

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku**

**Human Resource Management**  
**in a Selected Company**

Pavel Voruda

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. 4. 2022

v. r. Pavel Voruda

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat vedoucí práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za podporu při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat rodině a celému personálnímu oddělení popisované organizace.

# Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Řízení lidských zdrojů v pracovním procesu.....</b>	<b>8</b>
1.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů.....	8
1.1.1 Subjekty řízení lidských zdrojů.....	8
1.2 Význam řízení lidských zdrojů v pracovním procesu .....	10
1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů .....	10
<b>2 Personální činnosti .....</b>	<b>11</b>
2.1 Tvorba a analýza pracovních míst .....	11
2.2 Personální plánování.....	12
2.2.1 Postup personálního plánování.....	12
2.2.2 Nedostatek a nadbytek zaměstnanců.....	13
2.3 Obsazování volných pracovních míst.....	13
2.3.1 Získávání zaměstnanců .....	14
2.3.2 Výběr zaměstnanců .....	16
2.3.3 Přijímání zaměstnanců .....	17
2.4 Hodnocení zaměstnanců .....	18
2.5 Odměňování zaměstnanců.....	19
2.5.1 Finanční odměňování .....	19
2.5.2 Nefinanční odměňování .....	20
2.6 Vzdělávání zaměstnanců .....	20
2.7 Péče o zaměstnance .....	22
<b>3 Charakteristika společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o. ....</b>	<b>24</b>
3.1 Analýza výsledku hospodaření společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o.	25
3.2 Fluktuace zaměstnanců ve společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o. ....	26
3.3 Ovlivnění Lear závodu v Ostrově u Stříbra ozbrojeným konfliktem na Ukrajině ....	27

3.4	System řízení lidských zdrojů ve výrobním závodě Lear Ostrov u Stříbra.....	28
<b>4</b>	<b>Analýza jednotlivých personálních činností ve výrobním závodě Lear Ostrov u Stříbra .....</b>	<b>30</b>
4.1	Tvorba a analýza pracovních míst .....	30
4.2	Personální plánování.....	31
4.3	Obsazování volných pracovních míst.....	32
4.4	Hodnocení zaměstnanců .....	33
4.5	Odměňování zaměstnanců.....	34
4.6	Vzdělávání zaměstnanců .....	35
4.7	Péče o zaměstnance .....	37
<b>5</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>SWOT analýza.....</b>	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>Návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>47</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>58</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	



# Úvod

Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí všech organizací, protože lidský faktor se podílí zpravidla na všech procesech v podniku a potřeba ho řídit je ustavičná. Tento zdroj také patří k jedním z nejdražších, a proto jeho správné řízení je zásadní pro prosperitu firmy. Díky lidským zdrojům dosahují společnosti žádoucích výsledků a zvyšují konkurenceschopnost.

Cílem této bakalářské práce je popis řízení lidských zdrojů ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., konkrétně ve výrobním závodě v Ostrově u Stříbra, a následné stanovení návrhů na zlepšení řízení lidských zdrojů v tomto závodě.

Za účelem naplnění hlavního cíle práce byly definovány tyto dílčí cíle: charakteristika řízení lidských zdrojů a personálních činností, charakteristika organizace, analýza jednotlivých personálních činností ve výrobním závodě, vyhodnocení dotazníkového šetření a zpracování SWOT analýzy personálního oddělení v závodě.

Pro zpracování teoretické části práce byla použita rešerše z odborné literatury od českých ale i zahraničních autorů. Byly použity převážně zdroje v tištěné podobě, ale v práci se objevují i zdroje v elektronické formě. V první kapitole teoretické části je popsáno řízení lidských zdrojů v pracovním procesu a definovány jsou základní pojmy jako subjekty řízení lidských zdrojů, jejich význam a cíle řízení těchto zdrojů. V druhé rozsáhlé kapitole teoretické části jsou popsány personální činnosti, které musí podnik zastávat při řízení lidských zdrojů. Činnosti jsou definovány, popsány jejich výhody i nevýhody a trendy v oblasti jejich řízení.

V praktické části práce ve třetí kapitole je popsána společnost z hlediska základních informací o společnosti, výsledku hospodaření, fluktuace zaměstnanců a je krátce nastíněno ovlivnění výrobního závodu Lear v Ostrově u Stříbra ozbrojeným konfliktem na Ukrajině, který se udál v průběhu psaní této práce.

Na základě osobní komunikace se dvěma personalisty proběhla analýza personálních činností v závodě. Tato analýza byla dále doplněna informacemi z interních dokumentů společnosti a doplněna o přílohy uvedených v seznamu příloh. Stěžejním úsekem praktické části bylo dotazníkové šetření v páté kapitole, na základě kterého byla zpracována SWOT analýza a navrhnuty návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů v šesté a sedmé kapitole. Na tvorbě a vyhodnocení dotazníkového šetření jsem se podílel s personálním oddělením, které souhlasilo s využitím získaných dat v této bakalářské práci.

# 1 Řízení lidských zdrojů v pracovním procesu

První kapitola této práce je věnována obecnému popisu řízení lidských zdrojů v pracovním procesu. Postupně popisuje charakteristiku řízení lidských zdrojů, vývojové etapy personální práce, subjekty a význam řízení lidských zdrojů

## 1.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že řízení lidských zdrojů je zaštiťováno pomocí personálního útvaru, liniových manažerů a personalistů. Tito pracovníci mají na starosti vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Jedná se o činnosti jako strategické řízení lidských zdrojů, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování pracovníků atp.

Personální práce se v průběhu let vyvíjela a řízení lidských zdrojů je nejnovější vývojovou etapou, které předcházela personální administrativa a personální řízení. Vývoj byl zapříčiněn ustavičnými změnami v hospodaření na světových trzích, konkrétně zostřující se konkurence, usnadnění volného obchodu a rozvoj informačních technologií. Tento vývoj je zachycen v tabulce č. 1 (Šikýř, 2016).

Tab. 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce

	<b>Personální administrativa</b>	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
<b>Období</b>	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
<b>Lidé</b>	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
<b>Personální práce</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2016)

### 1.1.1 Subjekty řízení lidských zdrojů

Vochozka, Mulač a kol. (2012) píšou o **personálním útvaru** jako o specializovaném oddělení v podniku, které řídí lidské zdroje a vytváří organizační kulturu. S dynamickými změnami v oblastech nových technologií, nových podob organizace práce a s rostoucím očekáváním zaměstnanců přicházejí nové a vyšší nároky na řízení lidských zdrojů. Personální útvar musí pracovat kvalitně a efektivně, aby tyto zvyšující nároky splňoval.



Řízení lidských zdrojů není pouze otázkou personálních manažerů, ale i všech ostatních řídicích pracovníků. Každý manažer, který řídí nějaké pracovníky, musí vykonávat určitou personální činnost.

Od **manažerů** je očekáváno, že se budou snažit plnit strategické cíle společnosti skrze vedení a motivování podřízených k využívání maximálního potenciálu a k dosažení úspěchu společnosti. Manažeři jsou zodpovědní za několik úkolů v rámci personálních činností. Jsou to právě oni, kteří určují celkovou potřebu zaměstnanců, vedou výběrová řízení, určují, co se od zaměstnanců očekává a v neposlední řadě vedou hodnocení podřízených.

Náplň práce **personalisty** tvoří administrativní činnost, která je často daná zákonem a vyplývá z pracovněprávních předpisů, podpora manažera a různé činnosti spojené s řízením lidských zdrojů. Pozice personalisty není samozřejmostí a pro malé podniky nemusí být ekonomicky únosná. Personalista se většinou začíná objevovat ve společnostech, které jsou alespoň středně velké (Koubek, 2015).

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že personalisté jsou nedílnou součástí při vytváření strategie zaměřené na dosažení vysokého výkonu. Společnosti přinášejí inovace ve stávajících politikách ohledně zabezpečování lidských zdrojů, odměňování pracovníků, vzdělávání atp. Zároveň dohlížejí na zavedení a dodržení těchto politik.

Některé činnosti jako právní poradenství a vzdělávání řídicích pracovníků nejsou manažeři a personální útvar schopni obsáhnout, a proto je využíváno **outsourcingu**, který mění využívání vlastních zdrojů na zdroje cizí. Cizí zdroje mohou přinést lepší znalosti v určité problematice než zdroje vlastní a dávají možnost lepšího soustředění vlastních zdrojů na hlavní činnosti (Šikýř, 2016).

Než se organizace rozhodne outsourcovat nějakou činnost musí zhodnotit různá kritéria (Hunter & Saunders, 2016):

- Jak outsourcing odpovídá strategickým cílům.
- Které činnosti je bezpečné outsourcovat a které je naopak lepší řídit z interních zdrojů.
- Vytvoření jasného pohledu na každého z jednotlivých poskytovatelů outsourcingu.
- Projednání možného outsourcingu se všemi zúčastněnými stranami jako jsou zákazníci, dodavatelé, manažeři a zaměstnanci.
- Zvážení historie společnosti z pohledu řízení přechodu z původního procesu na proces jiný.

## 1.2 Význam řízení lidských zdrojů v pracovním procesu

Důležitým faktorem společnosti jsou její **zaměstnanci**. Důvodem je, že pouze dobře vyškolený personál, který se identifikuje s kulturou firmy a zná její hodnoty, může aktivně přispívat k úspěchu firmy a zvyšování její konkurenceschopnosti. Tito zaměstnanci musí být pro práci pečlivě vybráni. Řízení lidských zdrojů se nezabývá pouze výběrem uchazečů, ale řeší i problematiku plánování pracovních sil, školení a další vzdělávání pracovníků, určování platových úrovní a zvažování propouštění zaměstnanců. Všechny zmíněné činnosti musí být podporovány kvalitním personálním elektronickým systémem, který zvýší efektivitu řízení lidských zdrojů (Kaesler & Kaesler-Probst, 2011).

### 1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi **cíle** řízení lidských zdrojů patří (Armstrong & Taylor, 2015):

- Strategie řízení lidských zdrojů se musí shodovat se strategií společnosti a tím podporovat dosahování strategických cílů,
- řídit lidské zdroje tak, aby bylo dosaženo podnikové kultury zaměřené na výkonnost,
- obsazovat volné pracovní pozice pouze kvalifikovanými, talentovanými a schopnými lidmi,
- stálá podpora v zachovávání pozitivních vztahů mezi spolupracovníky a zároveň udržování důvěry mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci,
- uplatnění etického přístupu k řízení lidí.

Boxall a Purcell (2011) tvrdí, že pokud chce organizace vytvořit životaschopný business plán, musí dodržet čtyři podmínky. První podmínkou je nalezení a identifikace potenciální skupiny spotřebitelů. Nestačí však jen mířit na zákaznickovy potřeby, společnost také musí dodržet své marketingové sliby, tzn. druhou podmínkou je implementace kvalitního produkčního systému, technologií a know-how, což vede ke třetí podmínce související s řízením lidských zdrojů. Společnost musí najmout a řídit pracovní sílu způsobem, který je **cenově dostupný**. Ke všem těmto činnostem je třeba zajistit finanční prostředky, což tvoří čtvrtou podmínku. Personální manažeři si musejí pokládat otázku, jaký personální systém je pro určitou firmu, která působí na specifickém trhu **nákladově nejefektivnější**.

Sakslová a Šimková (2009) uvádí, že mezi cíle řízení lidských zdrojů patří zejména zajištění vyhovující pracovní síly, následné opatření pro jejich kvalitní zapracování do pracovního procesu a účelné motivování těchto nových pracovníků.

## 2 Personální činnosti

Personální činnosti mají **přímý** i **nepřímý vliv** na výkon podniku. Soustředěnost na správné řízení lidských zdrojů přináší vyšší ekonomické výsledky firmy v podobě většího vyprodukovaného množství výrobků nebo jejich vyšší kvality, a to i za předpokladu, že jiná konkurenční firma má k dispozici vstupy v totožné výši, neboli má stejné podmínky k podnikání. Zvýšená kvalita výrobků může být například dosažena směřovaným vzděláváním pracovníků (Koubek, 2015).

### 2.1 Tvorba a analýza pracovních míst

K výrobě daného produktu nebo služby společnosti je třeba provést několik pracovních úkolů, které jsou seskupeny způsobem, umožňujícím organizaci efektivně fungovat. Tato seskupení pracovních úkolů tvoří **pracovní místo**. **Analýza pracovního místa** pomáhá sladit pracovní úkoly se zaměstnanci a získává detailní informace o pracovních místech. Tyto údaje slouží managementu společnosti pro vykonávání dalších činností spojených s řízením lidských zdrojů jako plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst nebo hodnocení zaměstnanců (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2020).

Koubek (2015, s. 43) tvorbu a analýzu pracovních míst definuje jako „*proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat*“.

Pro jasné definování pracovního úkolu je potřeba brát v potaz otázky, které jsou uvedeny v tabulce č. 2. Z každé otázky plyne určitý výstup, který definuje náležitosti jasné definovaného pracovního úkolu.

Tab. 2: Otázky nutné k definici pracovního úkolu

Otázky	Výstupy z otázek
<b>Proč</b> potřebujeme nové pracovní místo?	Přidaná hodnota
<b>Co</b> je obsahem práce?	Pracovní úkoly
<b>Jak</b> se má práce vykonávat	Pracovní postup
<b>Kde</b> se má práce vykonávat?	Pracovní prostředí
<b>Kdy</b> se má práce vykonávat?	Pracovní doba
<b>Kdo</b> má práci vykonávat?	Požadavky práce
<b>S kým</b> se má práce vykonávat?	Pracovní vztahy
<b>Za kolik</b> se má práce vykonávat?	Náklady práce

Zdroj: Šikýř (2016), zpracováno autorem

## 2.2 Personální plánování

Kaesler a Kaesler-Probst (2011) uvádějí, že personální plánování slouží zejména k určení počtu zaměstnanců, kteří budou nasazeni na určitém pracovišti v určitém čase, neboli **plánování personálních potřeb**. Mezi výhody včasného plánování personálních potřeb patří eliminace personálních nedostatečných a nadbytečných kapacit a rozpoznání personálního úzkého místa (bottleneck). Velikost personální potřeby závisí na interních faktorech jako plánovaný objem prodeje, technické vybavení společnosti a externích faktorech jako právní předpisy a politický vývoj.

### 2.2.1 Postup personálního plánování

Armstrong a Taylor (2015) popisují **proces personálního plánování**, které začíná sběrem dat, jejich analýzou a následnými odhady. Odhaduje se poptávka po práci, která vychází z plánu výroby pro příslušná období. Takovýto odhad může být vytvořen na základě manažerského úsudku. Dále je odhadována nabídka práce, která musí zohlednit proměnné:

- stávající počet zaměstnanců,
- ztráty v důsledku odchodu zaměstnanců,
- změny lidských zdrojů v důsledku karierního růstu zaměstnanců,
- jiné způsoby vykonávání práce,

- zlepšování produktivity.

Pro zjištění nedostatku nebo naopak přebytku zaměstnanců se vychází právě z odhadů nabídky a poptávky po práci.

### 2.2.2 Nedostatek a nadbytek zaměstnanců

Dle Šikýře (2016) je vhodné **nedostatek zaměstnanců** řešit nejdříve z **vnitřních zdrojů**:

- integrace pracovních úkolů,
- práce přesčas,
- zavedení lepší technologie.

Takováto řešení ovšem vyžadují zvýšený výkon a motivaci pracovníků, kteří musí disponovat náležitým vzděláním a měli by být vhodně odměněni. V případě, že zvýšená potřeba pracovníků trvá delší dobu, je možné zvolit **vnější zdroje** pro obsazení potřebných pracovních míst, jako jsou dočasně přidělení zaměstnanci z agentur práce.

Naopak **nadbytek zaměstnanců** znamená nižší potřebu pracovní síly. Tento nadbytek lze řešit hromadným snižováním stavu, který má okamžitý účinek (pomineme-li výpovědní lhůtu), ale v dlouhodobém měřítku negativní dopad na společnost. Hromadné propouštění vede ke ztrátě talentu a narušuje pracovní sociální prostředí, díky němuž jsou zaměstnanci kreativní a spokojení. Jinou cestou k odstranění přebytku pracovní síly je zkrácení pracovní doby. Společnosti volí tuto možnost nejen proto, že je považována za spravedlivější, ale i proto, že je méně nákladná než propouštění, vyžadující odstupné. Navíc při opětovném zvýšení poptávky po produktech společnosti je jednodušší zvýšit pracovní dobu, než hledat zcela nové zaměstnance (Noe et al., 2020).

