SPOL. S R. O. ....</b>	<b>30</b>
9.1	HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	30
9.1.1	<i>Předmět podnikání.....</i>	<i>31</i>
9.1.2	<i>Produkty společnosti.....</i>	<i>31</i>
<b>10</b>	<b>PERSONALISTIKA WPM – ADMINISTRATIVNÍ ÚSEK.....</b>	<b>32</b>
<b>11</b>	<b>PRŮBĚH ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ A VYBRANÉ ANALÝZY .....</b>	<b>34</b>
<b>12</b>	<b>VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI WPM .....</b>	<b>36</b>
12.1	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	36
12.2	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ .....	38
12.3	ADAPTAČNÍ PROCES.....	39
12.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	40
12.5	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ .....	40
12.6	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	41
<b>13</b>	<b>SWOT ANALÝZA S MOŽNÝM DOPADEM NA PERSONALISTIKU.....</b>	<b>44</b>
<b>14</b>	<b>PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>47</b>
14.1	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ.....	47
14.2	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ .....	47
14.3	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ .....	47
14.4	HROZBA SUBSTITUTŮ.....	47
14.5	RIVALITA PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH NA DANÉM TRHU .....	47
<b>15</b>	<b>KRITICKÉ FAKTORY A NÁVRHY NA JEJICH ZMĚNY .....</b>	<b>48</b>
15.1	PLÁNOVÁNÍ, ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ .....	48
15.1.1	<i>Přijetí nového pracovníka .....</i>	<i>48</i>
15.1.2	<i>Výchova budoucích pracovníků .....</i>	<i>48</i>
15.1.3	<i>Návrh na inzerát.....</i>	<i>48</i>

15.1.4	<i>Výběrové řízení</i> .....	49
15.2	VÝSTUPNÍ POHOVOR.....	51
15.3	ADAPTAČNÍ PROCES.....	53
15.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	55
15.4.1	<i>Volba hodnotících kritérií a charakteristika jednotlivých stupňů plnění</i> .....	55
15.4.2	<i>Průběh a postup hodnocení</i> .....	59
15.5	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ .....	61
15.6	VZDĚLÁVÁNÍ .....	63
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>65</b>
	<b>RESUME</b> .....	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>70</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>71</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>72</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>73</b>



## ÚVOD

Nesprávně vybraní a zařazení pracovníci, nevhodně nastavené hodnocení pracovníků, jejich odměňování, nedostatečná motivace a adaptační proces společně s absencí vzdělávání jsou velmi důležité faktory, které negativně ovlivňují výkonnost společnosti.

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit řízení lidských zdrojů a zaměřit se na vybrané personální činnosti společnosti Walker Pilana Magnetics, spol. s r. o. (WPM), která i přesto, že nepatří mezi velké podniky s personálním oddělením vynakládá velkou snahu na to, aby se jejich pracovníci cítili na svém pracovišti co možná nejlépe.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části.

První část je částí teoretickou, kde jsem přiblížila jednotlivé činnosti, které spadají pod řízení lidských zdrojů, z teoretického hlediska. Zaměřila jsem se zejména na ty činnosti, které ve společnosti WPM vyžadují nejvíce pozornosti.

Ve druhé – analytické části, jsem nejdříve charakterizovala společnost WPM, nastínila její historický vývoj a seznámila s pracovní činností a produkty společnosti. Dále jsem popsala průběh personálních činností, které jsem zmínila již v teoretické části, podle toho, jak jsou tyto činnosti ve společnosti vykonávány.

Nezbytnou součástí analytické části je i SWOT analýza s možným dopadem na personalistiku a Porterův pětifaktorový model, protože i vývoj konkurence může způsobit změnu v řízení lidských zdrojů.

Výsledkem bakalářské práce je vytýčení kritických bodů společnosti, na které jsem se zaměřila a snažila jsem se navrhnout zlepšení současného způsobu řízení lidských zdrojů.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Malé a střední podniky (MSP) hrají významnou roli v národních ekonomikách všech vyspělých zemích. Podílejí se na tvorbě bohatství, poskytují značná množství pracovních příležitostí a podílejí se na využívání lidských zdrojů vyspělých zemí. [8]

Majitelé a vedení těchto podniků soustřeďují svou pozornost v první řadě na technické záležitosti a prodej, zatímco pracovní síly zůstávají zatím v pozadí a význam personální práce je často недоceňován či dokonce podceňován. Můžeme říci, že personální práce se v MSP provádí velmi intuitivně a amatérsky. [8]

### 1.1 Definice MSP podniku

Můžeme se setkat s definicemi založenými na hospodářských výsledcích, definicemi založenými na tom, zda je podnik orientován na místní, regionální, celostátní či zahraniční trh apod. Často se jednotlivá hlediska kombinují a nezdá se pro různá odvětví používají různé definice. [8]

Problémem je, že nelze nalézt univerzální pojetí toho, co to vlastně MSP je, jaké má parametry, kdy přestává být MSP a stává se podnikem velkým. [8]

Vzhledem k tomu, že budu definovat MSP z pohledu personální práce, za takovou společnost budu považovat tu, která nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v ní zajišťuje majitel či vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci a práce v této oblasti na další pracovníky. [8]

Tabulka 1 Definice malých a středních podniků (MSP)

Kategorie	Počet zaměstnanců	Obrat nebo bilanční suma (v milionech euro)	
Střední	< 250	≤ 50	≤ 43
Malé	< 50	≤ 10	≤ 10
Mikro	< 10	≤ 2	≤ 2

Zdroj: Czechinvest

Dodržování počtu zaměstnanců je povinné, podnik si ale může vybrat limit obratu nebo bilanční sumy. Nemusí plnit oba limity a může jeden z nich překročit, aniž by ztratil statut MSP.

## 2 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ SPECIFIKA V MSP

### 2.1 Co je to personální práce

Nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se ve zvýšené míře zajímá o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly a to především v bezprostředním zázemí podniku. [8]

Dalším charakteristickým rysem je to, že stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, a personální práce se tak stává součástí jejich každodenní práce. Nelze zapomínat ani na to, že v moderně řízených podnicích – bez ohledu na jejich velikost – se personální práce stává páteří celého řízení podniku. [8]

Personální práce se zaměřuje na otázky, související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním a pracovním chováním, přizpůsobováním se podnikovým potřebám, se vztahy, do nichž jako pracovník podniku vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. [8]

### 2.2 Úkol personální práce

Hlavním úkolem podnikového řízení je, aby byl podnik výkonný, úspěšný na trhu a dosahoval žádoucího zisku, a aby se jeho výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu samozřejmě slouží i personální práce tím, že:

- hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje,
- usiluje o optimální využívání pracovníků podniku,
- formuje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku,

- dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. [8]

## 2.3 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností:

1. personální plánování,
2. vytváření a analýza pracovních míst,
3. získávání a výběr pracovníků,
4. rozmísťování pracovníků,
5. ukončování pracovního poměru pracovníků,
6. hodnocení pracovníků,
7. odměňování pracovníků,
8. vzdělávání pracovníků,
9. pracovní vztahy,
10. péče o pracovníky,
11. personální informační systém. [8]

Platí, že všechny uvedené personální činnosti je třeba provádět ve všech podnicích bez ohledu na jejich velikost. Odlišnosti existují pouze v rozsahu a periodicitě jejich provádění. Zatímco velké podniky provádějí všechny tyto činnosti více méně soustavně, v MSP se některé personální činnosti vykonávají jen příležitostně. Na některé z nich nemusí dojít po několik let. Je nutné si uvědomit, že je nezbytné věnovat soustavnou pozornost např. hodnocení pracovníků, odměňování, péči o pracovníky či pracovním vztahům. [8]

Bezpodmínečně však platí, že i MSP musí mít v každém okamžiku promyšlenou a připravenou koncepci všech uvedených personálních činností, musí být kdykoliv připraven jakoukoliv činnost aktivizovat a bez zbytečných odkladů, tápání a improvizací ji provádět. [8]

### 3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Každý podnik má své cíle a svůj podnikatelský záměr. K uskutečnění těchto cílů musí mít k dispozici nejen finanční a materiální zdroje, ale především lidské zdroje. Musí existovat představa o tom, kolik pracovníků a jak pracovníky podnik k uskutečňování svých cílů potřebuje a bude potřebovat. Musí však zároveň existovat představa, kde tyto pracovníky vzít. Otázka, kolik a jak kvalifikované pracovníky a v jakém časovém horizontu bude podnik potřebovat a kde je vezme, je klíčovou otázkou personálního plánování. [8]

Jeho úkolem je to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovní síly:

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady. [8]

Plánování pracovníků probíhá ve dvou liniích. První linií je odhad a plánování potřeby pracovníků, druhá linie znamená odhad a plánování pokrytí potřeby pracovníků. [8]

#### 3.1 Odhad potřeby pracovníků

Předpokladem zpracování realistického plánu potřeby pracovníků je realistický odhad, realistické předvídání budoucí potřeby pracovníků v podniku. [8]

Každá změna v počtu pracovníků, každý odchod či příchod i jediného pracovníka vyvolává relativně velký procentuální úbytek či přírůstek počtu pracovníků. Intenzita příchodů či odchodů pracovníků v jednotlivých letech může tedy velmi výrazně kolísat a znesnadňovat odhalení jakékoliv vývojové tendence. Proto se při odhadu potřeby pracovníků v MSP nepoužívají kvantitativní metody, ale spíše metody intuitivní, založené na zkušenostech majitele či vedení podniku. [8]

Prostředek úspěšného použití intuitivních metod je dostatek informací o všech zmíněných faktorech ovlivňujících potřebu pracovníků v podniku. Značnou roli přitom hrají přesné, detailní a aktuální informace o pracovnících podniku a jejich výkonu. [8]

### 3.2 Odhad pokrytí potřeby pracovníků

Je třeba odhadnout, kolik pracovníků ze stávajícího pracovního kolektivu zůstane podniku pro plnění plánovaných úkolů a jací pracovníci to budou, tedy jak bude perspektivní potřeba práce v podniku zabezpečena ze stávajícího souboru pracovníků. [8]

Mohou nastat tři možnosti:

1. Podnik bude pravděpodobně mít dostatek pracovníků v žádoucí struktuře

Lze předpokládat, že úkoly, které si podnik vytyčil, bude mít zajištěny přiměřenou pracovní silou.

2. Podnik bude pravděpodobně mít nedostatek pracovníků

Je třeba hledat dodatečné zdroje pokrytí zvýšené potřeby lidské práce a zvážit, zda by nebylo možné pokrýt budoucí dodatečnou potřebu lidské práce ze stávajících vnitřních zdrojů. Teprve v případě, že nelze pokrýt celou dodatečnou potřebu práce z vnitřních zdrojů, je třeba obrátit pozornost ke zdrojům vnějším.

3. Podnik bude mít přebytek pracovníků

Je třeba zvažovat, jakým způsobem se budou řešit tyto problémy:

- a) neobsazovat pracovní místa, která se uvolnila odchodem pracovníka,
- b) informovat pracovníky o situaci a navrhnout jim, aby se začali poohlížet po jiném zaměstnání (s mnohem větším časovým předstihem),
- c) stimulovat odchody pracovníků do starobního důchodu či dokonce do předčasného starobního důchodu nebo k jinému zaměstnavateli nabídkou určité kompenzace, nabídkou pomoci při hledání náhradního zaměstnání apod.