Rozvázání pracovních poměrů by mělo nastat v následujícím pořadí (Šikýř, 2016):

1. Zrušení pracovních poměrů ve zkušební době.
2. Skončení pracovních poměrů na dobu určitou.
3. Rozvázání pracovních poměrů dohodou nebo výpovědí.
4. Přistoupení k hromadnému propouštění.

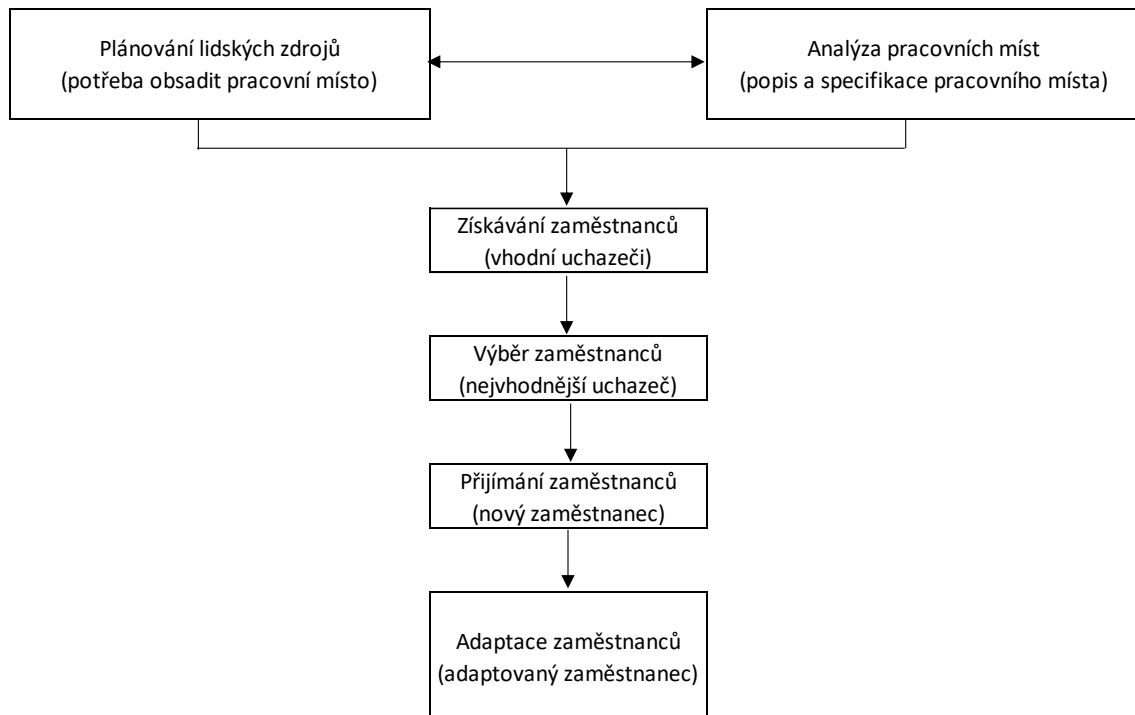
### 2.3 Obsazování volných pracovních míst

Volné pracovní místo může vzniknout dvěma způsoby. První způsob je zcela **nově vytvořené pracovní místo**, které může vzniknout v souvislosti s expanzí společnosti. Druhý způsob vzniku pracovního místa je jeho **uvolnění** například z důvodu výpovědi zaměstnance.

Obsazování volných pracovních míst je popsáno v právních předpisech, ale jeho konkrétní postup popsán není. Zaměstnavatel je proto oprávněn použít postup, který mu nejvíce vyhovuje (Němec, Bucman, & Šikýř, 2014).

Šikýř (2014) uvádí modelový postup obsazování volných pracovních míst, který je znázorněn na obrázku č. 1.

Obr. 1: Modelový postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: Šikýř (2016)

Noe et. al (2020) uvádějí, že s ohledem na personální politiku může společnost obsazovat volná pracovní místa z **vnitřních nebo vnějších zdrojů**. Vnitřní zdroje představují zaměstnanci, kteří momentálně již ve firmě pracují. Tyto zaměstnance rekrutuje firma na nová místa pomocí firemních publikací, korporátních intranetů a kdekoli jinde, kde firma komunikuje se zaměstnanci. Volba vnitřních zdrojů pro obsazení volných pracovních míst je v zásadě levnější a rychlejší než hledání mimo organizaci. Naopak obsazování cizími zdroji může do společnosti vnést nový talent, jiné způsoby řešení problémů a pohled zvenčí.

### 2.3.1 Získávání zaměstnanců

Nábor (získávání) zaměstnanců je často zaměřován s výběrem. Tyto dva pojmy mají mezi sebou ovšem zásadní rozdíly. Nábor se týká činností a postupů, které mají za cíl nalákat

potenciální zaměstnance. Naopak výběr se týká technik, které zaměstnavatel využívá k posouzení a výběru nejlepších uchazečů (Collings, Wood, & Szamosi, 2018).

Podle Kocianové (2010) je významným faktorem v oblasti získávání zaměstnanců komunikace mezi společnostmi, disponujícím volným pracovním místem, a potencionálním uchazečem o toto místo. Výstupem této komunikace by mělo být získání optimálního počtu uchazečů, ke kterým získá společnost kvalitní informace. Na základě těchto informací se pak rozhodne o jejich výběru. Získávání pracovníků začíná definováním požadavků na zaměstnance, které jsou sepsány v popisu pracovního místa. Vytvoření požadavků umožní firmě uveřejnit nabídku zaměstnání. Je vhodné, aby požadavky nebyly přehnaně vysoké. Důvodem je možný problém s nízkým počtem zaměstnanců, kteří by tyto požadavky byli schopni splnit.

Pro zvýšení povědomí o volném pracovním místě mohou náboráři použít **formální a neformální metody**. Neformální metodou jsou např. ústní doporučení od současných zaměstnanců. Tyto metody jsou rychlé a levné, na druhou stranu můžou být nespravedlivé a můžou vést až k nařčení z diskriminace. Mezi formální metody náboru patří (Wilton, 2019):

- E-recruitment (internet, sociální média),
- korporátní intranet,
- úřad práce,
- agentury práce,
- studentské stáže,
- dny otevřených dveří a náborové veletrhy.

Přestože se náboráři snaží maximalizovat dosah náborové činnosti, měli by také brát v potaz, že moc velké množství zájemců způsobí jejich výběr více nákladový a časově náročný (Wilton, 2019).

V posledních letech můžeme sledovat rostoucí trend, kde se třetí strany jako **headhunteři** stávají nedílnou součástí získávání zaměstnanců. Tento trend je zapříčiněn rostoucí poptávkou po zaměstnancích s určitou specializací. Headhunteři využívají svých získaných znalostí z předchozích kandidátů k identifikaci dalších budoucích kandidátů (Collings et al., 2018).

Potencionální uchazeč obvykle na nabídku práce odpoví odesláním žádosti o zaměstnání a životopisu. Tyto žádosti musí být personálním útvarem zpracovány a dále se přechází na samotný výběr zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015).

### 2.3.2 Výběr zaměstnanců

Účelem této personální činnosti je rozhodnout, který z potencionálních uchazečů nejlépe splňuje pracovní požadavky nabízeného pracovního místa. Uchazeč by měl nejen prokázat nutnou způsobilost, ale měl by i projevovat rozvojový potenciál (Němec et al., 2014).

Výběr zaměstnanců začíná **předběžnou fází**, po které následuje **fáze vyhodnocovací**. Předběžná fáze výběru zaměstnanců může splývat se získáváním zaměstnanců. V tomto kroku se definuje pracovní místo, požadované kvalifikace a konkrétní požadavky na vzdělání nebo délku praxe. Vyhodnocovací fáze nastane v okamžik, kdy zaměstnavatel získá žádaný počet vhodných uchazečů. Uchazeči jsou dále hodnoceny na základě metod výběru pracovníků (Koubek, 2015).

Nejčastější metoda výběru pracovníku je **pohovor**. Na základě informací získaných z pohovoru předpovídá personalista potenciální přínos zaměstnance pro firmu. Výhody pohovoru se objevují jak na straně uchazeče, tak i na straně tazatele. Uchazeč má možnost získat lepší popis pracovního místa, lépe poznat firmu nebo popsat své přednosti tváří v tvář. Pohovor umožní tazateli získat podrobnější spektrum informací o uchazeči a je schopný uchazeče posoudit z hlediska jeho schopnosti zařadit se v budoucnu do organizační kultury firmy (Armstrong & Taylor, 2015).

Collings et al. (2018) uvádějí, že s tímto nástrojem výběru se objevuje řada negativ a obav, které se týkají zejména **předpojatosti a diskriminace**. Diskriminace se může týkat rasy, pohlaví, vzhledu, věku, postoje nebo neverbálního chování. K eliminaci těchto negativ je důležité chování tazatele, který přímo reprezentuje organizaci a tím ovlivňuje její atraktivitu při nabídce práce. Náborový pracovník by měl výrazně projevovat vlastnosti jako empatie, pozitivní vliv, přátelskost a měl by jevit zájem o uchazeče.

Noe et al. (2020) doplňují možnosti vyhnout se negativ pohovoru o vedení strukturovaných a standardizovaných pohovorů. Na konci pohovoru by měla společnost mít k dispozici několik měřitelných faktů, spíše než subjektivních úsudků. Organizace můžou dále předcházet problémům s pohovory díky školením tazatelů a využíváním více než jedné osoby k vedení pohovoru.



Taušl Procházková (2017) uvádí další metodu výběru zaměstnanců, **assessment centre (AC)**. Tuto metodu definuje jako „komplexní diagnosticko-výcvikový program výběru pracovníků sloužící k vyhodnocování potenciálu uchazečů. AC se účastní již uchazeči, kteří byli předvybráni jinými metody. Jsou posuzováni několika hodnotiteli, přičemž plní individuální i skupinové úkoly. AC trvá většinou 1 den, mohou trvat ale i více dní.“

Mezi **výhody** AC patří úspora času, protože AC umožňují otestovat více uchazečů najednou. Poskytují validnější informace než ostatní metody. Tyto informace jsou získány pomocí skupinových úkolů uchazečů. Jejich chování při plnění úkolů simuluje, jak by se chovali při reálných pracovních situacích. **Riziko AC** tvoří hodnotící pracovníci favorizující uchazeče, kteří sdílí jejich postoje a názory. Dále jsou znevýhodněny typy lidí, kterým dělá problém konkurenční prostředí a mají spíše sklony kooperovat než konkurovat (Kocianová, 2010).

Wilton (2019) uvádí další metody výběru zaměstnanců:

- testování způsobilosti, obecné inteligence, osobnosti,
- hypotetický případ,
- grafologie – analýza rukopisu.

### 2.3.3 Přijímání zaměstnanců

Tato fáze je třetí a poslední fází obsazování volných pracovních míst, které musí předcházet informování uchazeče o jeho úspěchu při výběru a následné přijetí nabídky zaměstnání. Probíhá zde **uzavření pracovněprávního vztahu**, který je v souladu se zákoníkem práce. Pracovněprávní vztah může existovat ve formě pracovního poměru nebo na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (Kocianová, 2010).

Po nástupu nového pracovníka do zaměstnání začíná jeho **adaptace**. Toto je období, kdy jsou novému zaměstnanci poskytovány informace o pravidlech na pracovišti v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále se zaměstnanec aklimatizuje v novém pracovním prostředí, seznamuje se s novými kolegy a se svým novým pracovním místem. Je typické, že nový pracovník nejdříve pracuje ve **zkušební době**, během které zaměstnavatel vyhodnocuje pracovníkovu způsobilost a zaměstnanec svoji spokojenost v práci. Zkušební doba je stanovena v pracovní smlouvě a její doba trvání se může lišit podle složitosti práce nebo výše odměny (Wilton, 2019).

## 2.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležité pro řízení pracovního výkonu, protože umožňuje řídicím pracovníkům zaměstnance v průběhu jejich práce kontrolovat, podněcovat a po získání kvalitních hodnotících informací dávat **zpětnou vazbu**. Právě zpětná vazba je základním nástrojem hodnocení zaměstnanců. Vychází ze skutečných pracovních výstupů a díky ní je zaměstnanec lépe informován o svém pracovním výkonu a může se zaměřit na různé své nedostatky (Šikýř, 2016).

Hodnotit pracovníky můžeme **verbálním** a **neverbálním** způsobem. Verbální hodnocení je spíše průběžného charakteru a je více používáno u dělnických profesí. Hodnocení probíhá na základě různých kritérií jako je například kvalita, kvantita práce a samostatnost (Váchal & Vochozka a kol., 2013).

Pro hodnocení zaměstnanců existuje několik metod (Šikýř, 2016):

- **Hodnocení podle stanovených cílů** se používá spíše pro řídicí pracovníky. Hodnotí se na základě předem stanovených cílů, kterých by měl pracovník dosáhnout. Ke stanovení cílů lze použít metodu **SMART**, podle které by měl být cíl jednoznačný, měřitelný, dosažitelný, odpovídající cílům organizace a časově determinován.
- **Hodnocení na základě plnění norem** je naopak určeno výhradně pro zaměstnance dělnického charakteru, kteří jsou seznámeni s předem stanovenými normami a pro jejich hodnocení se srovnává určitá norma s konkrétním pracovním výstupem zaměstnance. U této metody může být obtížné normy stanovit. Pro co nejpřesnější stanovení lze například použít časové studie, názor experta nebo odhady na základě průměrného vyrobeného množství. Má-li být tato metoda objektivní, je třeba, aby se na vytváření norem podíleli přímo zaměstnanci, byli s nimi srozuměni a akceptovali je.
- **Hodnocení pomocí stupnice** hodnotí kritéria práce jako je kvalita, kvantita nebo přesnost zvlášť. Stupnice může být **číselná, grafická a slovní**. Nevýhodou této metody může být špatná interpretace slovní stupnice hodnotícím zaměstnancem nebo použití univerzální stupnice, která se nehodí pro konkrétní pracovní činnost.

- **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)** se nesoustředí na konkrétní pracovní výstupy ale na **pracovní chování**. Východiskem je předpoklad, že správné pracovní chování vede ke správným pracovním výstupům. Používaná je stupnice, kterou vytváří manažeři společně s podřízenými. Tato stupnice obsahuje obodované pracovní chování. Výhodou této metody je spolupráce manažerů se samotnými pracovníky, nevýhodou je časová náročnost.

Při hodnocení zaměstnanců může nastat několik chyb a problémů, kterých by se měl hodnotitel vyvarovat. Hodnotitel by se měl snažit být co nejméně subjektivní. Měl by se vyvarovat přílišné shovívavosti, nebo naopak výrazně kritickému hodnocení, které by zaměstnance spíše demotivovalo. K eliminaci zmíněných chyb je vhodné hodnotící pracovníky na hodnocení připravit pomocí školení (Koubek, 2015).

## 2.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zejména stimuluje zaměstnance k vykonávání sjednané pracovní náplně a oceňuje je za již uskutečněné pracovní výkony. Existuje **peněžní forma** (mzda) a **nepeněžní forma** odměňování (zaměstnanecké výhody). Zaměstnanec je díky odměňování schopen plnit své vlastní potřeby a zaměstnavatel dosahovat lepší konkurenceschopnosti díky motivovaným pracovníkům. Odměňování zaměstnanců by mělo probíhat podle pracovněprávních předpisů (Němec et al., 2014).

### 2.5.1 Finanční odměňování

Finanční odměňování značně pomáhá **motivování zaměstnanců** k lepším pracovním výstupům. Mělo by být spravedlivé, a tedy odpovídat náročnosti různých pracovních míst a brát v potaz osobní výsledky pracovníků. Finanční odměňování se nesmí přičít s nákladovou konkurenceschopností.

Základní formou finančního odměňování je **mzda**. Výši této odměny ovlivňuje především tržní ohodnocení profese pomocí poptávky po práci ze strany zaměstnavatelů a nabídky práce ze strany uchazečů, ale i schopnosti a dlouhodobý výkon samotných pracovníků. Pro velké podniky je typické zařazení profesí do **mzdových tříd** podle jejich náročnosti a tržního ohodnocení. Mzdové třídy usnadňují podniku administrativu se mzdovými výměry a také pomáhají organizaci s vnitřní spravedlností odměňování. Mzda je tvořená (Urban, 2017):

- **základní mzdou**, která představuje pevnou složku mzdy a je tvořená časovou, úkolovou nebo podílovou mzdou,
- **osobním ohodnocením** vycházejícím z dlouhodobých výsledků zaměstnance,
- **pohyblivou složkou** jako jsou prémie, bonusy a ostatní stimulanty k lepšímu pracovnímu výkonu,
- **mzdovými příplatky**, odrážející mimořádné podmínky pracovního místa zvyšující nároky na práci,
- **zaměstnaneckými výhodami**, které závisí na postavení v organizační hierarchii.

**Zaměstnanecké výhody** mají peněžitou povahu, nebo to jsou přímo peněžité plnění, která dotváří balíček odměn. Zaměstnanecké výhody jsou např. (Wilton, 2019):

- dotované stravování,
- členství v sportovních klubech,
- služební vozy,
- poskytování péče o děti,
- mimořádná placená dovolená,
- příspěvek na penzijní připojištění.

### 2.5.2 Nefinanční odměňování

Nefinanční odměňování pomáhá především ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Pomocí nefinančních odměn jako je **pochvala**, se dostává zaměstnancům uznání za vykonanou práci a také pocitu, že práce má smysl (Armstrong & Taylor, 2015).

## 2.6 Vzdělávání zaměstnanců

Konkurenceschopná společnost musí být flexibilní a připravená na změnu. Zaměstnanci, tvořící společnost, musí tyto charakteristiky splňovat, a proto je třeba prohlubovat jejich znalosti. Bez pravidelného vzdělávání pracovníků by jejich schopnosti nestačily rychle vyvíjejícím se technologiím, proměnlivosti lidských potřeb, zvětšujícím se nárokům na kvalitu, nutnosti snižování nákladů a lepšího využití technologií (Koubek, 2015).

**Cíle vzdělávání zaměstnanců** uvádí Kaesler a Kaesler-Probst (2011) v tabulce č. 3.

Tab. 3: Cíle vzdělávání zaměstnanců

Pro zaměstnavatele	Pro zaměstnance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posílení konkurenceschopnosti.</li> <li>• Zvýšení efektivity a výkonu.</li> <li>• Nezávislost na externím trhu práce.</li> <li>• Snížení fluktuace zaměstnanců.</li> <li>• Lepší řízení vedoucími pracovníky.</li> <li>• Zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoření příležitostí ke kariernímu růstu.</li> <li>• Zajištění práce.</li> <li>• Větší příležitosti na trhu práce.</li> <li>• Zvýšení příjmu a prestiže.</li> <li>• Zvýšení pracovní spokojenosti.</li> </ul>

Zdroj: Kaesler & Kaesler-Probst (2011), zpracováno autorem

Noe et al. (2020) uvádí, že společnosti můžou organizovat školení vlastními školiteli, nebo nakoupit tuto službu od extérních dodavatelů. V obou případech musí obsah školení být v souladu s jeho cíli, tím se stane smysluplným a peníze na něj nebudou vynaloženy zbytečně.

Zaměstnavatel může školit pracovníky několika **metodami**:

- **Školení ve třídě** je vhodné pro předání informací mnoha účastníkům najednou. Školitelé pro zvýšení atraktivnosti svého výkladu můžou používat pomůcek jako prezentace, videoklipy a internet. Je vhodné, aby účastníci byli aktivně do školení zapojeni.
- **E-learning** je školení pomocí internetu nebo korporátního intranetu. Výhodou této metody je možnost distančního vzdělávání, eventuálního testování a hodnocení účastníků a schopnost využívat dynamické povahy webu jako hypertextové odkazy nebo interaktivní úkoly.
- **Školení v pracovním prostředí** znamená vzdělávání zaměstnanců přímo při výkonu jejich práce od jiného zaměstnance s většími pracovními zkušenostmi. Pod touto metodou se rozumí i **stáž**, která je součástí akademického programu a může být sponzorována vzdělávací institucí. Díky stáži získají studenti drahocenné pracovní zkušenosti.
- **Simulace** představuje vzdělávací metodu, ve které jsou účastníci vystaveni skutečně možným situacím a vidí dopad svých rozhodnutí v umělém prostředí bez reálných následků. Pro zvýšení efektivity simulace lze použít **virtuální realitu** (VR), která uvede účastníky do trojrozměrného virtuálního světa.

- **Týmový trénink** je vhodný pro pracovníky, jejichž pracovní výkon závisí na celém týmu. Jednou z možností je **cross-training**, kdy pracovníci zkoušejí pracovní činnosti svých kolegů. Další možnost je **coordination training**, který učí lépe sdílet informace napříč týmem, např. pomocí účastníka na pro tým zcela neznámém projektu.

## 2.7 Péče o zaměstnance

Potřeba kvalitní péče o zaměstnance vychází ze skutečnosti, že lidské zdroje podniku patří k těm nejdražším zdrojům, zejména pokud se jedná o zaměstnance se specializací. Tlak na dobrou péči o zaměstnance ale přichází i ze třetích stran jako jsou odbory, nebo stát. Je-li o zaměstnance náležitě pečováno, pomáhá to společnosti udržet si konkurenceschopnost a plnit strategické cíle. Péči o zaměstnance rozdělujeme do třech kategorií na **povinnou, smluvní a dobrovolnou**. Povinná péče je dána státem, smluvní je sjednaná v rámci organizace a dobrovolná závisí na rozhodnutí personálního útvaru, zda chce poskytovat péči nad rámec povinností. Právě smluvní a dobrovolná péče o zaměstnance může společně se systémem odměňováním být rozhodujícím faktorem pro výběr pracovního místa (Koubek, 2015).

**Povinná péče** o zaměstnance vychází ze zákoníku práce a obsahuje (Němec et al., 2014):

- **Pracovní podmínky zaměstnanců** musí zajišťovat bezpečný výkon práce nebo např. úschovnu pro osobní věci pracovníků.
- **Odborný rozvoj zaměstnanců** je zabezpečen prostřednictvím zaškolení pracovníků a prohlubování jejich kvalifikace.
- V oblasti **stravování zaměstnanců** musí zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci prostor a čas ke stravování během přestávek.
- **Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců** zabezpečují nadstandardní ochranu pro pracovníky se zdravotním postižením.

Další oblasti péče o zaměstnance jsou (Němec et al., 2014):

- **Pracovní doba** je doba, kdy pracovník vykonává práci pro zaměstnavatele a je upravena zákoníkem práce. Délka této doby je odvíjena od pracovní náročnosti a podle pracovních režimů. Pracovní doba je rozvržena podle zaměstnavatele a může dojít k přesčasům, které představují práci konanou nad rámec stanovené týdenní pracovní doby.
- **Pracovní prostředí** představuje prostředí, ve kterém zaměstnanec vykonává sjednanou práci. Zaměstnavatel by měl o pracovní prostředí pečovat, aby bylo bezpečné a příjemné pro zaměstnance.

- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)** pomáhá předcházet ohrožení života a opatruje zdraví pracovníků. Veškeré náklady spojené s BOZP hradí zaměstnavatel.
- **Pracovní vztahy** představují vztahy formální, které vycházejí z pracovněprávních vztahů (zaměstnanec a zaměstnavatel) a neformální jako běžné mezilidské vztahy vzniklé mezi spolupracovníky. Oba tyto vztahy by měly být založeny na zásadách slušného chování, dodržování zákonů a lidských práv.

### 3 Charakteristika společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o.

Společnost Lear Corporation Czech Republic s.r.o. (dále jen „Lear“ nebo „společnost“) působí na trhu automobilového průmyslu, a to konkrétně výrobou sedaček pro dominantní automobilky jako je německé Bayerische Motoren Werke (BMW). Společnost je součástí podnikatelského seskupení, kde je ovládající osoba na nejvyšší úrovni společnost Lear Corporation se sídlem 21557 Telegraph Road, Southfield, MI 48033, Spojené státy americké. V České republice (Čr) v roce 2020 provozovala společnost celkem čtyři výrobní závody – v Ostrově u Stříbra, v Kolíně, ve Vyškově a v Hranicích. Hlavním produktem závodu v Ostrově u Stříbra jsou sedačky pro zákazníky BMW, Audi a Porsche. Závod v Kolíně vyrábí sedačky pro automobilku Toyota Motor Manufacturing Czech Republic (TMMCZ), která je náhradou za původní Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech (TPCA). Ford a Volkswagen jsou největšími odběrateli produktů vyškovského závodu. Výroba v závodech v Hranicích byla ukončena ke dni 31.12.2020. Kromě výrobních závodů spravuje společnost i centrum sdílených služeb v Brně, které zpracovává přijaté a vystavené faktury pro ostatní závody Lear v Evropě. Společnost byla zákazníkem BMW nominována na výrobu sedaček pro projekty BMW G6X a G7X, jelikož kapacita těchto dvou projektů je tak významná, bylo rozhodnuto o otevření nového výrobního závodu v lokalitě Ostrov u Stříbra, kde je naplánován začátek plné výroby od července 2022 (Lear Corporation Czech Republic s.r.o., 2021).

Základní informace o společnosti jsou zapsány v tabulce č. 4.

Tab. 4: Základní informace o společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o.

Datum vzniku a zápisu	22. září 1998
Obchodní firma	Lear Corporation Czech Republic s.r.o.
Sídlo	Tovární 735/10, Vyškov-Předměstí, 682 01 Vyškov
IČ	252 25 227
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Jednatelé	Martin Henningsen, Ian Douglas Hickman
Základní kapitál	70 000 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování s využitím výpisu z obchodního rejstříku společnosti, 2022

Společnost Lear Corporation Czech Republic s.r.o. byla poprvé v historii oceněna jako významný zaměstnavatel oceněním **TOP Employer 2022**. Institut Top Employer



jako nezávislý auditor, srovnává podmínky a praxi zaměstnávání ve společnostech po celém světě (J. Tlustý, osobní komunikace, 24. 3. 2022).

Na obrázku č. 2 je zobrazeno logo ocenění TOP Employer pro rok 2022.

Obr. 2: Logo ocenění TOP Employer

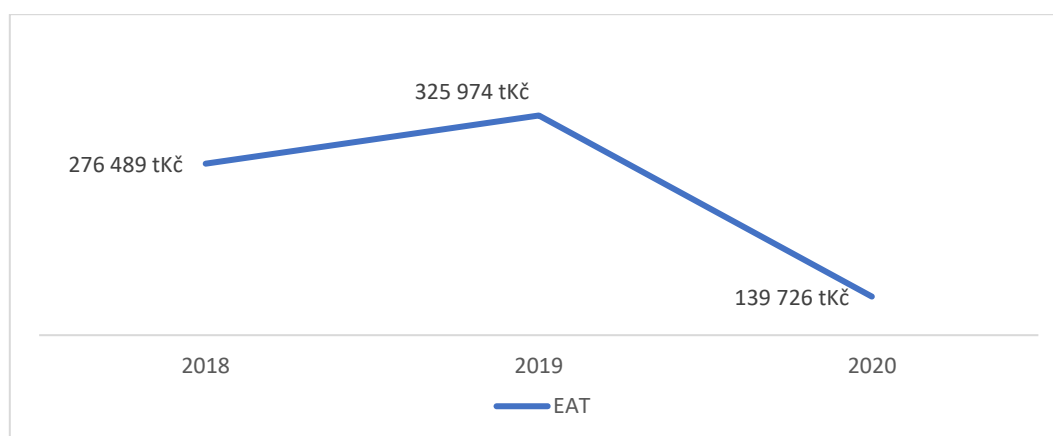


Zdroj: Top-employers (2022)

### 3.1 Analýza výsledku hospodaření společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o.

Společnost oproti roku 2018, kdy byl zaznamenán pokles výroby sedaček pro projekty Porsche Panamera a BMW F34/F36, zvýšila svůj zisk po zdanění (EAT) o 18 % v roce 2019 na 325 974 tis. Kč. Příčinou tohoto zvýšení bylo zesílení objemu výroby sedaček, konkrétně například na projektu Audi E-tron. Naopak v roce 2020 nastal pokles EAT o 57 % na hodnotu 139 726 tis. Kč. Tento pokles se nesl ve znamení epidemie COVID-19 a s ním spojeným celosvětovým snížením poptávky na auto-motive trhu. Ve druhém kvartálu byla pozastavena výroba v závodech Ostrov u Stříbra a Kolín a zároveň plánovaně skončila produkce na některých projektech. Ve třetím a čtvrtém kvartálu došlo k oživení trhu a tržby byly navýšeny. Společnost predikuje nárůst objemu výroby v roce 2021 a tím i opětovné zvýšení EAT (Lear Corporation Czech Republic s.r.o., 2019-2021). V grafu č. 1 lze vidět vývoj EAT společnosti ve sledovaných obdobích.

Graf 1: EAT společnosti v letech 2018-2020

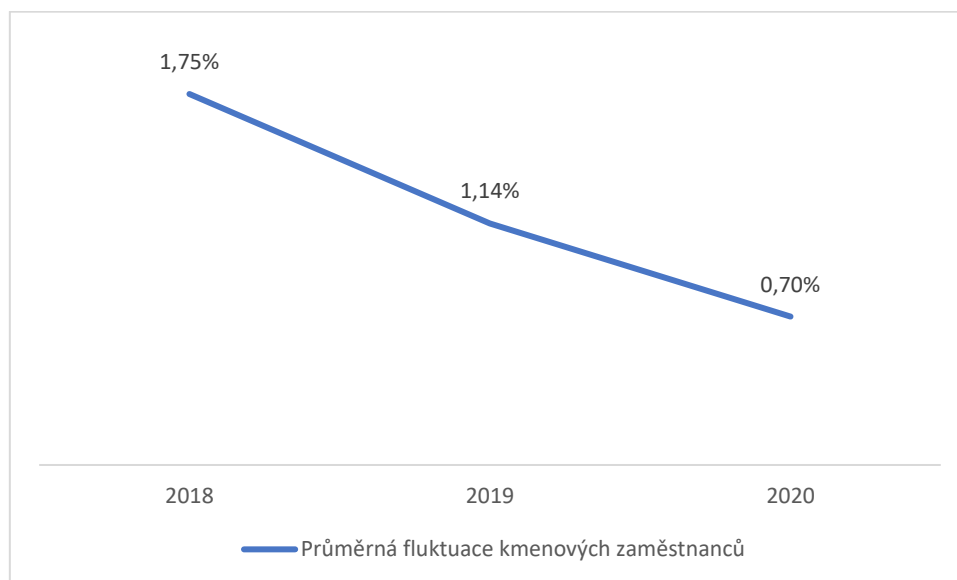


Zdroj: vlastní zpracování s využitím výročních zpráv společnosti z let 2018-2020

### 3.2 Fluktuace zaměstnanců ve společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o.

K udržení plynulého chodu výrobních linek s ohledem na nízkou míru nezaměstnanosti 2,5 % v únoru roku 2022 (Český statistický úřad, 2022) využívají všechny výrobní pobočky Lear v ČR dočasně přidělené agenturní zaměstnance, kteří často pocházejí ze zahraničí (Ukrajina, Rumunsko, Mongolsko). Tito zaměstnanci ve sledovaných letech 2018, 2019 a 2020 vykazují ve výrobních závodech velkou fluktuaci mezi 15-20 %. Naopak dobrovolnou fluktuaci kmenových zaměstnanců se daří trvale snižovat. Na grafu číslo 2 lze vidět vývoj fluktuace kmenových zaměstnanců ve třech sledovaných obdobích.