Teprve, když jsou vyčerpány všechny tyto možnosti, lze zvažovat výpověď ze strany zaměstnavatele. [8]

## 4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Cílem tohoto procesu je oslovit vhodné uchazeče pro stávající volné pozice a dovést je k aktivnímu navázání kontaktu (ucházení se o místo) s podnikem. Aby toho bylo dosaženo, musí si zodpovědní pracovníci položit v průběhu procesu získávání pracovníků různé otázky týkající se způsobu postupu a učinit rozhodnutí. [6]

Aby bylo získáno co možná nejvíce kvalifikovaných a ve smyslu požadovkového profilu vhodných uchazečů a aby byli podnikem navázati kontakt, je nutné klást důraz na prvotní informace pro uchazeče o práci. K tomu především patří:

- informace o podniku: obor, sídlo, podnikové cíle,
- informace o pracovním místě: úkoly, zodpovědnost a kompetence, pracovní doba,
- informace o požadavcích: schopnosti, znalosti a zkušenosti uchazeče, přičemž lze rozlišovat mezi požadavky, které uchazeč povinně musí splňovat a které by měl splňovat,
- informace o motivaci ze strany podniku: platové podmínky, sociální výhody, možnosti dalšího vzdělávání a kariérního růstu,
- informace o průběhu náborového řízení: způsob navázání kontaktu, požadované podklady,
- termín obsazení místa. [6]

### 4.1 Stanovení požadavkových profilů

Výchozím bodem pro vytvoření žádaného kvalifikačního profilu jsou požadavky místa, které má být obsazeno. Takové popisy míst dávají odpovědi na následující otázky:

- jaké úkoly se na tomto místě vyřizují,
- jak je místo organizačně začleněno,
- které formy spolupráce s ostatními místy jsou potřebné,
- které kompetence a odpovědnost jsou s místem spojeny. [6]

Popisy míst objasňují charakteristiku místa, který pak dále slouží jako základna pro výběr vhodné metody či metod získání personálu a metody, popř. metod výběru. [6]



## 4.2 Metody získávání personálu a nábor personálu

Víme-li na základě požadovkového profilu koho hledáme, znamená to v následujícím kroku rozhodnout, kde a za pomoci jakých personálních náborových opatření budeme tyto potenciální spolupracovníky hledat. Zásadně jsou při tom k dispozici dva postupy, dvě vyhledávací strategie. [6]

### 4.2.1 Interní získávání personálu a personální nábor

Hledání se může zaměřit na stávající vlastní zaměstnance v podniku, tzn. že existuje možnost pokrýt zvýšenou potřebu personálu tím, že se pohne nebo nepohne personálem:

1. Bez pohybu personálu (přesčasové hodiny, přesun dovolených)
  - naskýtá se zvláště při pouze krátkodobém zvýšeném náporu práce.
2. S pohybem personálu
  - způsoby přesunů:
    - a) vertikální (povýšení)
    - b) horizontální (na hierarchicky stejně postavené místo). [6]

Tato metoda má nevýhodu, že přesunem pracovníků se uvolní jejich původní místa, která musí být obsazena, a tak vzniká nový problém zabezpečení náhrady z vnějších nebo vnitřních zdrojů. [6]

### 4.2.2 Externí získávání personálu a nábor personálu

V tomto případě musí být vyjasněna otázka kým, popř. prostřednictvím kterého kanálu bude prováděn výběr. Metody externího získávání personálu se zaměřují na tři kanály: náborová opatření a hledání podnikem, zprostředkovaně prostřednictvím třetího a samostatné žádosti o místo, popř. poptávka (iniciativní žádosti o práci). [6]

#### 4.2.2.1 Personální nábor prostřednictvím podniku:

- a) Nabídka volných míst pomocí inzerce a vývěsky:

Jedná se o nejčastěji používaný komunikační nástroj nabídky míst ve všech oborech, přičemž rozhodnutí pro to, které médium je nutno učinit v souladu se specifickou cí-

lovou skupinou, tzn. je třeba uvážit, které je konzumováno tou kterou cílovou skupinou. [6]

b) Osobní oslovení potenciálních uchazečů o práci:

Přímé oslovení potenciálních uchazečů o práci je možné např. prostřednictvím kontaktů se školami a vysokými školami, nebo využitím volných zdrojů z jiných podniků. [6]

c) Doporučení:

Pod tímto rozumíme využití sociální sítě členů osazenstva tak, že spolupracovníci podniku osloví kvalifikované osoby ve svém sociálním okolí. To je velmi používaná a nákladově příznivá forma nábory personálu. S přihlédnutím k obtížnosti nalézt kvalifikovaný dorost, nabízí mnohé firmy za úspěšná doporučení i atraktivní prémie. [2]

d) Externí nábor personálu pomocí internetu:

Oznámení volných míst na vlastních podnikových internetových stránkách, popř. na on-line pracovních burzách, je relativně novou cestou, jak oslovit potenciální zájemce o práci, a význam tohoto postupu v poslední době razantně vzrostl a bude s velkou pravděpodobností stoupat i nadále. [6]

#### **4.2.2.2 Získávání personálu a nábor personálu za podpory „třetích“**

Velmi často je při získávání personálu využíváno i služeb a poradenství „třetích“. V tomto případě se naskýtá spolupráce s úřady práce a personálními poradci. [6]

a) Úřady práce:

Představují zprostředkovatelské místo mezi nabídkou práce a poptávkou po pracovních místech. Poskytují své výkony zdarma. Největší význam mají úřady práce při zprostředkování pracovníků do průmyslu a v případě méně kvalifikovaných zaměstnanců. [6]

b) Personální poradce:

Personálně poradenské firmy představují živnostensky hospodařící podniky, které podporují podniky při hledání a výběru personálu v rámci konkrétní zakázky. Personální poradci jsou specialisté, kteří se zabývají výlučně oslovováním a výběrem uchazečů o práci. Proto je jejich práce velmi účinná a nákladově mnohem příznivější než vybudování odpovídajícího vlastního personálního oddělení. [6]

### 4.3 Výběr personálu

Postup při výběru pracovníků závisí především na tom, jaké místo obsazujeme a jak obtížné je získat pracovníka s požadovanými vlastnostmi. Určitou roli hrají i podniková tradice a význam, jaký majitel nebo vedení podniku přikládá výběrovým procedurám, a co vlastně o vybírání pracovníků a jeho metodách ví. [8]

V praxi se vžil následující postup, není však nutné všechny uvedené kroky absolvovat:

- 1) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem,
- 2) předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsazené v dotazníku a písemných dokumentech,
- 3) testování uchazečů (testy pracovní způsobilosti),
- 4) výběrový pohovor,
- 5) zkoumání referencí,
- 6) lékařské vyšetření (pokud je potřebné),
- 7) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- 8) informování uchazečů o rozhodnutí. [8]

## 5 ADAPTAČNÍ PROCES

Z pohledu adaptačního procesu je vhodné rozlišovat dva typy zaměstnanců, z nichž každý prožívá nástup do nové firmy odlišně. [13]

Nástup nových pracovníků je něčím, s čím firmy zacházejí překvapivě různě. Některé z nich mají velmi sofistikované způsoby, jak nového zaměstnance co nejrychleji „přizpůsobit“ duchu a kultuře firmy, některé to naopak zcela nechávají na přirozeném běhu událostí. Ve většině firem přitom existují určité „rituály“, které se při přijímání nových zaměstnanců používají a které mohou mít různou podobu (od neformálního představení ostatním pracovníkům až po „kolečko“, které nový pracovník musí absolvovat). Nikdo se však většinou nezamýšlí nad jejich smysluplností a efektivitou. [13]

### 5.1 Typy nových zaměstnanců

Je nutné jasně rozlišit dva typy nových zaměstnanců, kterým se bude věnovat zvlášť – jedny z nich si firma vybírá z řady možných uchazečů, kteří se o dané místo aktivně ucházejí (typickou situací jsou výběrová řízení na jedno nebo více míst, na které se hlásí někdy i desítky zájemců), o druhé má firma značný zájem – proto je pro ni hledají různé personální agentury nebo jsou získáváni na základě personálních konexí z „vyšších míst“. V tomto případě jde obvykle o vyšší manažerské pozice nebo o místa odborníků. I tady může být na dané místo několik uchazečů, ale jsou daleko sebevědomější, kladou si vlastní podmínky a očekávají, že jim firma vyjde vstříc. [13]

Zatímco u zaměstnanců prvního typu se předpokládá, že se firmě přizpůsobí, zaměstnanci druhého typu mají většinou možnost nějakým, někdy i významným způsobem ovlivnit chování firmy nebo aspoň její příslušné části. Pro oba typy je nástup na nové místo pochopitelně stresující záležitostí, i když jej většinou prožívají výrazně odlišným způsobem. [13]

Běžný zaměstnanec si v duchu klade otázky: „Obstojím tady, budu na to stačit? Jak budu vycházet se šéfem a s kolegy?“. Obvykle se snaží působit vstřícně, kooperativně a schopně, většinou se usmívá a na otázku, zda všemu rozuměl, souhlasně přikyvuje. Teprve po delší době, po získání prvních reálných pracovních zkušeností v něm zvolna narůstá otázka: „Bude mne tahle práce uspokojovat? Vybral jsem si opravdu dobře?“ [13]

Ambiciózní manažer má obvykle jiné starosti: „Budou mě tady brát jako opravdovou autoritu? Chovám se dostatečně rozhodně?“ Snaží se působit sebejistě, inteligentně, expertně.

Bedlivě rozlišuje mocenské vztahy. I u něho časem (a většinou mnohem dříve) nastoupí stejné otázky jako u zaměstnanců prvního typu, ale s odlišným důrazem: „Vybral jsem si opravdu dobře? Bude mne to tu uspokojovat?“ [13]

Je důležité uvědomit si, že i když oba typy přicházejí do stejné firmy, ocitají se v ní každý ve zcela odlišném kontextu. Zatímco první se po navázání dobrého vztahu se svými kolegy celkem otevřeně setkává s tím, jak firma reálně funguje, před druhým se zbytek firmy svým způsobem chrání a uzavírá. Díky tomu, že bude mít v rukou reálnou moc, může být pro řadu lidí potenciálně nebezpečný. [13]

Firmy se při nástupu nových zaměstnanců obvykle snaží novému pracovníkovi v okamžiku, kdy je vnitřně soustředěný na zvládnutí svého stresu, a kdy jeho prioritou je navázání dobrých sociálních kontaktů, předat zejména co nejvíce logických informací o fungování firmy. [13]

Je velmi dobré, pokud má firma nějaký úvodní rituál představení pracovníka ostatním zaměstnancům, ale je nerealistické, pokud někdo očekává, že si nový zaměstnanec bude pamatovat jména svých kolegů (pokud jich je více než pět) a co vlastně dělají. [13]

Rozhodující v této fázi je, zda se novému pracovníkovi podaří navázat dobrý kontakt se svými spolupracovníky – tedy se svými nejbližšími kolegy a svým vedoucím. Od toho by také měl dostat základní informace o své pracovní náplni. [13]

## 6 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací. [8]

Tomu slouží hodnocení pracovníků, které spočívá ve:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci. [8]

### 6.1 Úkoly hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků má řadu úkolů a nelze bez něj efektivně provádět řadu personálních činností, především má za úkol:

- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a jejich silné a slabé stránky,
- umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování každého pracovníka podle jeho přispění k dosažení podnikových cílů,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje u jednotlivých pracovníků,
- rozpoznat potenciál pracovního výkonu každého pracovníka,
- vytvořit podklady pro efektivnější přidělování pracovních úkolů jednotlivým pracovníkům,
- vytvořit podklady pro plánování následnictví ve funkcích i pro plánování personálního rozvoje každého pracovníka, atd. [8]

## 6.2 Způsoby hodnocení pracovníků

### 6.2.1 Neformální hodnocení

Nejde o nic jiného, než průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykovávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem a momentální náladou, než nějakou faktickou jistotu výsledku práce. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Je sice důležitým nástrojem hodnocení, ale je také snadno napadnutelné. Proto by měla být personální rozhodnutí založena spíše na formálním hodnocení.[8]

### 6.2.2 Formální hodnocení

Je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti, týkající se jednotlivce i skupin pracovníků. [8]

## 6.3 Časnost hodnocení

Hodnocení pracovníků by mělo poskytovat aktuální informace a mělo by se tedy provádět v intervalu, který ještě aktuálnost informací o pracovním výkonu pracovníka zajišťuje. Zpravidla se doporučuje provádět hodnocení pracovníků jednou za rok, ale je možné přihlížet i ke konkrétní povaze práce a ke konkrétním podmínkám a potřebám podniku a organizovat formální hodnocení tak často, jak často je nezbytně nutné informovat pracovníky, jak se vedení dívá na jejich práci, vzhledem k potřebě plnění a hodnocení cílů. [8]

## 6.4 Vybrané metody hodnocení pracovníků

### 6.4.1 Metoda MBO

MBO (Management by Objectives) představuje nejen metodu hodnocení personálu, nýbrž především koncepci řízení a intenzivně se o ni ve výzkumu řízení diskutuje. Jádrem tohoto

postupu spočívá v měření výkonu a efektivity pracovníků tím, že se zjišťuje přínos těchto osob k dosažení cílů podniku. [6]

Ve skutečnosti se nejedná vždy o soulad s celkovým cílem, protože pracovníci na jednotlivých hierarchických úrovních nejsou bytostmi bez zájmů, které se identifikují pouze s cílem podniku, nýbrž sledují také vlastní cíle, které se od cíle podniku odchyľují. Proto je nezbytně nutné využít potenciál zaměstnanců a jejich osobní cíle v souladu s celopodnikovými cíly. [6]

V rámci MBO jsou hlavní tyto kroky:

1. Určení cílů jedné výkonové periody pro jednoho pracovníka. Přitom je stanoven očekávaný výkonový přínos pro příští periodu a na základě stanovených cílů jsou vytvořena kritéria pro hodnocení na konci výkonové periody. Cíle by přitom měly být jednoznačné a obsahovat co možná nejmenší interpretační prostor, aby jejich obsah byl všem zúčastněným srozumitelný. Dále by měly být přizpůsobeny pracovníkovi dle stupně náročnosti, tak aby zahrnovaly jeho motivaci a osobnostní vývoj.
2. Po uplynutí výkonové periody jsou výsledky zhodnoceny jak nadřízeným, tak také samotným pracovníkem. Tím je při této metodě zahrnuto i sebehodnocení pracovníka. Použití sebehodnocení umožňuje zlepšení informační základny pro posuzování, neboť pracovník sám zná nejlépe problémy a velikost nedostatků při své práci a příčiny odchylek od cíle.
3. Nadřízený formuluje možnosti zlepšení a vývoje a stanoví společně s pracovníkem cíle pro novou výkonovou periodu. [6]