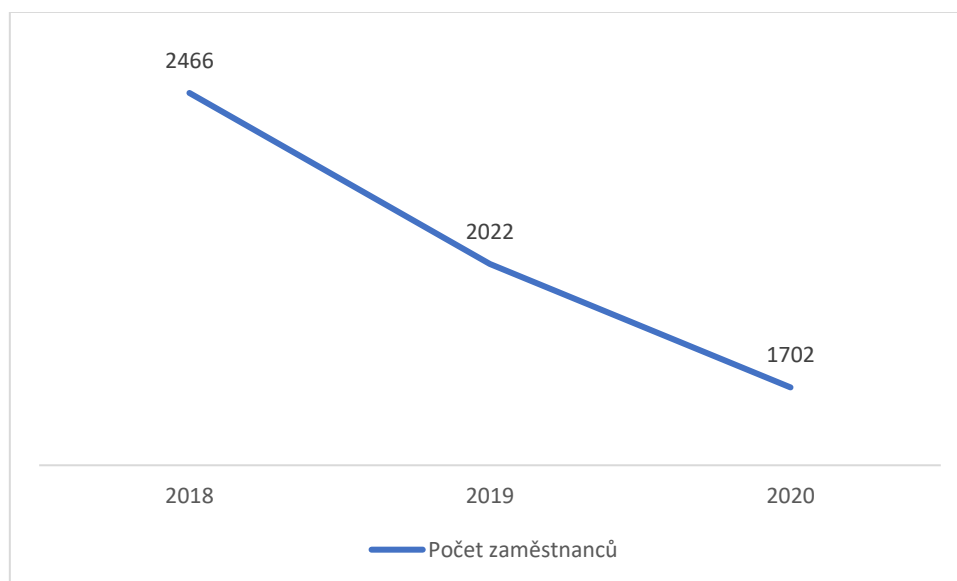
Graf 2: Fluktuace kmenových zaměstnanců v letech 2018-2020



Zdroj: vlastní zpracování s využitím výročních zpráv společnosti z let 2018-2020

Celkový vývoj počtu zaměstnanců ve všech pobočkách Lear v ČR má klesající trend, jedním z důvodů může být uzavření výrobního závodu v Hranicích a následného propuštění zhruba 200 zaměstnanců. V následujících letech predikuje společnost opětovný nárůst počtu zaměstnanců zejména díky ukončení covidových odstávek, růstu objemu výroby u zákazníka BMW o 36 % a získání nominace na výrobu sedaček pro projekty BMW G6X a G7X a následné otevření nového výrobního závodu v Ostrově u Stříbra. V grafu č. 3 je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců ve všech pobočkách Lear v ČR včetně agenturních zaměstnanců (Lear Corporation Czech Republic s.r.o., 2019-2021).

Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018-2020



Zdroj: vlastní zpracování s využitím výročních zpráv společnosti z let 2018-2020

### 3.3 Ovlivnění Lear závodu v Ostrově u Stříbra ozbrojeným konfliktem na Ukrajině

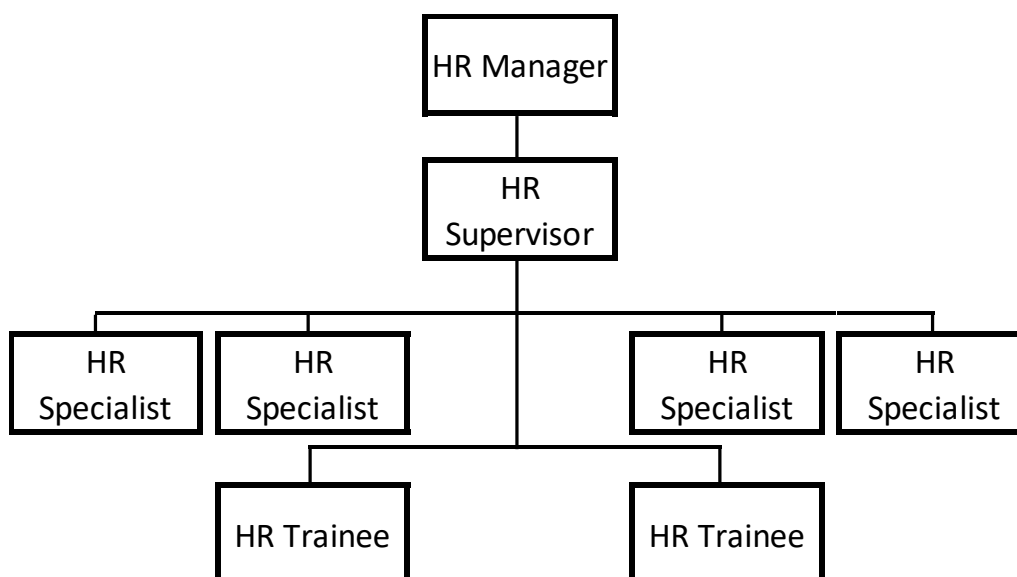
Ozbrojený konflikt na Ukrajině negativně ovlivnil výrobní závod Lear v Ostrově u Stříbra zejména nucenými odstávkami výroby kvůli chybějícím dílům, konkrétně kabelovým svazkům, které se dovážejí právě z Ukrajiny. Naopak pozitivní ovlivnění zaznamenala oblast nábory nových zaměstnanců. Utečenci z Ukrajiny totiž v ČR obdrželi roční víza, na základě kterých mohou začít pracovat. Několik firem tedy může využít novou pracovní sílu za nižší náklady, protože firmy nemusejí vynaložit žádné své prostředky na zprostředkování zaměstnanců z cizích zemí. Konkrétně společnost Lear a to výrobní závod v Ostrově u Stříbra tuto možnost nového nábory nevyužívá, protože většina pozic je fyzicky náročná a vyžaduje tedy spíše pracovníky mužského pohlaví. Většinu utečenců ale tvoří ženy a děti, navíc se závod potýká s množstvím odstávek právě kvůli chybějícím dílům a není tedy nutné nabírat nové zaměstnance. Na druhou stranu Lear aktivně nabízí pomoc svým nynějším zaměstnancům a jejich rodinám z Ukrajiny. Lear poskytl kmenovým i agenturním zaměstnancům možnost dopravy jejich rodinných příslušníků z hranic ČR do Plzně a následné ubytování. Oddělení výroby v Ostrově u Stříbra aktivně pracuje na možné úpravě pracovních stanovišť, aby mohly být více zaměstnány ženy z Ukrajiny a staly se tak více soběstačnými. (J. Tlustý, osobní komunikace, 24. 3. 2022).

### 3.4 Systém řízení lidských zdrojů ve výrobním závodě Lear Ostrov u Stříbra

Personální oddělení (HR) ve výrobním závodě Ostrov u Stříbra se skládá z celkem osmi zaměstnanců. Zodpovědnou osobou za chod tohoto oddělení je **personální manažer**, který disponuje vysokoškolským vzděláním a odpovídá za kvalitní řízení lidských zdrojů v podniku. **HR supervisor** funguje jako zástup v nepřítomnosti manažera a dále je oddělení doplněno o **personální specialisty**. Každý ze specialistů má na starosti určitou problematiku z oblasti personalistiky jako nábor zaměstnanců, zpracování mezd, agenturní práce a nebo jsou úkoly mezi specialisty rozděleny podle projektů ve firmě, např. na BMW a Audi projekty. Personální oddělení je dále doplněno o dva brigádníky, tzv. **trainee**. Tito zaměstnanci zpravidla působí ve společnosti na zkrácený úvazek a zastávají pomocné administrativní úkoly jako vytváření objednávek autobusové dopravy pro směňové zaměstnance nebo pomoc při adaptaci nově přichozích zaměstnanců (J. Tlustý, osobní komunikace, 21. 3. 2022).

Na obrázku č. 3 je zachycena struktura personálního oddělení v Lear.

Obr. 3: Organizační struktura personálního oddělení



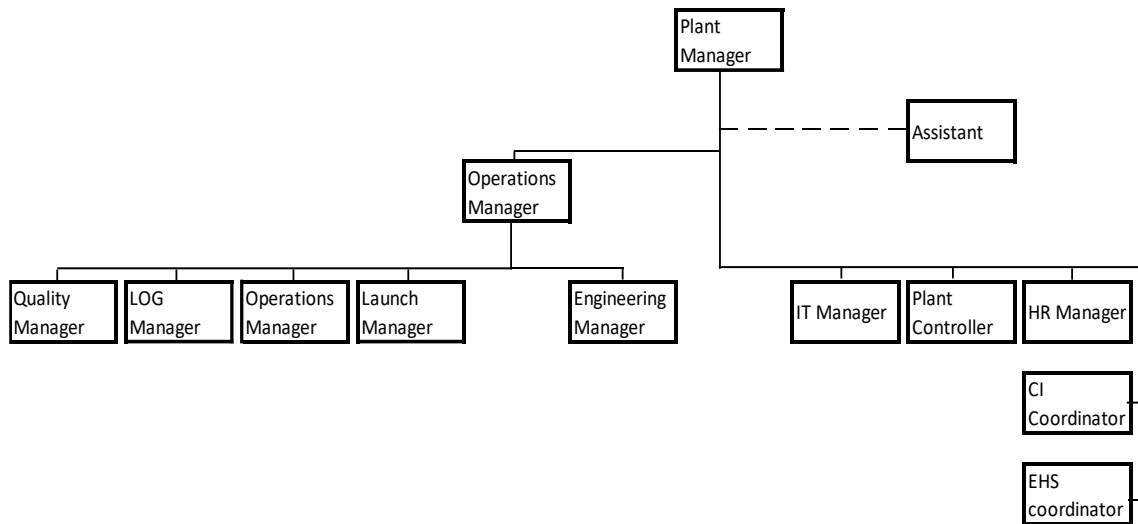
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V Lear závodě v Ostrově u Stříbra má každé jednotlivé oddělení svého manažera. Management konkrétně v tomto závodě má **lineární organizační strukturu**, která má typický pyramidální charakter a liniový manažeři mají nejvyšší zodpovědnost a pravomoc při vykonávání liniového vertikálního řízení. Pokud bereme v potaz všechny závody společnosti po celém světě, tak je uplatňována **funkční organizační struktura**, která alokuje pracovníky s podobnými úkoly

do jednotlivých úseků. Jednotlivé úseky jako například finance, marketing, nákup, výroba a výzkum jsou řízeny top managementem (Cejthamr & Dědina, 2010).

Na obrázku č. 4 je znázorněna organizační struktura managementu Lear v Ostrově u Stříbra.

Obr. 4: Organizační struktura managementu



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## 4 Analýza jednotlivých personálních činností ve výrobním závodě Lear Ostrov u Stříbra

Sběr informací pro analýzu jednotlivých personálních činností ve výrobním závodě v Ostrově u Stříbra společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o. proběhl v březnu 2022. Hlavním zdrojem informací byla osobní komunikace se dvěma zaměstnanci personálního oddělení, kteří pracují na pozici HR specialisty a mají dlouholeté zkušenosti s řízením lidských zdrojů. Další informace byly čerpány z interních dokumentů, ke kterým udělila přístup personální manažerka.

### 4.1 Tvorba a analýza pracovních míst

Při vzniku potřeby obsadit nové pracovní místo vytvoří vedoucí pracovníci z jednotlivých oddělení **popis pracovního místa**. Tento formulář vzniká před samotnou inzercí volné pozice a existuje ve formě šablony, která je korporátně schválena. Popis pracovního místa obsahuje informace o:

- pracovním místě,
- potřebné kvalifikaci,
- požadovaných znalostech,
- pracovních úkolech,
- odpovědnostech zaměstnance.

Po schválení pracovního místa ředitelem závodu vydá náborář inzerci volného pracovního místa na platformu jobs.cz. Nejvíce se ovšem bere zřetel na **doporučení od stávajících zaměstnanců**, kteří se mohou dozvědět o volné pozici ve firemní mobilní aplikaci a nebo v hromadných e-mailech. Lear dále využívá služeb head hunterů, kteří obdrží požadavky na pracovníka a hledají vhodného uchazeče. Potenciální uchazeč obvykle prochází dvěma koly výběrového řízení, při kterých je přítomen vedoucí pracovník, personální specialista a samotný uchazeč. V den nástupu je zaměstnanec povinen doložit formulář o lékařské prohlídce a jsou podepsány důležité dokumenty jako pracovní smlouva, dohoda o smluvní mzdě a mzdový výměr. Pracovní pozice, které to vyžadují, obdrží adaptační plán s povinnými školeními. Tento plán je většinou určen pro kancelářské pozice, které potřebují být proškoleni napříč všemi odděleními. V den nástupu probíhají tři nejdůležitější školení z oddělení HR, informačních technologií (IT) a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) (S. Koubcová, osobní komunikace, 22. 3. 2022).

## 4.2 Personální plánování

Společnost dělí své zaměstnance do tří skupin na **direct**, **indirect** a **salaried**. Tyto skupiny jsou znázorněny v tabulce č. 5.

Tab. 5: Skupiny zaměstnanců

Název skupiny	Popis skupiny	Jednotlivé pozice
Direct (DIR)	Pozice přímo spojené s výrobou	Operátoři výroby, překladatelé
Indirect (INDIR)	Pozice nepřímo spojené s výrobou	Skladníci a některé kancelářské pozice spojené s výrobním prostředím
Salaried (SAL)	Kancelářské pozice	Účetní, personalisté, recepční, logističtí disponenti, manažeři, inženýři kvality

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Další dělení je na **zaměstnance kmenové a zprostředkované pomocí agentur práce**. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma skupinami je, že kmenový zaměstnanec má podepsanou pracovní smlouvu přímo se společností Lear, kdežto agenturní zaměstnanec má uzavřenou pracovní smlouvu s agenturou a v Lear pracuje pouze na základě dohody o dočasném přidělení.

**Počet DIR zaměstnanců** je odvozen z požadovaného objemu sedaček od zákazníků. Výrobní manažer ovšem po zohlednění efektivit a banky hodin ve skutečnosti potřebuje menší počet zaměstnanců než počet odvozený dle objemů sedaček. Zákazníci často mívají odstávky, při kterých se zastaví i výroba v Learu. Zaměstnanci mají nárok na 25 dní placené dovolené, ovšem tyto odstávky mohou trvat déle, a tak DIR zaměstnanci využívají náhradní volno, dostávají měsíčně stále stejnou mzdu a vznikají jim neodpracované hodiny (až do výše 14 dnů). Výrobní manažer tedy záměrně drží výrobní linku v podstavu, aby zaměstnanci museli pracovat přesčas a odpracovali tak hodiny, za které již dostali společností zaplacené. Vyrobena je požadované množství sedaček se záměrným podstavem a díky tomu se snižují neodpracované hodiny zaměstnancům. Aktuálně kvůli celosvětovým krizím, jako je onemocnění Covid-19 a ozbrojený konflikt na Ukrajině, vznikaly časté odstávky, a tak je většina výrobních zaměstnanců dlužníkem společnosti. Společnost se snaží v co nejmenší míře při odstavce používat překážky v práci na straně zaměstnavatele, protože představují peníze, které firma zaplatí zaměstnancům, ale nikterak se tyto prostředky už společnosti nevrátí.

**INDIR zaměstnanci** jsou striktně plánováni na základě požadovaných zákaznických objemů. V potaz není brána efektivita a ani možné absence.

**SAL zaměstnanci** jsou také plánování na základě zákaznických objemů, ale existence a jakákoliv změna SAL pozice musí být korporátně schválena na centrální úrovni pomocí korporátního systému HR Service Center (HRSC). Například pro navýšení mzdy SAL pozice musí proběhnout srovnání, zda budoucí plat nebude vyšší než plat pro obdobné pozice v regionu a nakonec finální schválení je provedeno zaměstnancem na centrální úrovni. Naopak vytvoření nové DIR nebo INDIR pozice a její následná změna je značně jednodušší a postačuje schválení lokálními manažery.

Kromě plánování pracovníků podle objemů výroby pracuje ještě personální oddělení s pravidelnými reporty jako jsou **Weekly Operation System (WOS)** a **Monthly Operation System (MOS)**. V těchto reportech se sleduje ukazatel **Key Performance Index (KPI)**, který představuje určitý cíl, kterého chce oddělení ve společnosti dosáhnout. Konkrétně personální oddělení sleduje tyto ukazatele:

- fluktuace všech skupin zaměstnanců,
- krátkodobá a dlouhodobá absence,
- poměr agenturních zaměstnanců vůči kmenovým,
- neplánované přesčas (Přesčas, který nemohl Lear ovlivnit, jako je přesčas z důvodu pozdního dodání materiálu.) (J. Tlustý, osobní komunikace, 24. 3. 2022).