#### **6.4.2 Hodnocení 360 stupni**

U této formy mají být podchyceny pokud možno všechny výkonově relevantní aspekty chování pracovníka tím, že jsou jako hodnotitelé přizvány hlavní skupiny osob, s nímž je pracovník v rámci své pracovní činnosti v kontaktu. Nejčastější hodnotící skupiny jsou nadřízení, kolegové, níže postavení pracovníci a zákazníci, přičemž jsou to v mnoha případech jen tři skupiny (nadřízení, podřízení, vedoucí sám). Většinou se pracuje s písemnými posudky, přičemž jejich vyhodnocení provádí třetí osoba (personální oddělení, externí poradce). [6]

Pro hodnocení 360 stupni jsou typické následující kroky:



1. určení hodnotitelů,
2. získání – zpravidla anonymních – posudků,
3. vyhodnocení,
4. individualizované zpětné hlášení,
5. poradenské pohovory s posuzovaným. [6]

Účinky této metody jsou závislé především na vytvoření procesu zpětného hlášení. Čím intenzivněji probíhá podpora posuzovaného pracovníka, např. tréninkem, tím větší je pravděpodobnost změn. [6]

### 6.4.3 Hodnocení pomocí stupnice

Tato metoda hodnocení je založená na sekvenční stupnici a lze dělat tak, že se porovná pracovní výkon podle řady relativně standardních výroků obsahujících jakési zobecněné charakteristiky výkonu nebo jednotlivé rysy osobnosti. [8]

Místo slovních charakteristik je možné použít číselnou stupnici, např. v rozsahu od jedné do pěti bodů. Její výhodou je to, že umožňuje přehledně porovnávat hodnocené pracovníky pomocí celkového počtu dosažených bodů nebo průměrného počtu dosažených bodů za všechna kritéria. Umožňuje také přisuzovat různým kritériím různou bodovou váhu, různé bodové rozpětí. Tím umožňuje přihlížet k významu jednotlivých kritérií či složek výkonu pro celkový výkon pracovníka. Nevýhodou však je to, že si mnohdy hodnotitel neumí představit, jak by měl výkon obodovat, kolik bodů pracovníkovi za určité kritérium přiřadit. Slovní popis přece jen poskytuje lepší návod. [8]

V řadě případů se používá místo bodové stupnice – slovní stupnice, která je podobná stupnici používané při známkování ve škole (např. nedostatečný, uspokojivý, dobrý, velmi dobrý, vynikající), ale i v tomto případě se vyskytují problémy, o nichž jsme se zmínili v souvislosti s bodovou stupnicí. Proto se někdy v těchto případech ještě vyžaduje slovní komentář, slovní charakteristika úrovně výkonu u každého kritéria. [8]

V každém případě je vhodné používat standardizovaný podnikový formulář, který kromě uvedených stupnic bude obsahovat i takové údaje, jako je jméno hodnoceného, název jeho pracovního místa apod. [8]

## 7 MOTIVACE A VEDENÍ LIDÍ

Množí manažeři si stěžují, že jejich lidé jsou málo motivováni. Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy?
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách?
- Jak získat do firmy schopné odborníky? [1]

### 7.1 Význam motivace ve sféře práce

Úvahy o motivaci pracovníků mají velký význam v teorii i v praxi. Rozhoduje o tom řada faktorů. [6]

- Lidé a lidské chování jsou podstatnou součástí organizací. Bez jejich respektování by zůstalo chápání organizací jen fragmentem. Vědečtí pracovníci i praktici se musí proto ptát na faktory, ovlivňující chování lidí v organizacích. Konkrétněji řečeno, pro přežití organizací je nutné, aby se lidé rozhodli do nich vstoupit, zůstat v nich po určitý čas, úlohy, které na ně budou přenášeny, vykonávat přibližně předvídatelným způsobem, a kromě toho také jednat tvořivě, spontánně a inovačně. Organizace proto stojí před úkolem respektovat motivační aspekty chování. [6]
- Měnící se podmínky prostředí, zvýšená mezinárodní konkurence, intenzivnější tlak odborů a podobné faktory nutně vedou organizace ke zvyšování výkonnosti a efektivit. Tento úkol je zčásti spojen se schopností motivovat příslušníky organizace, aby do práce vkládali svou kvalifikaci a cílevědomě ji využívali. [6]
- Moderní technický vývoj – připomeňme zavádění výpočetní techniky do kancelářské práce, intenzivnější využívání mikroprocesorů ve výrobě – vede v jednotlivých odborech k odklonu od automatizace a k výrazně celostně orientovaným pracovním místům. Ta se ve větší míře než dříve řídí samoregulací a vlastní odpovědností pracovníků, kteří na nich pracují. Otázky motivace, například připravenost převzít zvýšenou odpovědnost, využít získanou kvalifikaci, hrají na těchto pracovištích velkou roli. [6]

## 8 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Je pochopitelné, že MSP nebude provádět soustavné, systematické vzdělávání pracovníků v podobě, v jaké se to provádí ve velkých podnicích. Ve vlastním zájmu by však měl vzdělávání pracovníků věnovat patřičnou pozornost, zejména jde-li o MSP usilující o expanzi či maximální pružnost svého programu. [8]

### 8.1 Rozhodující důvody pro vzdělávání pracovníků v MSP

V podstatě má MSP tři rozhodující důvody pro vzdělávání pracovníků:

1. Malý podnik bývá za normálních okolností na trhu práce poněkud znevýhodněn a je pro něj obtížnější získávat již náležitě odborně připravené pracovníky. Mnohdy musí nově přijaté pracovníky zaškolovat a doškolovat, popř. adaptovat na podnikové zvláštnosti v povaze práce a v používané technice a technologii. [8]
2. Musí být přizpůsobivý a pružně reagovat na požadavky trhu. Přizpůsobivá a pružná musí být i jeho pracovní síla. Musí si pružně osvojovat znalosti a dovednosti potřebné k plnění nových a často i velmi různorodých úkolů. [8]
3. Vzdělávání pracovníků, v první řadě zvyšování jejich kvalifikace, je jeden z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce, nástroj zvyšování množství a kvality práce, nástroj lepšího hospodaření se stroji, materiálem, energií, finančními prostředky apod., a samozřejmě i nástroj zvyšování spokojenosti zákazníků. [8]

Vzdělávání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. [8]

Obecně lze konstatovat, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností, často využívaných jako motivační prvek. [8]

### 8.2 Oblasti vzdělávání

1. Oblast kvalifikace

Tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst. Konkrétně jde o:

- Orientaci – zapracování nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě tím, že se mu dostanou všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl přijat.
- Doškolení (prohlubování kvalifikace) – jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě, jedná se tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, apod.
- Přeškolení (rekvalifikace) – formování pracovních schopností člověka, které směřují k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. [8]

## 2. Oblast rozvoje

Tato oblast je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykovávání stávající práce pracovníka v podniku. Velice výrazné je přitom zaměření nepochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezřídka překračují i meze oboru. Vedle formování ryze pracovních schopností se věnuje značná pozornost i formování sociálních vlastností, formování osobnosti jedince. [8]

Rozvoj je tedy orientován více na budoucí použitelnost a kariéru pracovníka v souladu s dlouhodobými i krátkodobými cíly. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. [8]

## **II. ANALYTICKÁ ČÁST**

## 9 O FIRMĚ WALKER PILANA MAGNETICS, SPOL. S R. O.

### 9.1 Historie a charakteristika společnosti

Kořeny vzniku společnosti Walker Magnetics Group se datují od roku 1896, kdy ji založil Oakley S. Walker pod názvem O. S. Walker Company.

Walker Magnetics Group Inc., byla vytvořena v roce 1974 a slouží jako holdingová společnost pro všechny korporální podniky. Oakley S. Walker nashromáždil více jak 3000 patentů v oblasti magnetických systémů.

Společnost WPM je součástí skupiny výrobních firem, které se zabývají výrobou zvedacích magnetických upínačů. Na trhu je 15 let, mateřskou společností je Walker Hagour Magnetics se sídlem v Holandsku, odkud dováží asi 26 % veškerého materiálu k výrobě a obchodního zboží. Zároveň zpět do Holandska WPM dodává přibližně 64 % veškeré produkce.

Sesterskou společností je Walker Braillon Magnetics ve Francii, se kterou obchoduje podobným způsobem, i když v menší míře.

Stále více rozšiřují vývoz do americké společnosti O.S.Walker, která je spolu s holandskou Walker Europe Magnetics majitelem celé skupiny.

Sídlo podniku se nachází v Hulíně, Nádražní 804 .

Walker dlouhá léta určoval tempo vývoje magnetických systémů a první přicházel na trh s novinkami. Od 30. let 20. stol. začaly vznikat 1. konkurenční firmy, které vyvíjely vlastní magnetické systémy. V dnešní době je velmi těžké přijít s něčím novým, a tak se zlepšují stávající produkty.

Po více než 100 letech, společnost WPM vyrostla ve firmu s nadnárodní působností a upevnila tak svoji vedoucí pozici na trhu s magnetickými systémy. [21]

WPM je držitelem ISO 9001:2001, což je mezinárodní standard specifikující zásady, požadavky a doporučení pro zavedení systému managementu jakosti v organizaci a specifikuje používanou terminologii.

Mezi největší zákazníky společnosti WPM patří firmy ve skupině.

K nejvíce rostoucím trhům patří trhy bývalých republik Sovětského svazu a nejtvrdší konkurence působí na regionu střední Evropy. Velkým konkurentem je například italská firma Technomagnette, která má široký sortiment magnetických systémů, jenž se prolíná se sortimentem Walkeru. K dalším konkurentům patří např. německá firma Wagner a čínský producent Waiker.

Spojením se zahraniční kapitálovou účastí a využití více než třicetileté tradice výroby upínačů v Pílaně Hulín umožnilo zvýšit produkci, rozšířit sortiment a dosáhnout postu světového výrobce magnetických upínačů a jejich příslušenství.

### 9.1.1 Předmět podnikání

- zprostředkovatelská činnost,
- kovoobráběčství,
- obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

### 9.1.2 Produkty společnosti

Společnost WPM prodává a vyrábí magnetické systémy nebo jejich komponenty. Tyto produkty pak pomáhají zákazníkovi zvyšovat efektivitu pracovních výkonů při práci s feromagnetickou ocelí.

Výrobky se dělí na produkty pro zvedání břemen, pro upínání dílců a materiálů při kovoobrábění (frézování, broušení, vrtání, soustružení) a na magnetické pomůcky (chňaply, čeříče, vrtačkové stojany).

Magnetické systémy určené pro obrábění, manipulaci s břemeny, vrtací magnetické stojany a další aplikace jsou prodávány prostřednictvím obchodní sítě. [21]

## 10 PERSONALISTIKA WPM – ADMINISTRATIVNÍ ÚSEK

Společnost WPM patří do skupiny MSP a nemá vlastní personální oddělení. O personální záležitosti se stará vedoucí administrativy a pouze jedna personalistka, které spadají pod administrativní úsek.

Hlavní činností administrativního úseku je poskytování služeb ostatním oddělením v oblasti financování, účetnictví, zpracování mezd, tvorby plánů, rozborů, analýz, poskytuje ostatním oddělením potřebné ekonomické informace, které usnadňují jejich rozhodování, věnuje se finančnímu controllingu.

Součástí administrativního úseku je také oblast informatiky. Administrativní úsek se zabývá naplňováním cílů personální politiky, a to zejména v oblasti rozvoje vysoce kvalifikovaného týmu spokojených zaměstnanců a vytvoření pracovních podmínek, které vybízí k efektivitě a vynikajícím výkonům s maximální snahou vyhovět požadavkům svých zákazníků.

Práva a povinnosti zaměstnance se řídí Zákoníkem práce a Kolektivní smlouvou.

Společnost WPM má za sebou těžké existenční období, kdy se zredukovala na nosný počet zaměstnanců. Od roku 2005 opět přijímá zaměstnance a doplňuje lidské zdroje do výrobní kapacity.

System řízení společnosti je založený na úplné samostatnosti jednotlivých vedoucích pracovníků, jedná se o delegování veškeré odpovědnosti a pravomocí související s výkonem jejich práce. Úzký management společnosti má zejména za úkol určovat strategii a vizi společnosti na nejbližší období i dlouhá léta, vést pracovní týmy a připravovat pracovní prostředí a pomůcky pro co nejlepší výkon práce.

Za poslední tři roky se zvýšil počet pracovníků WPM ze 45 na 60 pracovníků. Nejvíce jsou přijímáni dělníci, kteří jsou potřební zejména při rozšiřování výroby. A to zejména ti dělníci, kteří jsou přijati na 2 směny.



Tabulka 2 Vývoj počtu pracovníků

		Počet pracovníků ve společnosti		
		K 1.11.2005	K 31.3.2006	K 31.10.2007
THP		20	20	23
Dělníci na 1 směnu		16	15	18
Dělníci na 2 směny		9	15	19
Z toho:	zkrácená pracovní doba	3	3	1
	změněná pracovní schopnost	3	3	4
Celkem		45	50	60

Zdroj: Administrativní úsek společnosti WPM

## 11 PRŮBĚH ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ A VYBRANÉ ANALÝZY

Všechny informace, které jsem potřebovala ke zhodnocení řízení lidských zdrojů ve společnosti jsem získala díky rozhovorům s personalistkou - mzdovou účetní, s vedoucí administrativy a marketingovým pracovníkem.

Rozhovory probíhaly tak, že jsem měla předem připravené otázky a na základě jejich odpovědí se rozvíjely další hovory.

Nejdříve jsem popsala současnou situaci ve společnosti, týkající se řízení lidských zdrojů a vybrané personální činnosti, na které jsem se zaměřila již v teoretické části.

Dále jsem využila metodu SWOT analýzy a Porterův pětifaktorový model.

**SWOT analýza** je metoda analýzy, díky které je možno zhodnotit silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání či něčím podobným. Jedná se o metodu analýzy užívanou hlavně v marketingu. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. [18]

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. [18]

Při aplikaci SWOT analýzy v oblasti lidských zdrojů jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, možnosti a hrozby jako analýza dalšího možného vývoje. Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování společnosti, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby. [18]

Dále jsem vypracovala Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, protože i úrok konkurence nebo ztráta konkurenta může změnit personální vývoj ve společnosti.

**Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí** je systém analýzy, který se zaměřuje na faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí. Tato analýza není tak detailní jako SWOT analýza, ale podává pravdivý obrázek o možných ohroženích.

Úkolem managementu je analyzovat tyto síly a navrhnout postup, jak proti těmto silám působit či jak se jim bránit. [15]

Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí podniku. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů :

1. vyjednávací silou zákazníků (bargaining power of buyers),
2. vyjednávací silou dodavatelů (bargaining power of suppliers),
3. hrozbou vstupu nových konkurentů (threat of entry),
4. hrozbou substitutů (threat of substitutes),
5. rivalitou podniků působících na daném trhu (competitive rivalry within industry).

[15]

## 12 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI WPM

Jak již víme, personální činnosti je třeba provádět ve všech podnicích, bez ohledu na jejich velikost. Tyto činnosti jsou však prováděny v odlišném rozsahu a jejich periodicitě i ve firmě WPM.

Do vybraných podnikových činností WPM, na které jsem se zaměřila, patří:

- personální plánování,
- získávání a výběr nových pracovníků,
- adaptační proces,
- hodnocení pracovníků,
- motivace,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků.

### 12.1 Personální plánování

U personálního plánování si musíme nejprve uvědomit současné pracovní síly – zda má WPM dostatečný počet pracovníků na svém místě. Nejprve jsem provedla odhad potřeby pracovníků pomocí zpracování realistického plánu potřeby pracovníků a dále odhad pokrytí potřeby pracovníků.

Jde především o odhady v kratším časovém horizontu. Z porovnání vnitřních zdrojů a momentální potřeby způsobené rozšířením či útlumem výroby apod., se odvozuje získávání nových pracovníků, nebo propouštění stávajících.

Tabulka 3 Věkové složení a struktura pracovníků k 31.10.2007

	20 - 30 let	30 - 40 let	40 - 50 let	50 - 60 let	Nad 60 let	Celkem
THP	8	9	3	4	0	24
Dělníci	15	8	11	10	2	46
Celkem	13	17	14	14	2	60

Zdroj: Administrativní úsek společnosti WPM

Vzhledem k tomu, že WPM patří mezi MSP, je nutné provádět odhady potřeby pracovníků v kratším časovém horizontu.

### **Zpracování realistického plánu potřeby pracovníků:**

- 1) Firma WPM se zabývá výrobou magnetických systémů, které dnes distribuuje do 14-ti států Evropy. Zamýšlí rozšíření svých produktů do více částí, a to zejména rozšíření v Rusku.
- 2) V současnosti nepředpokládají vstup nového konkurenta na trh, tudíž nehrozí riziko snížení výroby a propouštění pracovníků.
- 3) Z důvodů navyšování výroby díky novým zakázkám, je společnost WPM nucena pořídit nové CNC stroje a tím pádem přijmout i nové CNC operátory, kteří budou tyto stroje obsluhovat. V plánu je také přijmout nového pracovníka do úseku technologie.
- 4) Podle věkové struktury pracovníků lze předpokládat, že do důchodu v příštím roce neodejde žádný z nich. Dobrovolné odchody pracovníků byly v posledních letech minimální, není tedy důvod domnívat se větších počtů dobrovolných odchodů pracovníků. Také je důležité se zaměřit na problémové pracovníky a jejich možné propouštění – což ve společnosti WPM není problém.

### **Plán potřeby nových pracovníků:**

CNC operátoři – nákup dvou nových CNC strojů,  
technolog se zaměřením na elektrotechniku.

### **Odhad pokrytí potřeby pracovníků:**

Po zpracování realistického plánu potřeby pracovníků následuje otázka, zda je možné tuto budoucí potřebu uspokojit. Vzhledem k tomu, že společnost bude nakupovat dva nové CNC stroje, je nutné přijmout pracovníky, kteří zajistí jejich plné využití na dvou směnném provozu. Nově přijatí CNC operátoři budou směnovat s již stávajícími operátory, a proto budou přijati pouze 2 noví operátoři.

S rozšířením výroby souvisí i přijetí nového technologa.

Podle realistického odhadu potřeby pracovníků a podle odhadu pokrytí potřeby pracovníků je tedy reálné jejich přijetí.

## 12.2 Získávání a výběr nových pracovníků

Vedoucí jednotlivých úseků v podniku jsou zodpovědní za správný chod jejich oddělení, a proto jsou to tito pracovníci, kteří dávají první podnět pro hledání nového pracovníka.

V případě, že v podniku vznikne volné pracovní místo, např. z důvodu rozšíření výroby, odchodem stávajícího pracovníka atd., využívá WPM jak vnitřní tak vnější zdroje.

Vnitřní zdroje pokrývají volná místa spíše při potřebě krátkodobého charakteru a to tak, že vyzvou své zaměstnance, jestli nejsou ochotni v rámci přesčasů vykovávat tuto dočasně nabízenou pozici.

V případech vysoké nemocnosti nebo dlouhodobé nemocnosti některého z pracovníků se řeší situaci přijetím brigádníka, se kterým uzavřou dohodu o provedení práce a to po dobu, dokud nebude uschopněn nahrazený pracovník.

V případě dlouhodobé potřeby pracovníka na tuto pozici je vyhlášeno výběrové.

Jako důležitý faktor pro přijímání nových pracovníků jsou pro společnost i doporučení stávajících zaměstnanců, kteří jsou předem informováni o nové možnosti zaměstnání, což přináší jakousi možnost spolehlivosti doporučených pracovníků.

Jako první krok musí WPM podle zákona uveřejnit tuto volnou pozici na Úřadu práce v Kroměříži. Jako užitečná a velmi často využívaná metoda, která se ve společnosti využívá je umístění inzerátu v regionálním tisku a to zejména v místních novinách Hulíňan, Týdeník Kroměřížska, Nové Přerovsko a dále na internetu.

Díky těmto tištěným inzerátům dosáhnou plošného pokrytí.

Vzhledem k finanční náročnosti nevyužívají média, jako jsou rádiové stanice a televizní kanály.

Velmi často se stává, že se do podniku chodí ptát sami potenciální uchazeči, nebo kontakt naváží prostřednictvím emailu. Pokud tito uchazeči vyhovují požadavkům a zaměření společnosti, jejich životopisy zakládá personalistka a mzdová účetní a na konci každého týdne informuje o těchto uchazečích vedoucí pracovníky a pana ředitele.

Tato metoda je pro společnost nejméně nákladná a v případě potřeby mohou snadno tímto uchazečem obsadit volné pracovní místo.

Společnost již několikrát využila při hledání nových pracovníků pomoc personálních agentur, např. ManMark Ekonomy s. r. o. a The Source Network (CZ) s. r. o.

V budoucnu věří, že tento finančně nákladný způsob hledání nových pracovníků bude nahrazen zejména doporučením od stávajících zaměstnanců.

Přijímacího pohovoru se účastní vedoucí oddělení, ředitel - podle závažnosti obsazované pozice a samozřejmě samotný uchazeč.

Tento pohovor je předem připravený, ale samozřejmě se kladou otázky i podle vývoje situace. Nemá však standardizovanou podobu.

Po skončení pohovoru vedoucí pracovník uchazeči poděkuje s tím, že rozhodnutí mu bude doručeno písemně.

Pracovníci dostávají smlouvu na jeden rok se zkušební lhůtou tři měsíce, po skončení prvního roku dostávají opět smlouvu na jeden rok, a po těchto dvou letech dostávají již smlouvy na dobu neurčitou. Tento proces společnost WPM právě přehodnocuje, zejména přeformulování doby určité na dobu odhajování. A to zejména z toho důvodu, že společnost WPM věří, že tato doba odhajování, kdy má pracovník možnost prokázat všechny své přednosti, na jejichž základě mu bude smlouva dále prodloužena, má větší motivační charakter než doba určitá.

### **12.3 Adaptační proces**

Každý pracovník má jinou schopnost adaptace na novém pracovním prostředí a proto se vedoucí pracovník musí postarat o to, aby se nový cítil ve společnosti co nejlépe. Po tříměsíční zkušební době by si pak vedoucí pracovník i sám nový pracovník měli být jisti, že přijali vhodného pracovníka.

Úkolem vedoucího pracovníka je seznámit nového pracovníka s jeho kolegy, s pracovními postupy a snažit se předejít možným adaptačním stresům, které mohou být vyvolány reakcí na novou pracovní situaci.

Ve společnosti WPM je zpracován vstupní formulář, kterému se věnuje patřičná pozornost. Je nutno jej doplnit o konkrétní cíle k profesi, kterých musí pracovník v období tří měsíců dosáhnout nebo kompetencí, které má prokázat a poté z nich bude přezkoušen.

## 12.4 Hodnocení pracovníků

Pracovníci jsou hodnoceni podle jejich vykonané práce, podle uvážení vedoucího pracovníka a samozřejmě situace, která se hodnotí.

U pracovníků – dělníků dochází ke kontrole zhotovených výrobků. V případě že pracovník vyrobí vadný výrobek – zmetek, sepíše lístek o zmetkovosti. Následně zasedne zmetková komise, která rozhodne o kolik procent z hodnoty vadného výrobku bude pracovníkovi snížena mzda.

Ještě předtím ale musí zmetková komise zvážit, z jakého důvodu ke škodě došlo:

- a) vada materiálu,
- b) chyba v technologickém postupu,
- c) chyba obráběče.

Dále se u dělníků hodnotí úklid na pracovišti, který se provádí každý pátek, pokud tento úklid jejich pracovního místa není dostatečný, dojde ke snížení variabilní složky jeho mzdy.

Pracovníkovi, který vykazuje podprůměrný pracovní výkon, jsou sníženy prémie a obdrží také písemnou výtku.

Samozřejmě hodnocení pracovníků dílny není pouze negativní, v případě kdy pracovník vykonává svou práci bez chyb, pečlivě a samostatně, jsou mu přiděleny prémie, o jejichž výši rozhoduje jeho mistr.

Bohužel společnost nemá zatím vypracován systém hodnocení pracovníků napříč celou firmou, který by se týkal THP i manažerů.

Společnost si uvědomuje důležitost systému hodnocení pracovníků a připravuje standardizaci formuláře hodnotícího pohovoru se zaměřením na hodnocení pracovního výkonu pracovníků, měkkých i tvrdých kompetencí.

## 12.5 Motivace pracovníků

Pracovník je ten nejdůležitější zdroj, který společnost má, a proto musí svým pracovníkům vytvářet dobré pracovní podmínky a zejména je motivovat k vyšším výkonům.

Společnost využívá zejména tyto motivační prvky:



- kulturní a sportovní akce (každoroční vánoční večírek, bowlingové turnaje, fotbalové zápasy),
- systém Bonusové Prémie, které jsou vypláceny na základě dosaženého hospodářského výsledku a dílčích ukazatelů,
- prémie za zlepšovací návrhy zaměstnanců,
- poukázky Syas,
- permanentky do Sport centra Holešov,
- pravidelné diskusní fórum se zaměstnanci, které probíhá mimo pracovní dobu v klidném a příjemném prostředí, témata tohoto fóra se týkají jak pracovních, tak i osobních záležitostí,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- PC učebna s přístupem na internet,
- firemní knihovna, možnost vypůjčení literatury i domů,
- odměna nejlepšímu pracovníkovi v měsíci.

Společnost také zorganizovala pro pracovníky vnitrofiremní kurz komunikačních dovedností. Nabyté znalosti si pracovníci prověřili na outdoorovém pobytu. Akce podobného charakteru se budou opakovat.

## 12.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Ve společnosti WPM probíhá vzdělávání pracovníků pomocí školení pro jednotlivé úseky a pro konkrétní profese. Vzdělávání probíhá během celého roku a termíny školení záleží na termínech, které nabízí školící agentury.

Nově přijatý pracovník je povinen doplnit si během zkušební doby své znalosti. U dělnických profesí je přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci a za jeho správné zaškolení zodpovídá mistr. U přijatých THP probíhá zaškolování pod jejich přímým nadřízeným.

Pracovníci jsou převážně školení mimo podnik, protože WPM patří do MSP, v mnoha případech je efektivnější, aby se zaměstnanci zúčastňovali otevřených kurzů mimo prostor společnosti.