### 4.3 Obsazování volných pracovních míst

**DIR pozice** jsou obsazovány zejména zaměstnanci z cizích zemí, protože na lokálním trhu práce je velmi malý zájem Čechů o práci typu operátora výroby. Při obsazení jakékoli pozice zaměstnancem z cizí země je třeba informovat úřad práce (ÚP), tato povinnost vzniká i při propuštění zaměstnance, protože ÚP sbírá informace o počtu pracovníků v ČR z ciziny. DIR pozice jsou obsazovány kmenovými nebo agenturními zaměstnanci.

**Kmenoví DIR zaměstnanci** pochází převážně z třetích zemí. V Lear je toto označení bráno jako země, která není součástí Evropské unie (EU). Obsadit volné pracovní místo takovým zaměstnancem trvá zhruba **3-6 měsíců**. Je totiž třeba vystavit **inzerce na ÚP**, poté probíhá měsíční **testovací období**, kdy se ÚP snaží obsadit pozici nabízenou Learem a posílá možné uchazeče z ČR na pohovor. Ve většině případech není ÚP úspěšný, a tak Lear může místo obsadit občanem z třetí země. K nalezení takovýchto kandidátů využívá Lear konzultační společnost „Top people Czech“, která vyhledává vhodné uchazeče z požadovaných zemí a s plnou mocí udělenou společností Lear zašle seznam vhodných kandidátů na Hospodářskou komoru České republiky, kde zažádá o povolení pro uchazeče pracovat na území ČR. Pro



kmenový nábor je tedy potřeba vědět 3-6 měsíců dopředu, kolik zaměstnanců bude výroba požadovat. Plánování DIR zaměstnanců ovšem funguje na operativní bázi a nelze přesně určit počet zaměstnanců na několik měsíců dopředu, a proto je využívána agenturní práce.

**Agenturní zaměstnanci** jsou získáni prostřednictvím agentur práce. Takovéto společnosti pravidelně do ČR přivážejí pracovníky z třetích zemí bez ohledu na to, zda ví, k jaké společnosti je přiřadí. O agenturní pracovníky je ovšem takový zájem, že společnosti musejí vyvíjet tlak na agentury práce a přesvědčit je, aby pracovníky přiřadili právě k nim. Agenturní zaměstnanci s sebou přinášejí několik výhod obzvláště v událostech dnešní doby jako jsou pandemická krize a ozbrojený konflikt na Ukrajině, kdy je výroba v odstávce např. z důvodu chybějících dílů. Kmenovým zaměstnancům je totiž i přes odstávku vyplácena mzda prostřednictvím překážek v práci na straně zaměstnavatele, ale agenturní pracovníci čerpají neplacené volno. Agenturní pracovníci mají srovnatelné podmínky jako kmenoví zaměstnanci, tzn. že mzdy obou skupin pracovníků jsou přibližně stejné, stejně tak bonusy i příplatky jsou stejné a zároveň agenturní pracovníci mají zcela dotovanou stravu. Existují určité výjimky, kdy například benefit ve formě příspěvku na volnočasovou kartu se agenturním pracovníkům nevyplácí.

Ve společnosti je velmi sledován **poměr agenturních a kmenových operátorů výroby**, který by měl být podle Learu ideálně tvořen **32 %** agenturních pracovníků a zbytek kmenovými zaměstnanci. U agenturních pracovníků se vyskytuje větší fluktuace, protože nejsou na Lear vázáni jako kmenoví operátoři.

Každá pozice musí mít přidělenou **Klasifikaci zaměstnání (CZ-ISCO)**, pod kterou se inzeruje na ÚP. Konkrétně pozice operátora výroby v Lear je nazvána jako montážní dělník ostatních výrobků a přesně na takovou pozici musí zaměstnanec z třetí země nastoupit. Tato problematika řádného přiřazení na inzerovanou pozici je striktně sledována inspektorátem práce (J. Tlustý, osobní komunikace, 24. 3. 2022).

#### **4.4 Hodnocení zaměstnanců**

První hodnocení probíhá těsně před skončením zkušební doby. Toto hodnocení je oboustranné, je věnováno **DIR/INDIR** pracovníkům a účastní se ho přímý nadřízený a hodnocený zaměstnanec. Cílem je prodiskutovat dosavadní pracovní výkon a spokojenost zaměstnance. Při hodnocení se vyplňuje dotazník, který je uveden v příloze B.

Ve společnosti Lear existuje kvartální hodnocení pro **SAL** zaměstnance, tzv. **Talking points**. Toto hodnocení má neverbální i verbální formu a zabývá se oblastmi, ve kterých se zaměstnanec zlepšil, jaká školení absolvoval a jaké jsou jeho plány. Zaměstnanec je povinen

vyplnit dotazník na korporátní síti, ke kterému potom následuje diskuze s přímým vedoucím. Výsledky tohoto hodnocení jsou kontrolovány ze strany korporátu, a proto je pro řídicího pracovníka důležité, aby toto hodnocení bylo kvalitní a odesláno včas. Ukázka Talking points je v příloze C.

U **DIR** zaměstnanců hraje roli v hodnocení **variabilní složka mzdy**, která může dosáhnout výše až 20 % základní mzdy. Tato výše je odvíjena na základě měsíčního hodnocení zaměstnance. Hodnocena je zejména **docházka, kvalita práce, spolupráce s kolegy nebo čistota na pracovišti**. Sám zaměstnanec nemůže rozhodnout o výši bonusu, toto rozhodnutí je jen v kompetencích přímého nadřízeného a manažera výroby (S. Koubcová, osobní komunikace, 22. 3. 2022).

#### 4.5 Odměňování zaměstnanců

**Peněžní odměňování** se liší podle skupin zaměstnanců. **SAL** zaměstnanci jsou odměňováni na základě dohody o **smluvní mzdě**. Tato dohoda je oboustranná a má-li dojít k její změně, ať už navýšení nebo snížení, musí s touto změnou obě strany souhlasit. Naopak **DIR/INDIR** zaměstnanci dostávají peněžní odměnu podle **mzdového výměru**, který je jednostranný právní akt.

Rozdíl mezi těmito dvěma formami peněžního odměňování se projevil na začátku roku 2022, kdy došlo k plošnému navýšení mezd kvůli vysoké inflaci. Všichni SAL zaměstnanci museli podepsat dodatek o navýšení smluvní mzdy, ale se mzdovým výměrem je zaměstnavatel oprávněn manipulovat bez souhlasu zaměstnance, a tak i toto navýšení mzdy nemuselo být ze strany DIR/INDIR zaměstnance odsouhlaseno. Ve výjimečných případech, kdy je výrazně mzdový výměr snížen, je doporučen souhlas zaměstnance.

Ve společnosti existují **mzdové tarify**, které jsou projednávány v rámci kolektivního vyjednávání. Po tomto vyjednávání se sepíše kolektivní smlouva, na základě které se celoplošně změní mzdové tarify. Lear má celkem dvanáct mzdových tříd.

Lear svým zaměstnancům kromě mzdy poskytuje i další **peněžní benefity**, mezi které patří:

- příspěvek ve výši 400 Kč na volnočasovou kartu,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na dopravu ve výši 3 Kč za 1 km,
- bezplatná autobusová doprava,
- příspěvek na ubytování.

**Nepeněžní odměňování** zaměstnanců probíhá ve formě:

- plně hrazené závodní stravování,
- služební telefon a notebook,
- služební automobil (pouze pro manažerské pozice),
- právní poradna. (S. Koubcová, osobní komunikace, 22. 3. 2022).

Na obrázku č. 5 je jeden z firemních autobusů sloužící pro přepravu zaměstnanců ze vzdálenosti až 70 km do výrobního závodu v Ostrově u Stříbra.

Obr. 5: Firemní autobus



Zdroj: Lear Corporation Czech Republic s.r.o., 2020

## 4.6 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání **SAL** zaměstnanců začíná ve společnosti hned v den nástupu, kdy je nutné, aby zaměstnanec absolvoval **HR**, **IT** a **BOZP** školení. Tyto tři vstupní školení jsou nezbytné,

protože je třeba, aby si zaměstnanec osvojil informace o docházkovém systému, přihlašování do pracovního počítače a zásady bezpečnosti práce. Dále obdrží zaměstnanec **adaptační plán** s celkem devíti školeními, které musí postupně plnit a po třech měsících tento plán odevzdat na personální oddělení.

**DIR/INDIR** zaměstnanci před samotným nástupem absolvují **testování**, které probíhá v tréninkovém koutku a jsou ověřovány základní dovednosti, které jsou potřeba pro práci na lince. V den nástupu absolvují pouze **BOZP** a **HR** školení. Důvodem je, že tito zaměstnanci ve většině případech nevyužívají pracovní počítače, a proto není třeba absolvovat IT školení. Před prací na lince probíhá **zaškolení** v tréninkovém koutku, kde jsou budoucí operátoři školeni od trenérů. Nový zaměstnanec na lince je kontrolován operátorem specialistou do doby, dokud si je specialista jistý, že nový pracovník práci zvládá. Na lince jsou pro operátory k dispozici obrazovky s videi, kde je zobrazeno, jak je práce správně vykonávána. Dále má operátor na každém stanovišti k dispozici šanon, kde je detailně popsána každá činnost na stanovišti. Jelikož operátoři výroby pocházejí převážně z cizích zemí, tak Lear při jejich nástupu využívá překladatele, který jim pomáhá například při testování.

Na začátku roku manažer sestavuje **rozvojový plán** pro každého svého přímého **SAL** podřízeného a ten by měl tento plán postupně plnit. Každý SAL zaměstnanec si může zároveň sám vyhledat školení, o které si zažádá pomocí HRSC. Žádost může vzniknout na podnět talking points, kde se zjistí, v čem má zaměstnanec nedostatky a domluví se s manažerem na možnosti školení. Po absolvování musí zaměstnanec vyplnit hodnocení a řídicí pracovník má povinnost vyplnit formulář, ve kterém se měří efektivita daného školení v rámci implementace do pozice. Školení je plně hrazeno zaměstnavatelem, ale každé oddělení má stanovený rozpočet pro vzdělávání zaměstnanců, který nesmí překročit (S. Koubcová, osobní komunikace, 22. 3. 2022).

Požadavek na školení často přichází přímo ze strany zákazníka, který většinou požaduje, aby zaměstnanci z oddělení kvality disponovali řádnou certifikací **Systému řízení kvality (QMS) ISO 9001**. Tato certifikace prokazuje, že společnost dbá na vysokou kvalitu svých produktů, které mají nízkou chybovost a zákazník může produkty nakupovat s důvěrou (Tüv Süd Czech, n.d.).

**SAL** zaměstnanci mají dále k dispozici vzdělávací portál **seduo.cz**. Obsahem tohoto portálu jsou videokurzy od nadaných lektorů. Zaměstnanec má k těmto kurzům přístup kdykoli, a tak je to velice flexibilní a dostupné vzdělávání. Seduo.cz nabízí více jak 320 videokurzů až od 140 špičkových lektorů (seduo.cz, 2022). Podle Seduo statistiky (2021) byl zaměstnanci

nejčastěji absolvován kurz s názvem „Profíkem na videohovory: praktický průvodce online komunikací“.

## 4.7 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je kontrolována **inspektorátem práce**. Tato instituce například kontroluje, že neexistuje významný rozdíl mezi mzdou kmenového a agenturního pracovníka. Pokud by se Lear dopustil nějaké chyby, tak bude postižen pokutou, ale zejména se objeví na **černé listině ÚP**. Když se společnost nachází na této listině, tak nemůže vystavovat pracovní nabídky na ÚP, tím pádem ani nemůže proběhnout testovací období, kdy ÚP obsazuje volné pozice a společnost nemůže zažádat o zaměstnance ze třetích zemí. Tito zaměstnanci jsou pro firmu stěžejní, a proto Lear vynakládá velké úsilí, aby všechna dokumentace a veškerá činnost byla v souladu se zákonem, např. zaměstnanci personálního oddělení striktně kontrolují délku víz zaměstnanců (J. Tlustý, osobní komunikace, 24. 3. 2022).

Společnost se stará o **pracovní vztahy a pracovní prostředí**, které podporuje péči, starostlivost a ohleduplnost k sobě, ostatním a k podnikání Learu. Podle společnosti je každý v Learu zodpovědný za budování prostředí, které je bezpečné a respektující a každý má právo na to, aby s ním bylo v práci jednáno s důstojností a respektem. Pro porozumění tomu, co znamená vyčlenění např. na základě etnicity, pohlaví a věku a porozumění různým způsobům obtěžování, zavedla společnost kampaň s názvem „**Expect Respect**“. Součástí této kampaně byla řada školení od profesionálu z oblasti mezilidských vztahů na pracovišti a sdílení naučných materiálů k tomuto tématu. Na obrázku č. 6 jsou uvedeny typy obtěžování na pracovišti, které byly sdíleny mezi zaměstnanci (Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., 2021).

Obr. 6: Typy obtěžování na pracovišti



Zdroj: Lear Corporation Czech Republic s.r.o., 2021

## 5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření s názvem „**Společně zvítězíme**“ bylo vytvořeno za účelem zjištění motivovanosti, loajality a celkové spokojenosti zaměstnanců ve výrobním závodě společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. v Ostrově u Stříbra.

Dotazník byl zhotoven elektronicky pomocí webové stránky **surveymonkey.com** a hromadně odeslán personální manažerkou na pracovní e-maily zaměstnanců. Pro zaměstnance bez přístupu k pracovnímu e-mailu byla možnost zodpovědět dotazník na kioscích ve výrobě. Na tvorbě a následném vyhodnocení dotazníku jsem se podílel s personálním oddělením, jehož manažerka udělila povolení použít výstupy z dotazníku pro tvorbu SWOT analýzy a pro návrh zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů v této bakalářské práci.