Po ukončení školícího kurzu obdrží pracovník osvědčení o jeho úspěšném absolvování a dochází ke zvýšení kvalifikace pracovníka, což se zapíše do jeho kvalifikačního listu. Dále musí pracovník, který kurz absolvoval vyhodnotit a popsat jeho obsah.

Společnost WPM poskytuje všem svým zaměstnancům také možnost samovzdělávání.

Každý pracovník může ve svém volném čase využít počítačové učebny s přístupem na internet a také využít firemní knihovny, která funguje jako každá jiná, personalistka a mzdová účetní vede evidenci vypůjčených knih, kdo a kdy si je vypůjčil.

V současné době společnost implementuje Standard rozvoje lidských zdrojů Investors in People (IIP).

Standard IIP je mezinárodně uznávaným standardem v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance. Získání osvědčení IIP je pro podnik zárukou špičkové úrovně řízení lidských zdrojů a důkazem, že rozvoj zaměstnanců je v souladu s rozvojem podniku. [17]

Standard IIP se konkrétně týká oblastí:

- plánování lidských zdrojů,
- interní komunikace,
- hodnocení výkonnosti,
- efektivita řízení,
- školení a rozvoj,
- hodnocení systému řízení a rozvoje lidských zdrojů. [17]

Díky implementaci tohoto standartu vytvořili spolupráci s odborným poradcem v oblasti personalistiky.

Tabulka 4 Deset indikátorů standardu IIP

Indikátor	Vysvětlení
Obchodní strategie	Strategie pro zlepšení výkonnosti dané organizace je jasně definovaná a srozumitelná.
Strategie vzdělávání a rozvoje personálu	Učení a další rozvoj personálu se plánuje, aby se dosáhlo cílů organizace.

Strategie podpory pracovníků	Strategie řízení pracovníků jsou zaměřeny tak, aby se pracovníkům organizace zaručila rovnoprávná šance.
Strategie vedení pracovníků	Schopnosti, které vedoucí pracovníci potřebují, aby efektivně pracovníky vedli, řídili a rozvíjeli, jsou jasně dány a jsou srozumitelné.
Vhodnost vedoucích pracovníků	Vedoucí pracovníci mají pracovat efektivně při vedení řízení a rozvoji pracovníků.
Zjišťování a uznávání	Příspěvky pracovníků k úspěchu podniku se zjišťují a oceňují.
Začleňování a zmocňování	Začleňování pracovníků do rozhodovacího procesu se posiluje jejich schopnost přijímat odpovědnost a Ownership.
Vzdělávání a rozvoj personálu	Pracovníci se mají efektivně učit a rozvíjet.
Měření úspěchu	Investice do pracovníků zlepšují výkonnost organizace.
Kontinuální zlepšování	Předmětem řízení a rozvoje pracovníků je kontinuální zlepšování.

Zdroj: Moderní řízení 10/2006

V PŘÍLOZE 5 jsou na obrázku znázorněny tyto indikátory a jejich působení.

## 13 SWOT ANALÝZA S MOŽNÝM DOPADEM NA PERSONALISTIKU

### **Silné stránky:**

- lokalita (Hulín je dopravní křižovatkou),
- nadnárodní působnost společnosti,
- tradice ve výrobě magnetických upínačů,
- nízké výrobní náklady se srovnání s firmami ve Walker Holding Group,
- dlouhodobá životnost cyklu výroby,
- certifikace jakosti ISO 9001:2001, která obsahuje požadavky na systém managementu jakosti,
- výrobky nejsou nahraditelné za substituty,
- spolehlivý tým 60-ti pracovníků, kteří zajišťují plynulou výrobu a prosperitu společnosti,
- dobrovolné odchody pracovníků byly za posledních pár let minimální,
- podíly na hospodářském výsledku podniku a individuální finanční hodnocení od přímých nadřízeným má motivační účinek na výkon pracovníků,
- flexibilita a zájem pracovníků,
- týmová práce,
- snaha prohloubit a zlepšit komunikaci napříč celou firmou,
- zapojování dělníků do firemních aktivit,
- vysoká kvalita výroby a vyráběných produktů,
- jazyková vybavenost.

### **Příležitosti:**

- jasnější perspektiva v případě rozvoje kvalifikace a platového postupu,
- získávání a výběr pracovníků usnadňuje i míra nezaměstnanosti v okolí Hulína, která zajišťuje zájem ze strany uchazečů o volné pracovní místo ve společnosti,
- rozšíření výroby díky novým zakázkám,

- neustálý rozvoj pracovníků,
- zavádění nových technologií,
- zapojování studentů do firemních procesů,
- využití telemarketingu,
- užší kontakt se zákazníkem,
- zvýšení podílu trhu,
- rozšíření na ruském trhu,
- nárůst objemu výroby,
- výchova vlastních odborníků,
- větší zviditelnění vynikajících pracovníků,
- větší počet „velkých“ zákazníků,
- jasnější perspektiva v případě rozvoje kvalifikace a platového postupu.

**Slabé stránky:**

- jako MSP neposkytují svým pracovníkům takové výhody, takovou jistotu zaměstnání, jaké může poskytnout velký podnik,
- vzhledem k velikosti společnosti nastávají větší problémy se získáváním pracovníků,
- ve společnosti není definována oficiální personální strategie,
- nutno zdokonalit zapracování nových pracovníků,
- malý počet školení na měkké dovednosti pro nižší management,
- malá pozornost věnovaná personálnímu plánování může způsobit např. zvýšené náklady na neobsazené místo,
- omezená možnost kariérního růstu v závislosti na menším počtu pracovníků,
- způsob výběru nových pracovníků nemá v podniku ucelenou podobu,
- ve společnosti zatím není vypracován systém hodnocení THP a o této činnosti se nevede ani žádná dokumentace,
- absence pravidelných hodnotících pohovorů s pracovníky,

- nemožnost stáží zaměstnanců v Holdingu,
- vývoj produktů je uskutečňován v centrále v Holandsku,
- plán školení zaměřen zejména na pravidelná povinná školení, je navrhován vedoucími pracovníky bez konzultace s potřebami pracovníků,
- absence výstupního pohovoru (proč odešel, co by změnil, ...).

**Hrozby:**

- přetažení pracovníků velkými firmami,
- možnost existenční krize,
- strojírenství není atraktivní obor pro mladé,
- změna technologií,
- nedostatečná agresivita v marketingu a propagaci,
- přechod na jednotnou evropskou měnu,
- hospodářská krize,
- konkurence obecně,
- levná asijská konkurence.

## **14 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ**

### **14.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací sílu zákazníků je nutné rozdělit na dvě skupiny. První skupinu zákazníků tvoří zákazníci Holdingu, jejich síla vyjednávání je vysoká a tvoří téměř 40 procent. Do druhé skupiny se řadí ostatní zákazníci, jejich vyjednávací síla je nižší.

### **14.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Vzhledem k tomu, že společnost WPM není závislá na majoritních dodavatelích z hlediska materiálního zajištění, vyjednávací síla dodavatelů je spíše malá.

### **14.3 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Společnost se vyskytuje na průmyslovém trhu B2B, což je označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, pro jejich potřeby, které neobsluhují konečné spotřebitele v masovém měřítku. Tyto vztahy jsou založeny na bázi informačních technologií, které jsou hlavní příčinou jejich vzniku a umožňují jejich vznik a trvání. [12]

Díky tomu, že společnost působí na trhu B2B je riziko vstupu nových konkurentů střední až nižší.

### **14.4 Hrozba substitutů**

Stejně jako v ostatních odvětvích, i ve strojírenství hrozí duplikáty z Asie, a to především z Číny. Jako hrozbu substitutů můžeme brát i různé druhy upínačů a upínek, které ale neumožňují takovou efektivitu práce, jako magnetické náradí společnosti WPM.

### **14.5 Rivalita podniků působících na daném trhu**

Rivalita mezi podniky stejného oboru samozřejmě existuje a proto se společnost WPM nachází ve středním až lehce vyšším ohrožení.

## 15 KRITICKÉ FAKTORY A NÁVRHY NA JEJICH ZMĚNY

### 15.1 Plánování, získávání a výběr nových pracovníků

#### 15.1.1 Přijetí nového pracovníka

Z realistického odhadu potřeby pracovníků je zřejmé, že s nákupem nových CNC strojů je nutné přijmout tři nové pracovníky, kteří zajistí plynulé využití této investice, a to dva CNC operátory a jednoho technologa.

Vzhledem k tomu, že se společnost snaží rozšířit produkty do Ruska a dosáhnout tak tamějšího trhu, navrhuji aby přijali ještě dalšího pracovníka, který ovládá plynule ruský jazyk slovem i písmem a je ochoten cestovat. Ve společnosti jsou pracovníci, kteří ovládají velmi dobře anglický jazyk, ale bohužel Rusko se nesnaží vyjít vstříc ostatním státům a nesnaží se přizpůsobit anglickému jazyku, proto je podle mého názoru nutné přijmout pracovníka, který ovládá jejich rodilý jazyk, což usnadní a také urychlí možné obchody.

#### 15.1.2 Výchova budoucích pracovníků

Dále navrhuji, aby si společnost WPM začala vychovávat své potenciální budoucí pracovníky.

Když se vrátíme k Tabulce 3, vidíme podle věkového složení pracovníků, že nad hranicí 50-ti let je již 16 pracovníků.

Je tedy vhodné začít s výchovou jejich nástupců a to nejprve z řad stávajících pracovníků. Dále navrhuji, obrátit se na střední školy a učiliště v blízkém okolí a navázat s nimi spolupráci. Nabídnout těmto školám možnost odborné praxe pro jejich studenty, a také nabídky brigád. Již studenti prvních ročníků by se takto mohli postupně v průběhu studia připravit na možnou spolupráci se společností WPM, a po ukončení studia by byla možnost v případě zájmu jak společnosti, tak studenta nastoupit na hlavní pracovní poměr.

#### 15.1.3 Návrh na inzerát

Navrhuji tedy kromě výchovy budoucích pracovníků přijmout i nového pracovníka do obchodního úseku. Návrh inzerátu s požadavky na tohoto pracovníka jsem vytvořila jako Obrázek 2., tento inzerát je určen do tisku: Hulínan, Týdeník Kroměřížska a Nové Přerovsko.



***Máte obrovský obchodní potenciál a potřebu ho využít?***

***Hledáte větší využití svých jazykových dovedností?***

Neváhejte a kontaktujte nás.

Jsme firma s 15-ti letou tradicí na českém trhu a hledáme pracovníka  
na pozici:

## **OBCHODNÍK**

### **Požadujeme:**

- *SŠ/VŠ vzdělání ekonomického směru*
- *Znalost RJ slovem i písmem nutná, AJ výhodou*
- *Uživatelská znalost PC*
- *velmi dobré organizační, řídicí a komunikační schopnosti*

### **Nabízíme:**

- *zázemí stabilní firmy*
- *účast na veletrzích*
- *odpovídající mzdové ohodnocení a další zaměstnanecké výhody*

***V případě zájmu prosím zašlete Váš životopis v CJ i v RJ na adresu  
info@walkemagnetic.cz***

Obrázek 1 Návrh na inzerát

Zdroj vlastní

Po shromáždění potenciálních uchazečů bude dohodnut termín výběrového řízení.

### **15.1.4 Výběrové řízení**

Navrhuji, aby se přijímacího pohovoru účastnil nejen vedoucí oddělení, ředitel společnosti, a uchazeč, ale také zástupce za administrativní úsek společnosti WPM. A to zejména proto, že pracovníce administrativního úseku se intenzivně vzdělávají v oboru personalistiky.

Dalším návrhem, co se týká přijímacího pohovoru je předvedení dovedností uchazeče jako součást pohovoru. Tzn. že pokud se uchazeč hlásí např. na pozici Obchodníka (již výše

uvedená pozice), měl by prokázat svou jazykovou vybavenost ještě před rozhodnutím o přijetí.

### **Navrhuji tedy upravit výběrový pohovor do čtyř částí:**

První část :

- představení osob účastněných na přijímacím pohovoru,
- představení společnosti,
- seznámit uchazeče s přesným popisem nabízené pozice a s požadavky.

Druhá část:

- samotný přijímací pohovor se zaměřením na vyhodnocení potenciálu uchazeče,
- zjistit konkrétní výsledky z předcházejících zaměstnání, získat potřebné reference.

Třetí část:

Praktická část pohovoru, která se bude lišit podle pozice o kterou má uchazeč zájem:

- jazykové testy (překlad krátkých článků, telefonický rozhovor, užití zdvořilostních frází),
- PC testy (vytvoření tabulky, krátké prezentace, úprava dokumentu).

Čtvrtá část:

Pokud budou reakce během samotného přijímacího pohovoru a znalosti praktické části pohovoru vyhovující podle požadavků společnosti, je na čase seznámit uchazeče s benefity, které by získal přijetím pracovního místa a samozřejmě i platové ohodnocení.

Pokud jde o nabídku pracovního místa, kde je hlavní předností jazyková vybavenost uchazeče, navrhuji společnosti využít i tajného telefonického vyzkoušení jeho dovedností. Tzn., aby pracovník společnosti zavolal na číslo uchazeče a požádal jej o krátký rozhovor v požadovaném jazyce. Tento telefonický pohovor by mohl být velice nápomocný, společnost z něj může kromě zjištění úrovně jazykové vybavenosti a pohotovosti vycítit reakci uchazeče v nepřípravenosti.

Samozřejmě jako nejlepší načasování tohoto typu ověření jazykových znalostí je doba ještě před zahájením přijímacího řízení.

## 15.2 Výstupní pohovor

Výstupní pohovor pomůže společnosti identifikovat nejčastější důvody dobrovolných odchodů pracovníků. Díky tomuto pohovoru se společnost může zamyslet nad tím, co by měla změnit v přístupu ke svým pracovníkům, ale také může zjistit i jiné příčiny jejich odchodů.

Podle mého názoru je důležité nepodceňovat situaci při odchodu každého pracovníka a ptát se na jeho názor.

Výstupní pohovor není samozřejmě určen pouze pro pracovníky, kteří odchází díky vlastnímu rozhodnutí, ale také pro ty, kteří dostali výpověď. Protože i tito pracovníci mohou pomoci ve zlepšování vztahu mezi pracovníky a zaměstnavatelem.

Tento pohovor navrhuji provádět v zasedací místnosti, kde si bude pracovník, který pohovor provádí i pracovník, který odchází jisti, že nebudou rušení a na tento pohovor budou mít vyhrazený potřebný čas.

V případě zavedení výstupního pohovoru by společnost získala názory i těch zdrženlivějších pracovníků, kteří při řešení různých problémů zůstávají v pozadí a to díky otevřenější atmosféře. Tento pracovník nemá pocit již takový velký pocit nadřízenosti pracovníka, se kterým pohovor provádí, atmosféra je mnohem uvolněnější, což dává mnohokrát volnější průchod názorům.

Ve společnosti WPM tato forma získávání informací ze strany pracovníků chybí, a proto jsem ji navrhla v Tabulce 5.

Tabulka 5 Výstupní pohovor

<b>VÝSTUPNÍ POHOVOR</b>	
Jméno pracovníka, který odchází:	Podpis:
Jména pracovníka, který provedl pohovor:	Podpis:
Pracovník odchází z oddělení:	
Datum provedení pohovoru:	

Důvod odchodu:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) nové zaměstnání (pracovník si jej našel sám)</li> <li>b) nové zaměstnání (nabídka od jiné firmy)</li> <li>c) nespokojenost s platovým ohodnocením</li> <li>d) špatné vztahy na pracovišti</li> <li>e) nedostatečné možnosti vzdělávání a rekvalifikací</li> <li>f) nesplnění podmínek ze strany zaměstnavatele</li> <li>g) zablokovaný kariérní postup</li> <li>h) špatná komunikace ze strany společnosti</li> <li>i) osobní důvody</li> <li>j) výpověď ze strany zaměstnavatele</li> <li>k) jiné důvody</li> </ul>				
Jak by jste charakterizoval(a) svůj vztah ke společnosti?				
Negativní	Spíše negativní	Neutrální	Spíše pozitivní	Pozitivní
Jak by jste charakterizoval(a) vztah společnosti k jejím pracovníkům?				
Negativní	Spíše negativní	Neutrální	Spíše pozitivní	Pozitivní
Co byste změnil(a) ve vztahu pracovník – zaměstnavatel?				
Setkal(a) jste se na půdě společnosti s šikanou? Pokud ano, v jaké situaci?				ANO - NE
Atmosféru společnosti vnímáte jako:				
Neformální	Spíše neformální	Spíše formální	Formální	
Místo pro vyjádření a připomínky pracovníka, který odchází (nepovinná položka):				
<i>Následující otázky budou položeny pouze v případě, kdy pracovník odchází z vlastního rozhodnutí.</i>				
Odchod byl nejprve oznámen vedoucímu pracovníkovi				ANO – NE
Jak dlouho jste uvažoval(a) o odchodu?				

Zdroj vlastní

### 15.3 Adaptační proces

Adaptační proces je ve společnosti málo propracován, proto jsem se nejprve zaměřila na obecný model adaptačního procesu.

Obecný podnikový adaptační proces má tři cíle:

- seznámení s prací,
- vytváření vztahů ke spolupracovníkům včetně nadřízených a podřízených a pochopení stylu práce,
- formování pocitu sounáležitosti zaměstnanců se společností. [19]

Orientace (adaptace) pracovníků se zaměřuje na 3 oblasti:

- celopodniková orientace: jedná se o informace obecného rázu společné pro všechny pracovníky společnosti, v této oblasti je nutné projít bezpečnostním školením,
- orientace v útvarové jednotce: detaily a specifika, kterými se útvar vyznačuje, společné informace pro pracovní místa v útvaru,
- orientace na konkrétní pracovní místo: obsahově diferencované údaje podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě. [19]

Velmi důležité je také brát v úvahu věk nového pracovníka, jeho životní a pracovní zkušenosti.

Ve společnosti WPM je vypracován vstupní formulář zaměřen na seznámení se se společností. Bylo by vhodné proces adaptace navázat na tento formulář, který by mohl být doplněn o konkrétní dovednosti, samostatné úkoly, které by musel zaměstnanec prokázat nebo zrealizovat v průběhu zkušební doby.

Navrhuji tento adaptační proces pro společnost WPM:

1. Seznámení pracovníka se společností:

- představení (osoba, která přijímá pracovníka na novém pracovišti ho seznámí se společností),
- seznámit s organizací podniku (jak to vše funguje),
- seznámit ho s funkcí oddělení, na které nastoupil, s organizačním schématem,
- s pravidly řízení podniku,

- s právy a povinnostmi, které vyplývají ze vztahu pracovník – zaměstnavatel,
- s podnikovými normami (bezpečnost práce, pracovní doba a pracovní režim),
- se zásadami odměňování,
- odkázat pracovníka na informační zdroje (firemní webové stránky, firemní nástěnky),
- s podnikovými informačními toky (návštěvní dny, úřední hodiny, kdy jsou porady, odbory).

## 2. Seznámení pracovníka s provozem společnosti:

- návaznost a seznámení s tím, kde a co je ve společnosti (kde je kancelář ředitele, administrativní úsek, kde je možnost stravování, kde je PC učebna a knihovna).

## 3. Zařazení na pracovišti:

- odpovědným člověkem je přímý nadřízený nového pracovníka, tento nadřízený musí dohlížet na to, aby si nový pracovník prošel všemi výrobními postupy, které musí znát a které bude potřebovat ke své pracovní činnosti,
- tento nadřízený musí být novému pracovníkovi kdykoliv k dispozici, musí být ochotný mu vysvětlit potřebné, musí být připravený na to, že nový pracovník se bude ptát
- musí být poučen o konkrétní odpovědnosti a kompetenci
- informace o normách pracovního výkonu a pravidla hodnocení.

## Čeho by měla firma WPM dosáhnout po zavedení adaptačního procesu:

- pozitivní naladění nového pracovníka vůči společnosti, jeho pracovišti a práci,
- posílení sebedůvěry, pocitu užitečnosti a sounáležitosti,
- seznámení se s firemními procesy,
- vymezení povinností a pravomocí.

## 15.4 Hodnocení pracovníků

### 15.4.1 Volba hodnotících kritérií a charakteristika jednotlivých stupňů plnění

Nastavit a implementovat spravedlivý systém hodnocení je většinou náročný úkol, který vyžaduje profesionální přístup. Ve společnosti WPM patří ke kritickým místům a proto navrhuji vytvořit jasný a jednotný systém hodnocení.

Z celé řady metod hodnocení jsem zvolila metodu BARS, která je jak pro hodnotitele, tak i pro hodnoceného lehce pochopitelná a zvládnutelná. Tato metoda je založena na vymezení pracovního chování na specifikovaném pracovním místě jako předpoklad efektivního výkonu pracovní činnosti.

Pracovní chování je v tomto případě rozděleno do několika hodnotících stupňů. Velkou výhodou je, že součástí každého stupně hodnocení je i slovní charakteristika znaků pracovního chování.

Obecná charakteristika, kterou musí společnost konkretizována pro jednotlivá pracovní místa je následující:

#### *Stupeň 1 - nevyhovující - nepřijatelná úroveň výkonu*

Úroveň pracovního výkonu nedostatečná, z hlediska požadavků organizace nedosahuje potřebného standardu, pracovní úkoly plněny v nevyhovující kvalitě a při nedodržování termínů. Pracovní schopnosti, zvládnání nároků pracovní činnosti i přístup pracovníka dávají pouze malé předpoklady zlepšení na standardní úroveň. Při nezlepšení úrovně je žádoucí odchod pracovníka pro závažné nedostatky v pracovní činnosti. [14]

#### *Stupeň 2 - dobrý s výhradami - standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň výkonu vyžadující však zlepšení v dílčích charakteristikách*

Úroveň pracovního výkonu a zvládnání nároků pracovní činnosti odpovídá požadavkům pracovního místa. Některé dílčí charakteristiky výkonu vyžadují zlepšení. Pracovník má někdy obtíže, které je však schopen sám, nebo s pomocí nadřízeného či okolí zvládnout. Těžištěm jeho činnosti je nejčastěji provedení stanovených úkolů podle pracovních směrnic a příkazů, vlastní iniciativa se vyskytuje zřídka, není tedy častá ani výrazná. Jeho práce vyžaduje kontrolu nadřízeného. Mívá potíže se zvládnutím nových postupů. Úroveň

a kvalita pracovní činnosti je v souhrnu pro organizaci přijatelná a je možno ji ztotožnit s průměrným výkonem. [14]

*Stupeň 3 - velmi dobrý - nadstandardní, kvalitní úroveň výkonu*

Ve všech charakteristikách pracovního výkonu a zvládnání nároků pracovní činnosti je úroveň i kvalita pracovního výkonu lepší než průměrná, pracovní úkoly i náročnějšího charakteru zvládá bez problémů, pomoc z vnějšku je potřebná pouze při nových, mimořádně náročných postupech. V řešení problémů projevuje vlastní iniciativu, aktivně přistupuje k přijímání nadstandardních úkolů. Zpravidla je schopen pozitivně ovlivňovat i své okolí a aktivně přistupuje k zvládnání nových metod a postupů. [14]

*Stupeň 4 - vynikající - mimořádná, nadprůměrná úroveň kvality výkonu*

Pracovník po všech stránkách odvádí mimořádný, nadprůměrný výkon, bez problémů zvládá i nejnáročnější úkoly, je mimořádně vstřícný k nadstandardním požadavkům, je schopen sám si zadávat náročné pracovní cíle. Aktivně ovlivňuje své okolí a pomáhá dosažení vysoké kvality práce, systému řízení a podnikové kultury práce. Je žádoucí zvážit, zda je využit jeho pracovní potenciál. [14]

Uvedenou škálu stupňů doporučuji připojit jako přílohu k hodnotícím pohovorům.

Navíc navrhuji metodu BARS ještě zkombinovat s bodovou hodnotící škálou v rozmezí 10 – 40 bodů, a to podle konkrétního stupně.

Bodové vyjádření 10-ti bodů se bude rovnat stupni 1; 20 bodů stupni 2, atd.

Hodnocení pracovníků musí provádět jeho přímí nadřízený. Např. v případě pozice Obchodník jej bude provádět vedoucí obchodního úseku. Je nutné vycházet z výsledků průběžného sledování výkonu pracovníka během daného období.

Hodnocení je nutné provádět tak, aby bylo dosaženo porovnatelnosti.

Je důležité provést důkladnou metodickou přípravu jak systému hodnocení, tak i hodnotitelů. Navrhuji společnosti zpracovat metodický pokyn k hodnocení, v němž budou stanoveny cíle a metoda hodnocení, kritéria a práce s nimi a v němž budou vymezeny skupiny pracovníků (např. výkonní pracovníci bez řídicí odpovědnosti, THP, vedoucí pracovníci, dělníci), a dále vypracovat plán odměn.

Vzhledem k tomu, že společnost WPM patří mezi MSP navrhuji provádět toto hodnocení 1x ročně.



Navrhuji tedy konkrétní hodnotící formulář pro již zmíněnou pozici Obchodník.

Nejprve je nutné identifikovat faktory hodnocené pro tuto pracovní pozici.

Tyto kritéria musí být srozumitelně formulované tak, aby vytýčily nejdůležitější činnosti hodnoceného pracovníka, které musí ovládat.

Kritéria, která jsem zvolila, jsem přímo uvedla v Tabulce 6, kde jsem navrhla i vzhled hodnotícího formuláře.