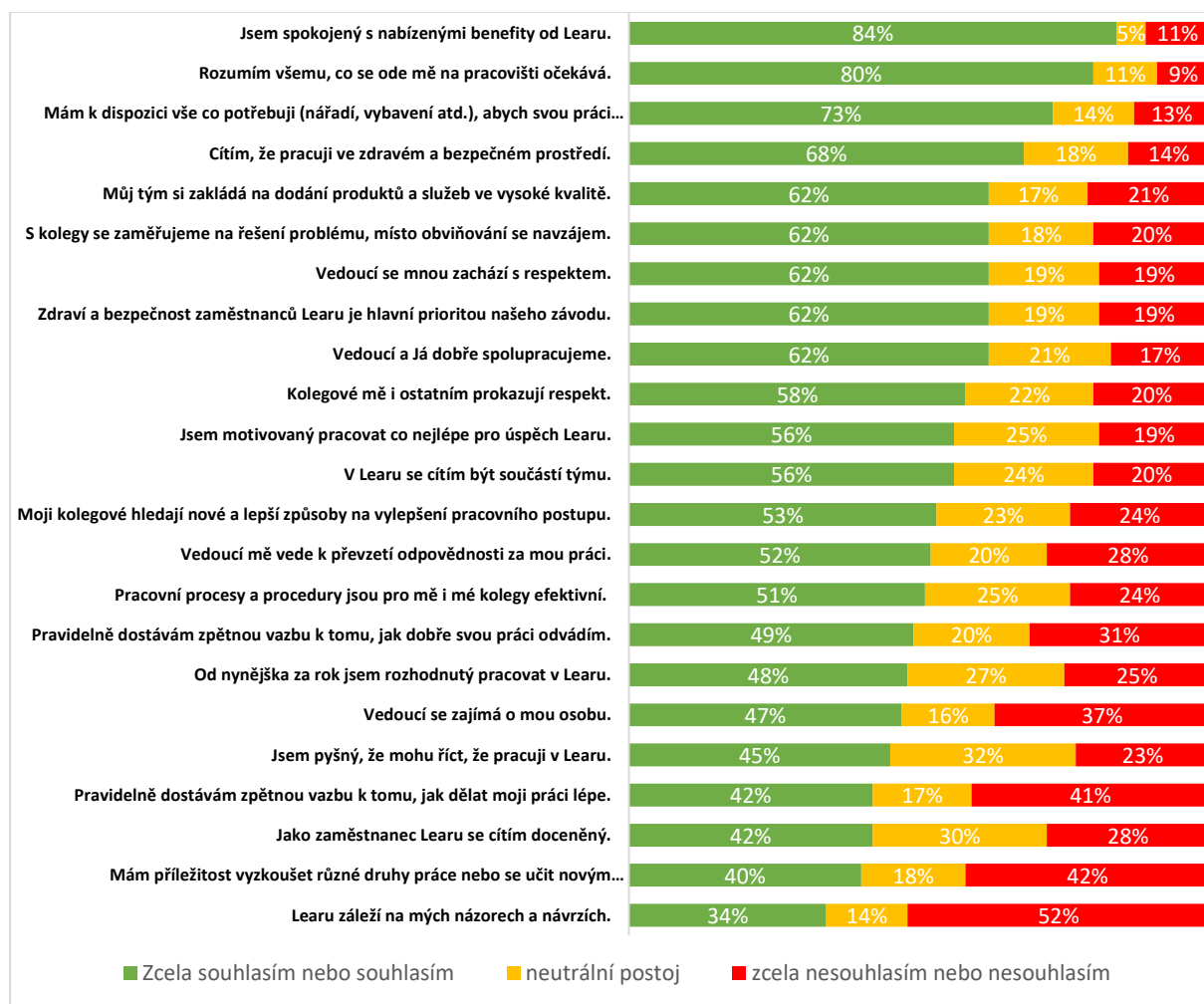
Dotazníkového šetření, které proběhlo v období **19.11.2021 – 30.11.2021**, se zúčastnilo 107 SAL zaměstnanců a 537 DIR/INDIR zaměstnanců, **celkem 91 % z celkového počtu aktivních zaměstnanců**. Dotazník byl složen z **23 tvrzení**, na které vybíral respondent odpověď z 5 možností:

- Zcela souhlasím,
- souhlasím,
- neutrální postoj,
- nesouhlasím,
- zcela nesouhlasím.

Pro zjednodušení vyhodnocení dotazníku byly odpovědi „zcela souhlasím“ a „souhlasím“ počítány do jedné kategorie, stejně tak odpovědi „nesouhlasím“ a „zcela nesouhlasím“.

Průměrné výsledky dotazníků byly porovnány s průměry ostatních závodů v Evropě a Africe, kde probíhají dotazníky podobného typu a data pro porovnání byla sdílena mezi personálními manažery. Samotný dotazník je uveden v příloze A. V grafu č. 4 je uvedeno celkové procentuální vyhodnocení dotazníkového šetření.

Graf 4: Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pro výpočet **celkové motivace** zaměstnanců byly zahrnuty odpovědi všech zaměstnanců, kteří současně odpověděli „souhlasím“ či „zcela souhlasím“ na tvrzení:

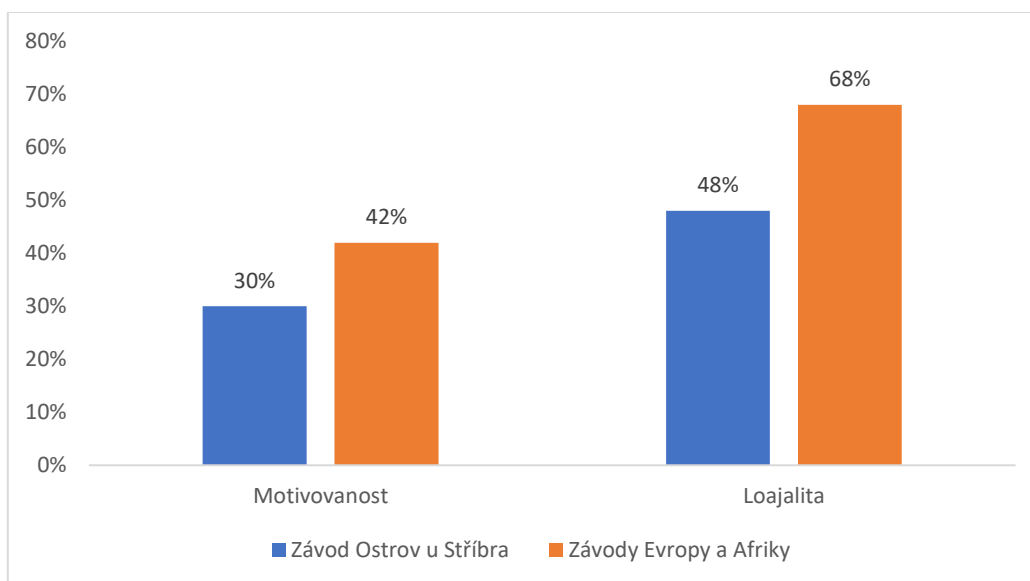
- Jsem pyšný na to, že pracuji v Learu.
- Jako zaměstnanec Learu se cítím doceněný.
- Vedoucí a já dobře spolupracujeme.
- Jsem motivovaný pracovat co nejlépe pro úspěch Learu.

Na všechny 4 tvrzení současně kladně odpovědělo **30 %** respondentů.

Pro zjištění **očekávané míry loajality** byly zahrnuty odpovědi všech zaměstnanců, kteří odpověděli „souhlasím“ či „zcela souhlasím“ na tvrzení: „**Od nynějška za rok jsem rozhodnutý pracovat nadále v Learu**“. Na toto tvrzení kladně reagovalo **48 %** respondentů.

V grafu č. 5 je znázorněno porovnání celkové motivovanosti a očekávané loajality zaměstnanců s ostatními závody Lear v Evropě a Africe.

Graf 5: Porovnání celkové motivovanosti a loajality s ostatními závody Lear

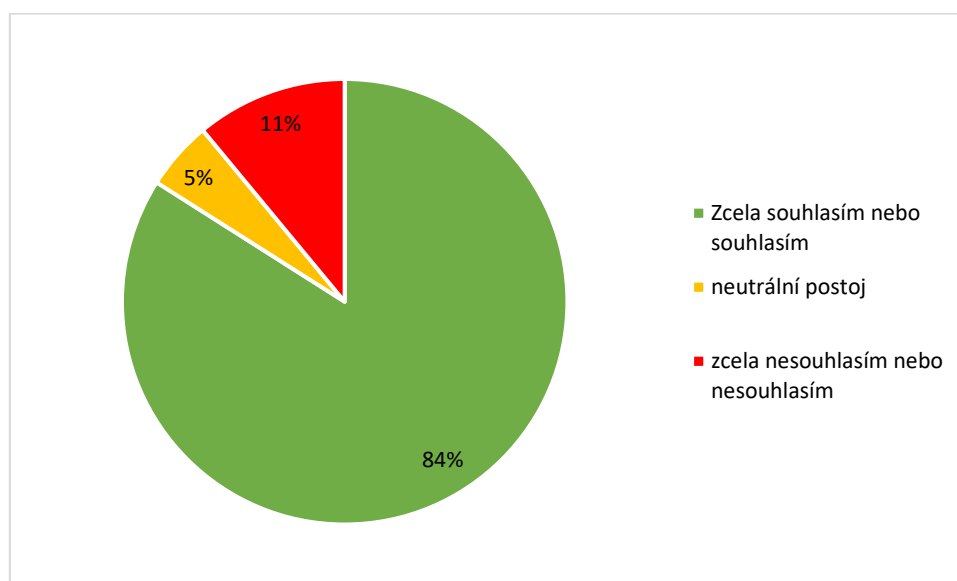


Zdroj: Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. (2022), zpracováno autorem

Po porovnání výsledků dotazníkové šetření je zřejmé, že celková míra motivace a očekávaná míra loajality je **nižší** než průměr v ostatních závodech Lear v Evropě a Africe.

Z výsledku dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni s benefity, které jim společnost poskytuje. S tvrzením „**jsem spokojený s nabízenými benefity od Learu**“ souhlasí 84 % zaměstnanců. Pouze 5 % respondentů drží neutrální postoj a 11 % respondentů reagovalo nesouhlasně. Společnost využívá kvalitní politiku v oblasti odměňování zaměstnanců. Reakce na toto tvrzení jsou znázorněny v grafu č. 6.

Graf 6: Jsem spokojený s nabízenými benefity od Learu

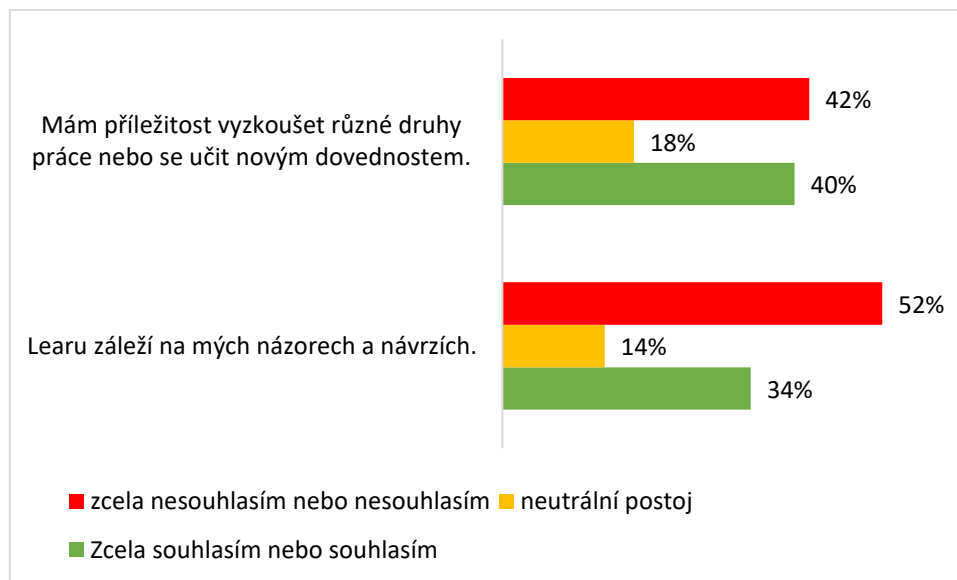


Zdroj: vlastní zpracování, 2022



Naopak nejhorší odezva od respondentů se objevila u dvou tvrzení „Learu záleží na mých názorech a návrzích“ a „mám příležitost vyzkoušet různé druhy práce nebo se učit novým dovednostem“. S prvním tvrzením nesouhlasí více jak polovina zaměstnanců 52% a s druhým nesouhlasí 42 % zaměstnanců. Kompletní odpovědi na tato tvrzení jsou zaznamenány v grafu č. 7.

Graf 7: Learu záleží na mých názorech a návrzích, mám příležitost vyzkoušet různé druhy práce nebo se učit novým dovednostem



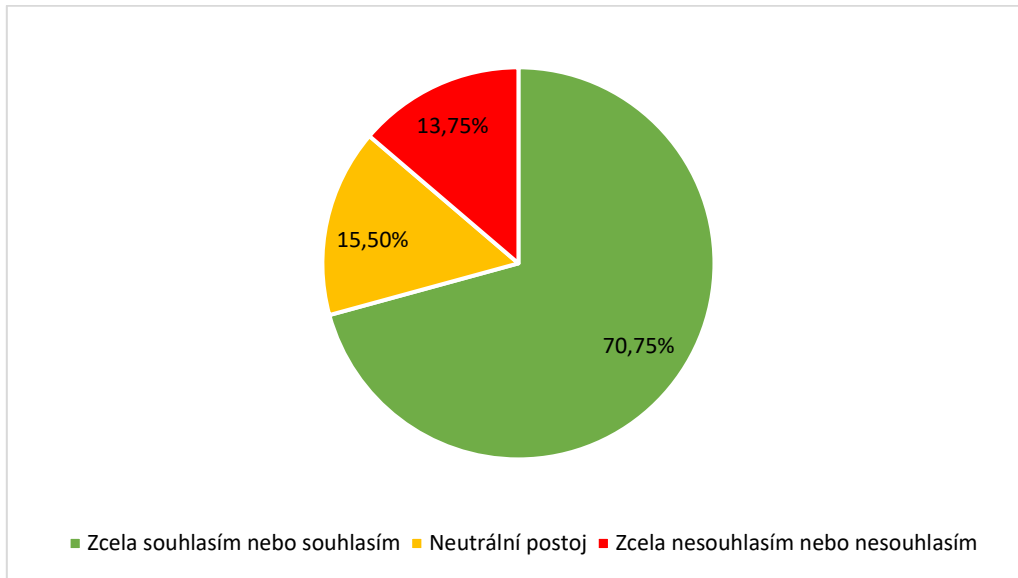
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Zaměstnanci převážně kladně odpovídali na skupinu tvrzení zaměřujících se na **bezpečnost a vybavenost pracovního prostředí**. V průměru 70,75 % zaměstnanců odpovědělo kladně na tato tvrzení:

- Zdraví a bezpečnost zaměstnanců Learu je hlavní prioritou našeho závodu.
- Cítím, že pracuji ve zdravém a bezpečném prostředí.
- Mám k dispozici vše, co potřebuji (nářadí, vybavení atd.), abych svou práci odváděl dobře.
- Rozumím všemu, co se ode mě na pracovišti očekává.

Neutrální postoj k bezpečnosti a vybavenosti pracovního prostředí má 15,50 % zaměstnanců a pouze 13,75 % zaměstnanců hodnotilo tento bod negativně. Z toho vyplývá, že společnost se stará o zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců a zároveň udržuje kvalitní vybavenost pracovních stanovišť. V grafu č. 8 je znázorněno průměrné procentuální zastoupení odpovědí na tvrzení týkající se bezpečnosti a vybavenosti pracovního prostředí.

Graf 8: Průměrné odpovědi respondentů v oblasti bezpečnosti a vybavenosti pracovního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

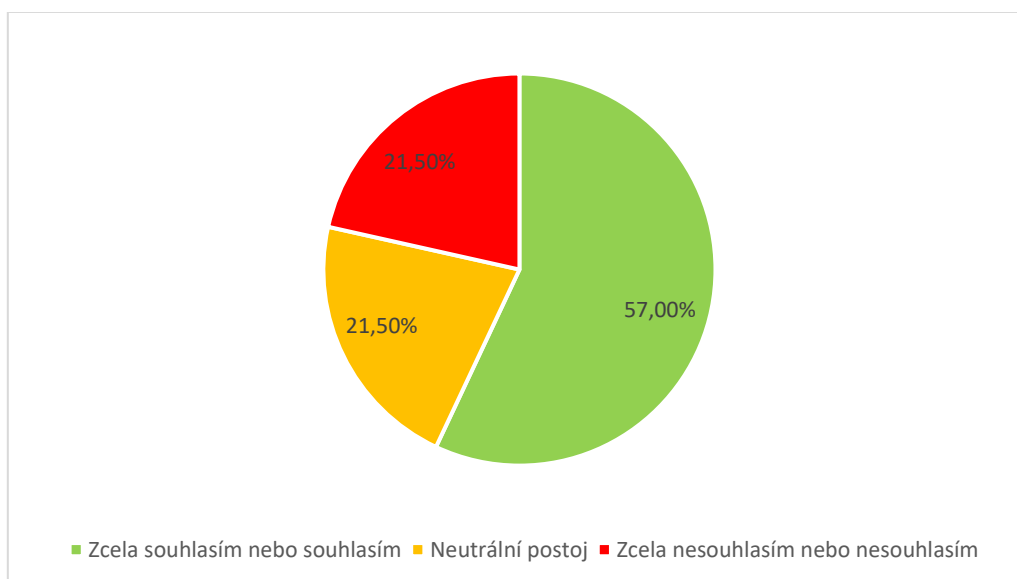
Kladné odpovědi převažovaly i u tvrzeních týkajících se **kolegiality a práce v týmu**.

V průměru 57 % zaměstnanců odpovědělo kladně na tato tvrzení:

- V Learu se cítím být součástí týmu.
- Kolegové mě i ostatním prokazují respekt.
- S kolegy se zaměřujeme na řešení problému, místo obviňování se navzájem.
- Můj tým si zakládá na dodání produktů a služeb ve vysoké kvalitě.
- Pracovní procesy a procedury jsou pro mě i mé kolegy efektivní.
- Moji kolegové hledají nové a lepší způsoby na vylepšení pracovního postupu.