Tabulka 6 Hodnotící formulář na pozici Obchodník

<b>HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ</b>				
<b>Jméno hodnotitele:</b>		Datum hodnocení:		
<b>Jméno hodnotícího:</b>		Oddělení:		
<b>Kritéria hodnocení</b>	<b>Stupeň 1 10 bodů</b>	<b>Stupeň 2 20 bodů</b>	<b>Stupeň 3 30 bodů</b>	<b>Stupeň 4 40bodů</b>
Zvládnání nových metod a postupů				
Ochota k nadstandardním požadavkům				
Vyjadřovací schopnost				
Schopnost improvizace				
Schopnost prosadit se				
Vztahy ke spolupracovníkům				
Komunikativnost				
Účast na týmové práci				
Samostatnost při řešení problémů				
Znalost pracovního postupu				
Ekonomické myšlení				
Dodržování pracovní doby				
Poctivost v docházce				
Dodržování termínů				
Ochota převzít zodpovědnost				
Odborné znalosti				
Nápaditost				
Důvěryhodnost				
Obratnost ve vyjednávání				
Ochota se přizpůsobit				
Jazyková vybavenost				
Znalost PC				
Organizační schopnosti				
Ochota se učit				
Plánovitost při práci				
Pořádkumilovnost				
<b>Počet bodů každé hodnotící škály</b>				
<b>Počet bodů celkem za hodnocení pracovníka</b>				

Zdroj vlastní

### 15.4.2 Průběh a postup hodnocení

Navrhuji, aby hodnotící pohovor probíhal v zasedací místnosti, kde hodnotitel ani hodnocený nebudou rušeni. Hodnotitel si musí rezervovat na každý hodnotící pohovor dostatečný čas a vyhnout se rušivým elementům, jako jsou telefony nebo vyřizování ostatních pracovních záležitostí. Je důležité hodnoceného seznámit s cílem hodnocení a navázat příjemnou atmosféru.

Ke každému hodnotícímu kritériu pro danou pozici si připravit krátký rozhovor, díky němuž hodnotitel zjistí bodovou úroveň hodnoceného pracovníka.

Velmi důležitá je zpětná vazba, která musí přijít od hodnocených pracovníků. Je dobré hodnoceného pracovníka s výsledkem hodnocení seznámit a nechat mu prostor, aby na hodnocení mohl vyjádřit svůj názor, případně se obhájit. Společnost by se měla snažit je určitým způsobem motivovat, aby v příštím hodnocení obstáli lépe.

Vynesení, kolik bodů pracovník během hodnotícího pohovoru získal je důležité, ale tímto hodnocení ještě nekončí.

Na druhý list hodnotícího pohovoru, viz Tabulka 7, navrhuji vypsát hodnotící kritéria, u který dosáhl hodnocený pracovník pouze 10 bodů. Tyto kritéria s pracovníkem znovu projednat a upozornit ho na důležitost nápravy. U pracovníka, který získal pouze 10 bodů u více jak poloviny hodnotících kritérií, by společnost měla přemýšlet o ukončení pracovního poměru. Dále nevyplňovat hodnotící formulář, nesčítat získané body a neprodleně informovat vedení společnosti, o této vzniklé situaci.



Navrhují tedy sestavit plán odměn v podobě a to buď jako peněžní motivaci v podobě prémie, nebo nepeněžní motivaci v podobě dárkových poukázek na základě počtu bodů, kterých pracovník během hodnotícího pohovoru dosáhne. Je nutné se tohoto plánu držet a nedělat žádné výjimky.

Nejméně možný počet dosažených bodů je 260, nejvíce 1040 bodů.

Tabulka 8 Plán odměn v souvislosti s hodnocením pracovníků

Počet bodů	Výše odměny – peněžní příplatek procentem z průměrné mzdy hodnoceného pracovníka	Výše odměny – nepeněžní dar v hodnotě Kč
Méně než 300 bodů	0 %	žádný
300 - 500	2 %	1 000,--
510 - 700	4 %	1 500,--
710 - 900	6 %	2 000,--
Více jak 910 bodů	10 %	3 000,--

Zdroj vlastní

## 15.5 Motivace pracovníků

Faktory, kterými společnost WPM motivuje své pracovníky jsem již zmínila, zaměřím se tedy na faktory, díky kterým by mohla dosáhnout ještě větší motivace pracovníků.

Tyto motivační faktory rozdělím do dvou kategorií, a to peněžní a nepeněžní motivace pracovníků, která může působit jako větší motivační síla než finanční odměny.

### Finanční motivační faktory:

- Odměna za doporučení nového pracovníka

Náklady na sehnání nového pracovníka se společnost snaží snížit na minimum a díky tomuto způsobu by mohli tohoto cíle dosáhnout.

Pracovník, který by do společnosti přišel na doporučení stávajícího pracovníka, by teoreticky mohl podávat lepší výkony. Tím, že by měl jako kolegu svého známého, by se mu snáze procházelo adaptačním procesem.

Samozřejmě je důležitá otázka odměny pro pracovníka, který nového zaměstnance doporučil.

Bylo by vhodné, aby bylo 50 % odměny vyplaceno ihned po přijetí a 50 % po uplynutí zkušební doby, pokud doporučený zaměstnanec ve společnosti setrvá..

Navrhuji odměnu diferencovat dle pozice, které se týká doporučení:

- a) řadová dělnická profese 3 000 Kč,
- b) dělnická pozice specializovaná 5 000 Kč,
- c) střední management 10 000 Kč apod.

- Příspěvky na dopravu pracovníkům, jejichž bydliště je 15 km a více vzdáleno od sídla společnosti WPM.
- Příspěvek 1 000 Kč za každé narozené dítě pracovníka společnosti

V případě, že ve společnosti pracují oba rodiče novorozence, tento příspěvek je po domluvě vyplacen pouze jednomu z nich.

- Roční možnost využití částky 600 Kč na regeneraci těla

Tato částka je platná po celý rok, každý zaměstnanec ji může využít na masáže, saunu a podobné zařízení, také na nákup vitamínu a vitamínových doplňků. Po využití možnosti přinese pracovník účet, na jehož základě mu bude částka vyplacena. Nemusí ji využít jednorázově, tyto částky se budou sčítat a vyúčtují ke stanovenému datu jedenkrát za rok.

- Motivace díky plánu odměn na základě hodnocení, viz Tabulka 8

### **Nepeněžní motivační faktory:**

- Zvýšit pocit sounáležitosti pracovníků s firmou

Více své pracovníky zapojovat do firemního dění.

- Dar každému pracovníkovi, které během svého působení ve společnosti vstoupí do manželského svazku
- Víkendový pobyt v lázních pro dvě osoby

Tuto poukázku získá jednou ročně pracovník, kterého nezvolí pouze jeho odpovědný vedoucí, podle jeho vykonané práce nebo ředitel společnosti. Tohoto pracovníka zvolí samotní zaměstnanci společnosti. Měsíc před vyhlášením této odměny budou ve vstupní hale umístěny urny, kde si bude každý pracovník moci vyzvednout čistý

arch papíru, na který napíše jméno pracovníka, který si podle jeho mínění tuto odměnu zaslouží. V případě, že bude mít více pracovníků stejný počet hlasů, proběhne ještě druhé kolo tohoto hlasování, kde však již budou moci pracovníci volit pouze z těch, kteří dosáhli stejného největšího počtu hlasů, jejichž jména budou vyvěšena na firemních nástěnkách. Pokud by se tato situace znovu opakovala, proběhne losování.

V tomto případě nejde o zvolení nejvýkonnějšího a nejpracovitějšího pracovníka roku, ale o pracovníka, který je oblíbený ve svém kolektivu, a proto ho volí všichni pracovníci, ne pouze ti co vidí jeho výsledky.

- Mikulášská nadílka

Každý pracovník obdrží kolekci, láhev vína a dekorační svíčku.

- Lístky do divadla, do kina, na sportovní utkání jako fotbal, hokej a podobné zaměstnanecké výhody

Tyto odměny budou určeny pro výrazně schopnější pracovníky, po dohodě vedoucích oddělení. Budou se týkat těch akcí, které se budou konat v přílehlém okolí a zaměstnanec si zvolí sám, podle toho která oblast ho více zajímá.

- Možnost vzdělání

O tomto způsobu motivace se zmíním v následující podkapitole.

## 15.6 Vzdělávání

Vzdělávání ve společnosti má nesporně kladný vliv na rozvoj vztahů mezi zaměstnanci, vztahu zaměstnance ke společnosti a zvyšování jejich pracovní výkonnosti.

Na dovednosti a znalosti pracovníků je kladen stále větší důraz a jejich schopnost zdokonalovat sami sebe a přizpůsobit se změnám je stále žádanější.

V dnešní době je nespočet vzdělávacích agentur, které nabízí široké možnosti vzdělávání.

Pro společnost WPM doporučuji spolupráci s jednou z agentur, která již vyzkoušeli a byli s ní spokojeni, nebo na doporučení.

Navrhuji kontaktovat vzdělávací agenturu, která se zaměřuje na hodnocení pracovníků a jejich začlenění se do společnosti a přizpůsobení se její kultuře. Je nutné aby tato agentura vyslala svého odborníka přímo do společnosti WPM, aby si vytvořil reálnou představu

o společnosti. Na tomto základě by měl zvolit nejefektivnější metodu hodnocení a zavést vybrané hodnotící metody. Dále proškolit managery společnosti a vedoucí pracovníky na téma hodnocení pracovníků.

Dále bych využila služeb, které poskytují jazykové agentury. V dnešní době většina agentur poskytuje firemní kurzy na výuku cizích jazyků, výuku provádí ideálně ve čtyřčlenných skupinkách, aby mohli každému jejich studentovi věnovat potřebnou pozornost. Velkou výhodou je, že pracovníci WPM, kteří budou určeni do tohoto výukového kurzu nebudou muset dojíždět, ale výuka bude probíhat přímo v učebně společnosti WPM, což je velká výhoda.

Společnost WPM by mohla služeb této agentury využít např. v oblasti vzdělávání anglického jazyka nejen pro managery a THP, ale zaměřit se i na výrobní dělníky. I výrobní dělníci se při své práci dostávají do styku s anglickým jazykem, a to zejména při obsluze strojů, které jsou převážně naprogramované v anglickém jazyce.

Díky základním znalostem tohoto jazyka, které získají během kurzů, by mohli rychleji a s menším úsilím vyřešit problémy, které mohou nastat a samozřejmě i samotní výrobní dělníci by se zajisté cítili lépe.

Cena výuky je ale vždy individuální, záleží na délce kurzu a jeho úrovni vzdělávání. Což bude společnosti při výběru muset zvážit.

Jako poslední bod v oblasti vzdělávání navrhuji větší počet školení na měkké dovednosti pro nižší management. A to zejména v oblasti efektivní komunikaci, zvládání zátěže a samostatnosti, což vylepší celkový chod společnosti i komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými odděleními.



## ZÁVĚR

Ne nadarmo jsou lidské zdroje považovány za klíčovou oblast řízení. Pokud společnost nevěnuje dostatečnou pozornost lidským zdrojům, může zaznamenat značné potíže a ztráty.

Špatně vybraní a nesprávně zařazení pracovníci, nevhodně nastavený systém hodnocení a odměňování, to vše společně s absencí vzdělávání pracovníků jsou důležité faktory ovlivňující výkonnost organizace.

Po zhodnocení řízení lidských zdrojů, provedení SWOT analýzy a Porterova pětifaktorového modelu, jsem vytýčili kritické faktory u vybraných personálních činností.

Věřím, že díky této bakalářské práci jsem pomohla společnosti WPM s identifikací krizových faktorů a navrhla reálné možnosti jejich řešení, či zdokonalení.

U personálního plánování jsem navrhla přijetí nového pracovníka na pozici Obchodník a také doporučila výchovu nových pracovníků z řad stávajících pracovníků, ale i z řad studentů středních škol a odborných učilišť.

Také doporučuji standardizovat výběrový pohovor, které se bude účastnit i zástupce administrativního oddělení. Během tohoto pohovoru bude muset uchazeč podle pozice o kterou má zájem prokázat jeho dovednosti, zkušenosti a znalosti. Ještě ale před samotným pohovorem navrhuji využít telefonického pohovoru pro ověření si jazykových dovedností a to zejména v případě ucházení se o pozici, kde je důležitá jazyková vybavenost.

Navrhla jsem i výstupní pohovor, který může být pro společnosti stejně přínosný.

Dále jsem se zaměřila na adaptační proces a navrhla jsem model adaptace, který je ve společnosti málo propracován.

Asi ze všeho nejvíce jsem se zaměřila na návrh hodnotícího systému pracovníků. Doporučila jsem kombinaci dvou metod hodnocení, a to slovním i číselným vyjádřením. Navrhla jsem hodnotící formulář, díky kterému je možné ohodnotit pracovníka podle kritérií, které jsem v tomto formuláři uvedla.

Z hodnocení pracovníka jsem přešla k motivaci pracovníků, protože i dosažení bodů během hodnocení může být motivačním faktorem.

K ostatním motivačním faktorům společnosti WPM jsem ještě navrhla více peněžních i nepeněžních způsobů, jak by mohla společnost své pracovníky ještě více motivovat. Jako poslední motivační faktor jsem uvedla možnost vzdělávání.

Společnost umožňuje svým pracovníkům zúčastňovat se školení, které potřebují ke své pracovní činnosti, ale zejména THP pracovníkům a managerům.

Navrhla jsem výuku anglického jazyka i pro dělníky, protože i tito se téměř každý den s tímto jazykem setkávají a měli by umět zareagovat v případě hlášení jejich stroje.

## RESUME

The aim of the Bachelor work was Human resources management analysis of Walker Pila-na Magnetics, Ltd.

This company fall into small and medium entrprises and produce magnetic fixtures designed for grinding and milling.

At first I implemented activity inventory of administrative department such us:

- human resources plannning,
- canvassing and the selection of new employee,
- adaptation process,
- employee evaluation,
- employee motivation,
- employee education and their development.

After this implementation was time to indicate critical factors and think out how to improve this factors – which was the main reason of my bachelor work.

My suggestions and recommendation you can see as a last part of my work.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- [3] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-021-X.
- [4] DYTRL, Z. a kol. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.
- [5] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [6] KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení Organizace*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2005. ISBN 80-86-131-57-2.
- [7] KEŘDKOVSKÝ, M, VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2003. 46 s. ISBN 80-7179-578-X
- [8] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [9] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Managemente Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [10] KOTLER, P. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

## Internetové zdroje:

- [11] Adaptační proces. 2007. Dostupný z WWW:  
<http://www.e-cons.cz/ucetnictvi-a-dane/kariera/adaptacni-proces/CatID5086/default.aspx>
- [12] Business-to-Business (B2B). 2007. Dostupný z WWW:  
<http://cs.wikipedia.org/wiki/B2B>

- [13] Dvořák, Ladislav. Adaptační proces u jednotlivých typů zaměstnanců. Personální a mzdový servis [online]. 2003, [cit. 2007]. Dostupný z WWW:  
<http://www.pamservis.cz/?cid=71479&fromemail=1>
- [14] Metoda hodnocení BARS. 2007. Dostupný z WWW:  
<http://www.mvcr.cz/sprava/index.html>
- [15] Porterův 5-ti faktorový model. 2007. Dostupný z WWW:  
<http://www.vlastnicesta.cz/mapa-serveru/akademie/marketing>
- [16] Rozvoj forem podnikání. 2007. Dostupný z WWW:  
<http://seminarni-prace.superstudent.cz/ekonomie/rozvoj-forem-podnikani-1908.html>
- [17] Standard IIP. 2007. Dostupný z WWW:  
<http://www.czechinvest.org/>
- [18] SWOT analýza. 2007. Dostupný z WWW:  
<http://sc.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- [19] Top region. Adaptační proces. 2007. Dostupný z WWW:  
<http://www.topregion.cz/index.jsp?articleId=1869>
- [20] Výstupní pohovor. 2007. Dostupný z WWW:  
[http://poradna-prace.jobs.cz/opoustim\\_zamestnani/odchazim\\_chci\\_zmenu/](http://poradna-prace.jobs.cz/opoustim_zamestnani/odchazim_chci_zmenu/)
- [21] Webové stránky společnosti WPM. 2007. Dostupný z WWW:  
<http://www.walkermagnet.cz/>
- [22] Základy podnikání. Vymezení MSP. 2007. Dostupný z WWW:  
<http://www.frotor.fs.cvut.cz/doc/p4.pdf>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
B2B	Business to business
IIP	Investors in People
MBO	Management by Objectives
MSP	Malé a střední podniky
Např.	Například
SME	Small and medium enterprises
THP	Technicko hospodářský pracovník
Tj.	To jest
WPM	Walker Pilana Magnetics, spol. s r. o.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2 Návrh na inzerát .....	49
----------------------------------	----

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Definice malých a středních podniků (MSP).....	11
Tabulka 2 Vývoj počtu pracovníků.....	33
Tabulka 3 Věkové složení a struktura pracovníků k 31.10.2007.....	36
Tabulka 4 Deset indikátorů standardu IIP.....	42
Tabulka 5 Výstupní pohovor .....	51
Tabulka 6 Hodnotící formulář na pozici Obchodník .....	58
Tabulka 7 Druhá strana hodnotícího formuláře .....	60
Tabulka 8 Plán odměn v souvislosti s hodnocením pracovníků.....	61



## **SEZNAM PŘÍLOH**

**PŘÍLOHA 1 OSOBNÍ DOTAZNÍK SPOLEČNOSTI WPM**

**PŘÍLOHA 2 OSOBNÍ DOTAZNÍK SPOLEČNOSTI WPM**

**PŘÍLOHA 3 KVALIFIKAČNÍ LIST PRACOVNÍKA WPM**

**PŘÍLOHA 4 MAPA ZASTOUPENÍ SPOLEČNOSTI WPM**

**PŘÍLOHA 5 DESET INDIKÁTORŮ IIP**

## PŘÍLOHA 1 OSOBNÍ DOTAZNÍK SPOLEČNOSTI WPM

### P OSOBNÍ DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCE

Vyplňujte prosíme ČITELNĚ!

<b>Prac.poměr:</b> /zatrhněte správně/	hlavní	souběžný	DPČ	DPP
---	--------	----------	-----	-----

<b>Datum nástupu:</b>	u DPP, DPČ i datum ukončení:
-----------------------	------------------------------

<b>Současné příjmení:</b>	<b>Jméno:</b>
<b>Titul:</b>	
<b>Rodné příjmení:</b>	<b>Rod.stav:</b>
<b>Další příjmení:</b>	

<b>Vzdělání:</b>	základní střední-výuční list	střední-maturita vysokoškolské
------------------	---------------------------------	-----------------------------------

<b>Rodné číslo:</b>	<b>Číslo OP:</b>
---------------------	------------------

<b>Datum narození:</b>	<b>Místo narození:</b>
------------------------	------------------------

<b>Trvalé bydliště:</b>	<b>PSČ:</b>
-------------------------	-------------

<b>Kontaktní adresa:</b>	<b>PSČ:</b>
--------------------------	-------------

<b>Pohlaví:</b> muž / žena	<b>Občanství:</b>
----------------------------	-------------------

<b>Pobíráte důchod:</b> v případě ANO jaký:	ANO – NE starobní, část.invalidní, plně invalidní, vdovský, sirotčí
<b>Jste držitelem průkazu ZTP-P:</b>	ANO-NE

<b>Pracoval/a/ jste v minulosti v zahraničí:</b> Pokud ANO, uveďte číslo cizoz. sociálního pojištění:	ANO – NE
<b>Název pojišťovny:</b>	<b>Období, kdy jste byl/a/ pojištěn/a/:</b>

<b>Telefon domů:</b>	<b>Mobil:</b>
----------------------	---------------

<b>Počet dětí /včetně zletilých/:</b> V případě uplatnění daň. zvýhodnění uveďte:	
<b>jméno:</b>	<b>rodné č.:</b>
<b>jméno:</b>	<b>rodné č.:</b>
<b>jméno:</b>	<b>rodné č.:</b>
<b>jméno:</b>	<b>rodné č.:</b>

<b>Zdravotní pojišťovna:</b>
------------------------------

Změny zdravotní pojišťovny je nutné neprodleně nahlásit do mzdové účtárny!

<b>Předcházející zaměstnavatel /název, adresa/:</b>
---

<b>Číslo účtu pro zaslání mzdy:</b>
-------------------------------------

## PŘÍLOHA 2 OSOBNÍ DOTAZNÍK SPOLEČNOSTI WPM

WALKER PILANA MAGNETICS spol.s r.o., Nádražní 804, Hulín 768 24

(ZOJ/6.2/01)

### OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul rodné		Den, měsíc, rok narození místo, okres (stát)		
Trvalé bydliště-PSČ ulice telefon		Přechodné bydliště-PSČ ulice telefon		
Občanský průkaz		Národnost	Stát příslušnost	Rodinný stav
ev. číslo	rodné číslo	Cestovní pas pro služ. účely číslo platnost do		voják-nevoják
vydalo dne	pod pořad. číslem			

### RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI

Jméno a příjmení (i rodné)	Datum nar.	Inval.	Bydliště	Zaměstnan(a), studuje
Manžel(ka)				
rodné číslo				
Děti				
rodné číslo				
rodné číslo				
rodné číslo				
rodné číslo				
rodné číslo				
Ostatní vyživované osoby				
Máte ještě jiný prac.poměr?				Budete uplatňovat slevu na dani ze mzdy u jiné organizace ano - ne
Organizace(firma)	od	druh činnosti	úvazek	
Pobíráte důchod?		Změněná prac.schopnost- invalidita		Váš zdravotní stav
Druh	KČ	datum výměru	od	datum výměru
Pojištěn u zdravotní pojišťovny		Je proti Vám vedeno soudní řízení?		
Máte stanovené srážky ze mzdy(výživné,půjčky atd.)				

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

V Hulíně dne ..... Podpis .....

Při nástupu předložil(a)		Dne ověřil/převzal	Podpis person.referenta
1.	Potvrzení o zaměstnání		
2.	Občanský průkaz		
3.	Daňové prohlášení		
4.	Další doklady(ZPS,ČID,PID atd.)		
5.			
Přiděleno osobní číslo :		Úsek :	
Skutečný nástup podle hlášení z pracoviště dne .....			

## PŘÍLOHA 3 KVALIFIKAČNÍ LIST PRACOVNÍKA WPM

WALKER PILANA MAGNETICS spol.s r.o., Nádražní 804, Hulín 768 24

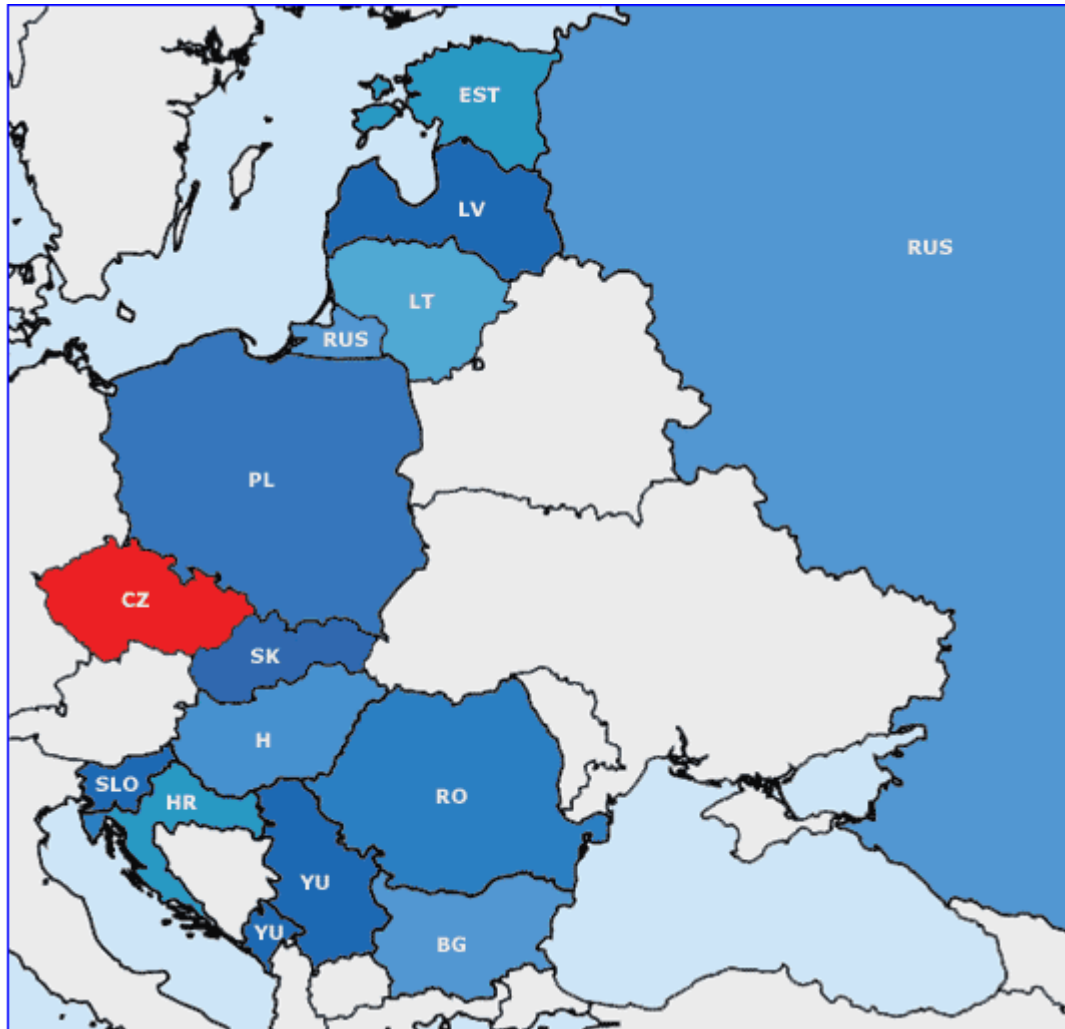
(ZOJ/6.2/02)

### Kvalifikační list

Jméno, příjmení, titul		datum narození			
bydliště		stav			
Školní vzdělání					
Název školy, obor - Z,SO,ÚSO,V	od	do	doloženo dokladem	dne	ověřil
Vojenská služba	od	do	doloženo dokladem	dne	ověřil
Zaměstnání					
Zaměstnavatel (adresa)	od	do	doloženo dokladem	dne	ověřil
Vyučen					
v organizaci	v roce		v oboru		
Znalost cizích řečí					
Jazyk	Stupeň znalosti		Zkouška		
Odborná praxe					
Obor			Doba		

V Hulíně dne..... Podpis zaměstnance.....

## PŘÍLOHA 4 MAPA ZASTOUPENÍ SPOLEČNOSTI WPM



## PŘÍLOHA 5 DESET INDIKÁTORŮ IIP