Neutrální postoj ke kolegialitě a práci v týmu mělo v průměru 27 % respondentů a v průměru 21 % zaměstnanců nejsou spokojeni s kolegialitou v Learu. V grafu č. 9 je znázorněno průměrné procentuální zastoupení odpovědí na skupinu tvrzení o kolegialitě a práci v týmu.

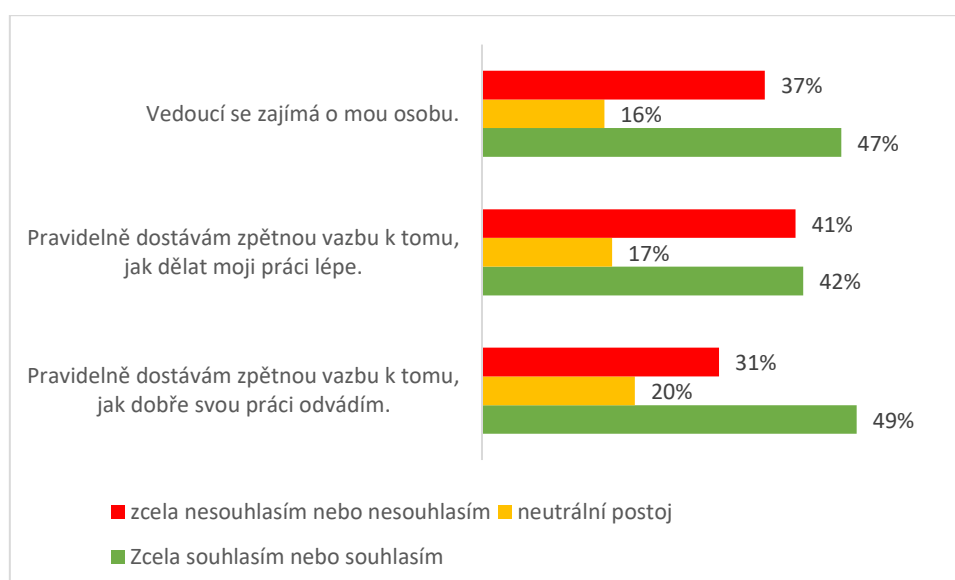
Graf 9: Průměrné odpovědi respondentů v oblasti kolegiality a týmové práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Větší četnost odpovědí „**zcela nesouhlasím**“ nebo „**nesouhlasím**“ se objevila u tvrzení z okruhu „**vztah vedoucí a podřízený**“. Méně než polovina respondentů tato tři tvrzení hodnotila kladně, průměrně 18 % zaměstnanců zaujímá neutrální postoj a průměrně 36 % zaměstnanců není spokojeno se zpětnou vazbou a zájmem ze strany vedoucího. V grafu č. 10 jsou znázorněny tři otázky týkající se vztahu vedoucího a podřízeného.

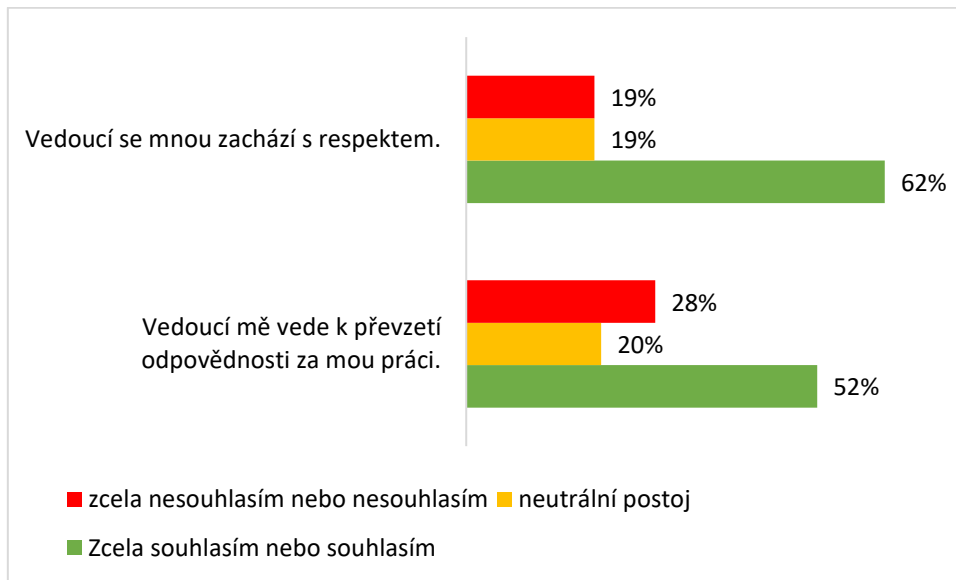
Graf 10: Odpovědi zaměstnanců k tématu „vztah vedoucí a podřízený“



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Naopak s tvrzeními „**vedoucí mě vede k převzetí odpovědnosti za mou práci**“ a „**vedoucí se mnou zachází s respektem**“ souhlasí nadpoloviční většina zaměstnanců. Odpovědi na tato tvrzení jsou zanesena v grafu č. 11.

Graf 11: Vedoucí mě vede k převzetí odpovědnosti za mou práci, vedoucí se mnou zachází s respektem



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## 6 SWOT analýza

Pomocí získaných informací z analýzy jednotlivých personálních činností a na základě výstupů z dotazníkového šetření byla zpracována SWOT analýza personálních činností ve výrobním závodě Lear v Ostrově u Stříbra. Analýza, poukazující na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, je znázorněna v tabulce č. 6.

Tab. 6: SWOT analýza personálních činností

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korporátně schválena podoba popisu pracovního místa</li> <li>• Měsíční personální plánování podle požadavků od zákazníků</li> <li>• Měsíční a týdenní sledování personálních KPI</li> <li>• Množství a různorodost nabízených firemních benefitů</li> <li>• Rozmanitost možností vzdělávání pro zaměstnance</li> <li>• Vybavenost a bezpečnost pracovního prostředí</li> <li>• Zaměstnanci se cítí být součástí týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhá doba potřebná pro zaměstnání kmenového pracovníka</li> <li>• Špatná zpětná vazba řídicích pracovníků</li> <li>• Stereotypní práce zaměstnanců</li> <li>• Nízká míra celkové motivace zaměstnanců</li> <li>• Nízká míra loajality zaměstnanců</li> <li>• Korporátní schvalování nové SAL pracovní pozice</li> </ul>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Větší míra automatizace výroby</li> <li>• Příliv nové pracovní síly kvůli ozbrojenému konfliktu na Ukrajině</li> <li>• Větší zájem potenciálních zaměstnanců díky získanému ocenění Top Employer 2022</li> <li>• Dobrá reputace firmy díky zákazníkům jako Porsche, BMW a Audi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislost na pracovnících z třetích zemí</li> <li>• Možnost zařazení na černou listinu ÚP</li> <li>• Nevyužívání kmenových pracovníků při nucených odstávkách</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Silné stránky** společnosti v oblasti personalistiky tvoří jednotné a korporátně schválené popisy pracovního místa, které jej výstižně charakterizují. Důležitou rolí je výrobní manažer doplňující personální oddělení při komplexním personálním plánování, které sleduje požadavky zákazníků. Dále má personální oddělení stanovené číselné cíle v oblastech jako fluktuace nebo absence zaměstnanců, plnění těchto cílů sleduje na týdenní a měsíční bázi. Zaměstnanci mají k dispozici několik benefitů a možností ke vzdělávání. V neposlední řadě zaměstnanci pracují v bezpečném prostředí a jsou součástí týmu.

**Slabé stránky** se projevují u příliš dlouhé doby, která je potřeba pro zaměstnání kmenového zaměstnance z třetí země. Tato doba dosahuje 3-6 měsíců. Zaměstnancům se dostává málo zpětné vazby, navzdory povinnosti řídicích pracovníků pravidelně hodnotit zaměstnance. Pracovníkům dále vadí stereotypní práce, která může být důvodem nízké motivace a loajality k firmě. Dále řídicí pracovníci mají problém při žádání o nové SAL pozice, protože její schválení musí proběhnout na centrální úrovni.

**Příležitosti** pro firmu tvoří možnost větší automatizace výrobních linek a tím usnadnění personálního plánování a dalších činností spojených s personalistikou. Dále může společnost využít příliv nových zaměstnanců, kteří do ČR přicházejí kvůli ozbrojenému konfliktu na Ukrajině. Společnost se při zaměstnání těchto zaměstnanců totiž vyhne nákladů spojených se zprostředkováním pracovníků. Lear může očekávat větší množství zájemců o práci díky obdržení ocenění Top Employer 2022 a také díky svým prestižním zákazníkům z řad německých automobilek.

**Hrozby** pro společnost tvoří zejména možnost zapsání na černou listinu ÚP a následné znemožnění nabírání zaměstnanců ze třetích zemích, na kterých je Lear závislý. Další hrozbou jsou příliš časté odstávky, při kterých není využívána pracovní síla kmenových zaměstnanců, kterým i přesto musí být placena mzda.

## 7 Návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů

V poslední kapitole této práce jsou navrženy možnosti pro zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o., konkrétně ve výrobním závodě Ostrov u Stříbra. Návrhy na zlepšení vycházejí z poznatků zjištěných při analýze jednotlivých personálních činností, dotazníkového šetření a SWOT analýzy.

### Motivovanost a loajalita

Výrobní závod v Ostrově u Stříbra se potýká s **nižší mírou motivovanosti a loajality zaměstnanců** oproti průměru ostatních závodů v Evropě a Africe. Důvodů, proč jsou pracovníci demotivovaní, je několik. Demotivace může být důsledkem nesprávně zavedené politiky odměňování nebo špatného jednání přímého nadřízeného jako např.:

- neochota řešit pracovní problémy,
- nezasloužená kritika,
- neposkytování zpětné vazby,
- nezájem o nápady podřízených,
- neudělování motivujících pochval a výtek,
- nevěšmavost k pracovním úspěchům (Bělohlávek, 2005).

Výsledky dotazníkového šetření potvrzují, že příčinou nízké motivace zaměstnanců v Learu je právě **jednání přímých nadřízených**. Naopak převážná většina je spokojena se zavedenou odměňovací politikou.

Společnost může zlepšit jednání svých řídicích pracovníků pomocí již využívané platformy **seduo.cz**, která je ovšem přístupná pouze **SAL** zaměstnancům. Řídící pracovníci jsou ale i v řadách **DIR/INDIR** zaměstnanců, jako např. **line leader, team leader nebo warehouse leader**. Roční licence seduo.cz s přístupem ke kurzům jako „Staňte se mistrem zadávání úkolů“, „Motivující zpětná vazba“ nebo „Jak na náročné rozhovory s podřízenými“ by společností představovala náklad ve výši 34 840 Kč/rok pro 10 zaměstnanců (Seduo, 2022). Ukázka kurzu je znázorněn v příloze E.

Pro dosažení **loajality zaměstnanců** alespoň na průměrnou úroveň ostatních závodů může závod v Ostrově u Stříbra využít **odložený benefit** jako je **odměna za pracovní výročí**. Znaky takového benefitu jsou:

- jednoznačnost,
- dostupnost,
- dlouhá ale dosažitelná doba od vyhlášení do čerpání benefitu,
- nevázanost na výkonnost firmy (Bednář, 2017a).

Dalším prostředkem pro zvýšení loajality jsou **ocenění**. Taková ocenění musí být mezi zaměstnanci vnímána tak, že i oni jich mohou dosáhnout. Měli by probíhat pravidelně, veřejně a o ocenění by zčásti měli rozhodovat i sami zaměstnanci. Je důležité, aby ocenění získali zaměstnanci z různých oddělení, a tak by měl Lear oceňovat jak kancelářské pracovníky, tak i výrobní (Bednář, 2017a).

Oceňovat lze pomocí již zavedeného systému **volnočasových karet Sodexo**, na které může zaměstnavatel mimo pravidelně přispívanou částku přispět částkou navíc např. za inovaci, kterou zaměstnanec vymyslel a tím pomohl ostatním kolegům. Volnočasovou kartu od Sodexo mohou zaměstnanci využít ve více než 15 000 provozoven jako jsou lékárny, posilovny a knihkupectví v ČR (Sodexo, 2022). Na obrázku č. 7 je zobrazena volnočasová karta Sodexo.

Obr. 7: Volnočasová karta Sodexo



Zdroj: Sodexo (2022)

Pro motivování pracovníků k aktivní inovaci je vhodné kvalitně nastavit systém odměn. Výše odměny by se odvíjela zejména dle jejího přínosu pro organizaci z pohledu:

- snížení nákladů,
- zvýšení výkonu,
- usnadnění pracovní činnosti,
- zlepšení pracovního prostředí.



Dále je důležité, aby zaměstnanci s úspěšnou inovací byli mezi ostatními vnímáni, čehož může Lear dosáhnout pomocí prezentování oceněných osob na televizních obrazovkách, které jsou umístěny ve společenských prostorách jako je závodní kantýna. Pro další motivování k inovacím je možné, aby společnost požadovala po každém oddělení např. návrh minimálně dvou inovací za jeden kvartál, které by byly vyhodnocovány vedením závodu a autoři tří nejlepších inovací by byli ohodnoceni. Pro samotné podání návrhu na inovaci lze použít již zavedenou aplikaci „Jobka“, do které by zaměstnanci vkládali své nápady (Bednář, 2017b).

### **Stereotypní práce**

Zaměstnanci Learu často nemají možnost vyzkoušet různé druhy práce. To je způsobeno charakterem práce, který je tvořen převážně prací na lince nebo repetitivní kancelářskou činností. Tito zaměstnanci mohou dospět až k **syndromu vyhoření**, kdy zpočátku nadšení zaměstnanci nastoupí do práce se zápallem a zájmem prosadit se. Práce se ale stává rutinní a je spíše zklamáním. Zaměstnanec do práce chodí z donucení, a nakonec ztrácí veškerou energii a motivaci pracovat (Jermář, 2014).

Pro eliminaci rutinní práce je vhodné aplikovat metodu s názvem „**cross-training**“. Tato metoda spočívá v rotaci zaměstnanců, kteří si mohou vyzkoušet pracovní činnosti svých kolegů. Lze střídat zaměstnance na stejné úrovni řízení, ale je i možné, aby si zaměstnanec vyzkoušel pozici svého nadřízeného. Díky této metodě získá pracovník nový a rozsáhlejší pohled na organizaci a vyzkouší si různé druhy práce (Kočárová, 2020).

Tato metoda by mohla být konkrétně aplikovaná v závodě v Ostrově u Stříbra na operátorech výroby. Tito zaměstnanci by mohli být pravidelně střídáni mezi projekty BMW, Audi a Porsche, protože každý projekt má specifický postup výroby. Dále na výrobní lince pak lze střídat stanoviště, jako je montáž hlavových opěrek s potahováním sedáků kůží.

Kancelářští pracovníci mohou předcházet stereotypu své rutinní práce krátkodobým přechodem na jiné oddělení. Tento přechod je možný díky provázanosti činností mezi odděleními, např. pracovník z oddělení kvality týdně připravuje podklady pro fakturaci nákladů zapříčiněných obdržetím poškozeného materiálu a účetní z oddělení financí tyto podklady zpracovává a fakturuje na dodavatele. Při použití metody „cross-training“ by zaměstnanci opustili svojí každodenní rutinu, naučili se novým dovednostem a případně by našli nové nápady a způsoby vylepšení pracovního procesu.

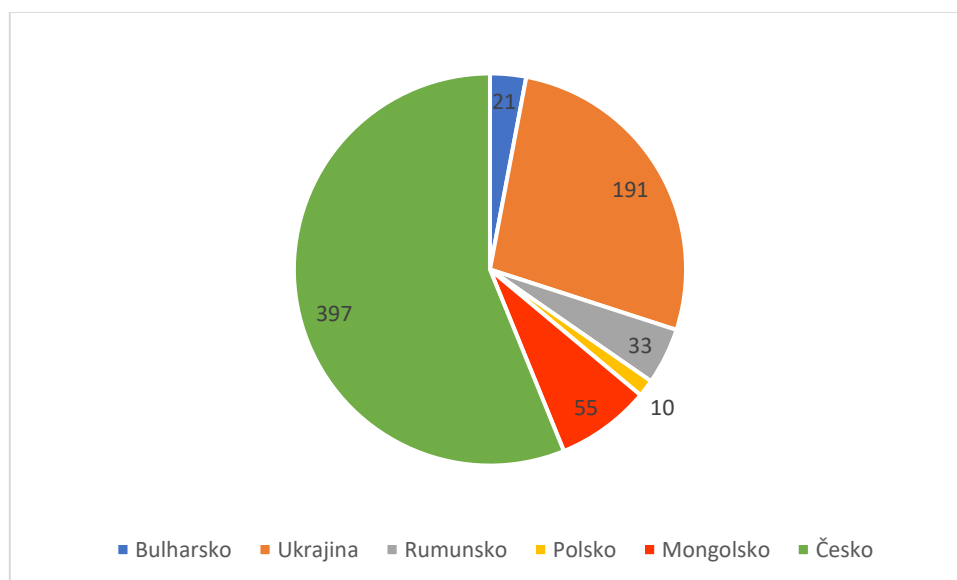
Pro uplatnění metody „cross-training“ na vyšší úrovni řízení by měl řídicí pracovník aktivně zapojovat své podřízené do manažerských porad. Díky tomuto zapojení získá zaměstnanec širší pohled na organizaci a vcítí se do pozice svého nadřízeného.

### Názory a návrhy zaměstnanců

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že více než polovina zaměstnanců **nesouhlasí** s tím, že **Learu záleží na názorech a návrzích zaměstnanců**. Příčinou může být špatná distribuce těchto informací na personální oddělení, kdy je používána schránka, kam zaměstnanec musí přímo vložit obálku se svým názorem nebo návrhem. Lear má již mezi zaměstnanci zavedenou aplikaci „**Jobka**“, kterou ovšem využívá pouze jednostranně pro distribuci sdělení zaměstnancům. Tato aplikace ale nabízí i funkci „**messenger**“, kde může zaměstnanec napsat připomínky a dotazy na zaměstnavatele a zpráva bude odeslána přímo na personální oddělení. Tato možnost by zrychlila komunikaci mezi zaměstnanci a personálním oddělením (Jobka, 2022). V příloze D lze vidět grafické rozhraní aplikace „Jobka“.

V závodě jsou přítomny **silné komunity zahraničních pracovníků**, které mohou mít určité odlišné potřeby v návaznosti na jejich kulturu. Pro zlepšení komunikace mezi těmito komunitami a personálním oddělením může být zaveden **systém zástupců** těchto skupin. Tito zástupci by komunikovali s personálním vedením na měsíční bázi za přítomnosti překladatelů. Národnostní zastoupení zaměstnanců je ukázáno v grafu č. 12.

Graf 12: Národnostní zastoupení v závodě Lear Ostrov u Stříbra



Zdroj: Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. (2021)

## Závěr

Skutečnost, že řízení lidských zdrojů je zásadní oblastí v celkovém řízení podniku, si uvědomuje firma Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., konkrétně výrobní závod v Ostrově u Stříbra.

Personální oddělení v tomto závodě řídí své zaměstnance efektivně a spravedlivě. Toto tvrzení potvrzuje analýza jednotlivých personálních činností, která ukázala, že ku příkladu personální plánování probíhá velmi komplexně a pro zaměstnance existuje mnoho možností vzdělávání. Výsledky dotazníkového šetření budí převážně kladný dojem, i když zaměstnanci společnosti vykazují menší míru celkové motivovanosti a loajality v porovnání s ostatními Lear závody v Evropě a Africe. Personální oddělení by se mělo zaměřit na zkvalitnění zpětné vazby poskytované zaměstnancům ze strany řídicích pracovníků a tím zvýšit jejich motivaci. Naopak personální oddělení v závodě vyniká v rámci odměňování zaměstnanců a v udržování bezpečného pracovního prostředí.

Na základě zjištěných faktů z analýzy jednotlivých personálních činností, dotazníkového šetření a SWOT analýzy byly navrženy možnosti, jak zlepšit řízení lidských zdrojů ve výrobním závodě Lear v Ostrově u Stříbra. Doporučení se mimo jiné týkala návrhů na lepší využití již zavedených systému, které využívá personální oddělení, konkrétně rozšíření licence vzdělávacího portálu a zajištění možnosti využití mobilní aplikace pro komunikaci zaměstnanců směrem k personálnímu oddělení. Dále pro vyhnutí se stereotypní práce byla navržena metoda „cross-training“ a nastíněny návrhy pro zvýšení motivace zaměstnanců inovovat.

Poznatky z této bakalářské práce může použít personální oddělení popisované společnosti a kdokoli jiný, kdo se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů v podniku.

## Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (13. vydání). Praha, Česko: Grada.
- Bednář, V. (2017a). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha, Česko: Grada.
- Bednář, V. (2017b). *firemni-sociolog*. Dostupné 21.04.2022 z <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/470-jak-podporit-inovace-zamestnancu>
- Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi*. (4. vyd.). Brno, Česko: CP Books.
- Boxall, P., & Purcell J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. (3. vyd.). Londýn, UK: Palgrave Macmillan
- Cejthamr, V., & Dědina J. (2010). *Management a organizační chování*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Collings, D., Wood, G., & Szamosi, L. (2018). *Human Resources Management*. (2. vyd.). doi: <https://doi.org/10.4324/9781315299556>
- Český statistický úřad (2022). *czso.cz* Dostupné 15.04.2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2022>
- Hunter, I., & Saunders, J. (2016). *Human Resources Outsourcing*. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315252971>
- Jermář, M. (2014). *Personální procesy v organizacích*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni
- Jobka (2022). *Jobka.cz*. Dostupné 15.04.2022 z <https://www.jobka.cz/>
- Kaesler, C., & Kaesler-Probst, F. (2011). *Grundwissen Weiterbildung Personalwirtschaft*. Berlin, DE: Cornelsen.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení – východiska a vývoj*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kočíárová, D. (2020). *Psychologie pro každého*. Dostupné 14.04.2022 z <https://psychologieprokazdeho.cz/cross-trenink-jako-metoda-rozvoje-zamestnancu/>
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (5. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Lear corporation Czech Republic, s.r.o. (2019). *Výroční zpráva za rok 2018*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=42542>
- Lear corporation Czech Republic, s.r.o. (2020). *Výroční zpráva za rok 2019*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=42542>
- Lear corporation Czech Republic, s.r.o. (2021). *Výroční zpráva za rok 2020*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=42542>
- Lear corporation Czech Republic, s.r.o. (2022). *Výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=42542&typ=PLATNY>
- Lear corporation Czech Republic, s.r.o. (2020). *Together we belong 2020*. Interní dokument podniku Lear corporation Czech Republic, s.r.o. se sídlem ve Vyškově.
- Lear corporation Czech Republic, s.r.o. (2021). *Expect Respect Training 2021*. Interní dokument podniku Lear corporation Czech Republic, s.r.o. se sídlem ve Vyškově.

- Lear corporation Czech Republic, s.r.o. (2022). *Together we win 2021*. Interní dokument podniku Lear corporation Czech Republic, s.r.o. se sídlem ve Vyškově.
- Lear corporation Czech Republic, s.r.o. (2022). *Seduo statistika za rok 2021*. Interní dokument podniku Lear corporation Czech Republic, s.r.o. se sídlem ve Vyškově.
- Němec, H., Bucman, P., & Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart B., & Wright, P. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management*. (8. vyd.). New York, US: McGraw-Hill Education.
- Sakslová, V., & Šimková, V. (2009). *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. (3. vyd.). Hradec Králové, Česko: Gaudeamus.
- Seduo (2022). *Seduo.cz*. Dostupné 28.03.2022 z <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>
- Sodexo (2022). *Sodexo.cz*. Dostupné 15.04.2022 z <https://www.sodexo.cz/volny-cas-zamestnavatel/>
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Taušl-Procházková, P. a kol. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (3. vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni
- TÜV SÜD CZECH (n.d.). *tuvsud.com* Dostupné 15.04.2022 z <https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/audity-a-certifikace-systemu/iso-9001-certifikace-systemu-managementu-kvality>
- Top-employers (2022). *Top-employers.com*. Dostupné 15.04.2022 z <https://www.top-employers.com/en/certified-top-employers-search/?id=140636>
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha, Česko: Grada.
- Váchal, J., & Vochozka M. a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha, Česko: Grada.
- Vochozka, M., & Mulač P. a kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: Grada.
- Wilton, N. (2019). *An Introduction to Human Resource Management*. (4. vyd.). Londýn, UK: SAGE Publications Lt

## Seznam tabulek

Tab. 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce .....	8
Tab. 2: Otázky nutné k definici pracovního úkolu.....	12
Tab. 3: Cíle vzdělávání zaměstnanců .....	21
Tab. 4: Základní informace o společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o. ....	24
Tab. 5: Skupiny zaměstnanců.....	31
Tab. 6: SWOT analýza personálních činností .....	45

## Seznam obrázků

Obr. 1: Modelový postup obsazování volných pracovních míst.....	14
Obr. 2: Logo ocenění TOP Employer .....	25
Obr. 3: Organizační struktura personálního oddělení .....	28
Obr. 4: Organizační struktura managementu .....	29
Obr. 5: Firemní autobus .....	35
Obr. 6: Typy obtěžování na pracovišti .....	37
Obr. 7: Volnočasová karta Sodexo.....	48

## Seznam grafů

Graf 1: EAT společnosti v letech 2018-2020 .....	25
Graf 2: Fluktuace kmenových zaměstnanců v letech 2018-2020 .....	26
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018-2020 .....	27
Graf 4: Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření .....	39
Graf 5: Porovnání celkové motivovanosti a loajality s ostatními závody Lear .....	40
Graf 6: Jsem spokojený s nabízenými benefity od Learu .....	40
Graf 7: Learu záleží na mých názorech a návrzích, mám příležitost vyzkoušet různé druhy práce nebo se učit novým dovednostem .....	41
Graf 8: Průměrné odpovědi respondentů v oblasti bezpečnosti a vybavenosti pracovního prostředí.....	42
Graf 9: Průměrné odpovědi respondentů v oblasti koležiality a týmové práce .....	43
Graf 10: Odpovědi zaměstnanců k tématu „vztah vedoucí a podřízený“ .....	43
Graf 11: Vedoucí mě vede k převzetí odpovědnosti za mou práci, vedoucí se mnou zachází s respektem.....	44
Graf 12: Národnostní zastoupení v závodě Lear Ostrov u Stříbra .....	50



## Seznam zkratek

AC – assessment centre

BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BMW – Bayerische Motoren Werke

Čr – Česká republika

TMMCZ – Toyota Motor Manufacturing Czech Republic

TPCA – Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech

EAT – zisk po zdanění (Earning after Taxes)

HR – personální oddělení

IT – informační technologie

DIR - direct

INDIR – indirect

SAL – salaried

HRSC – HR Service Center

WOS – Weekly Operation System

MOS – Monthly Operation System

KPI – Key Performance Index

ÚP – úřad práce

EU – Evropská unie

CZ-ISCO – klasifikace zaměstnání

QMS – systém řízení kvality

LOG - logistika

CI – good ideas

EHS – Environment, health and safety

# Seznam příloh

**Příloha A:** Dotazníkové šetření

**Příloha B:** Dotazník pro nový nástup

**Příloha C:** Talking points

**Příloha D:** Grafické rozhraní aplikace „Jobka“

**Příloha E:** Kurz motivující zpětné vazby

## Příloha A: Dotazníkové šetření

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

rádi bychom Vás požádali o účast na průzkumu spokojenosti, který bude probíhat  
**od 19.11. do 30.11.2021.**

- Zaměstnanci **Salaried** - link na zodpovězení průzkumu zde:  
<https://www.surveymonkey.com/r/FCS3MBB?lang=cs>
- Zaměstnanci **Hourly Indirect** – link na zodpovězení průzkumu zde:  
<https://www.surveymonkey.com/r/FCLLV7V?lang=cs>
- Zaměstnanci **Hourly Direct** – průzkum provádějí na kioscích ve výrobě

Ceníme si Vašich názorů a času, který dotazníku věnujete.

O výsledcích průzkumu Vás budeme informovat.

**Lenka**  
Plant HR Manager

**Malínská**

---

Making every drive better™

**Mobile** +420 702 167 632  
**Location** Lear Corporation Czech Republic s.r.o.  
Pilsen Silver Industrial Park  
Kostelec 11, 349 01 Ostrov u Stribra



U každé odpovědi vyberte jednu odpověď:

- Zcela souhlasím,
- souhlasím,
- neutrální postoj,
- nesouhlasím,
- zcela nesouhlasím.

1. Rozumím všemu, co se ode mě na pracovišti očekává.
2. Mám k dispozici vše co potřebuji (nářadí, vybavení atd.), abych svou práci odváděl dobře.
3. Cítím, že pracuji ve zdravém a bezpečném prostředí.
4. Vedoucí a Já dobře spolupracujeme.
5. Zdraví a bezpečnost zaměstnanců Learu je hlavní prioritou našeho závodu.
6. Vedoucí se mnou zachází s respektem.
7. S kolegy se zaměřujeme na řešení problému, místo obviňování se navzájem.
8. Můj tým si zakládá na dodání produktů a služeb ve vysoké kvalitě.
9. Kolegové mě i ostatním prokazují respekt.
10. Vedoucí se zajímá o mou osobu.
11. Mám příležitost vyzkoušet různé druhy práce nebo se učit novým dovednostem.
12. Jsem motivovaný pracovat co nejlépe pro úspěch Learu.
13. V Learu se cítím být součástí týmu.
14. Moji kolegové hledají nové a lepší způsoby na vylepšení pracovního postupu.
15. Vedoucí mě vede k převzetí odpovědnosti za mou práci.
16. Od nynějška za rok jsem rozhodnutý pracovat v Learu.
17. Pracovní procesy a procedury jsou pro mě i mé kolegy efektivní.

18. Pravidelně dostávám zpětnou vazbu k tomu, jak dělat moji práci lépe.
19. Pravidelně dostávám zpětnou vazbu k tomu, jak dobře svou práci odvádím.
20. Jsem pyšný, že mohu říct, že pracuji v Learu.
21. Learu záleží na mých názorech a návrzích.
22. Jako zaměstnanec Learu se cítím doceněný.
23. Jsem spokojený s nabízenými benefity od Learu.

## Příloha B: Dotazník pro nový nástup

### Dotazník pro nový nástup → část první - trénink

Jméno zaměstnance: \_\_\_\_\_

Den nástupu:

Den vyplnění dotazníku:

Pracovní pozice - mistr:

#### Hodnocení:

- 1 - super, výborné, spokojen
- 2 - dostačující, nemám výhrady
- 3 - nedostatečné, mám výhrady
- 4 - nevyhovující

Výborné  
Dostačující  
Nedostatečné  
Nevyhovující

---

1 Byl jste na začátku v tréninkovém koutku? ANO / NE  
*Jak hodnotíte trénink?* 1 2 3 4

---

2 Je něco při výkonu práce na pracovišti jinak, než bylo vysvětleno v tréninkovém koutku? ANO / NE  
*Pokud ano, uveďte co přesně:*

---

3 Jak je pro Vás práce na lince fyzicky náročná? (1 - není náročná, 4 velice náročná) 1 2 3 4  
*Jakou náročnost jste očekával?* 1 2 3 4

---

4 Víte kolik máte vyrobit za směnu kusů? ANO / NE

---

5 Máte dojem, že Vám bylo vše řádně vysvětleno? ANO / NE  
*Pokud ne, prosím uveďte konkrétní případ:*

---

**6 Ohodnoťe přístup nadřízených?**

a) v tréninkovém koutku

1 2 3 4

b) na lince ve výrobě

1 2 3 4

---

**7 Máte nainstalovanou aplikaci JOBka?**

**ANO / NE**

*Jak hodnotíte aplikaci JOBka*

1 2 3 4

---

**8 Co byste z Vašeho pohledu zlepšili v naší společnosti?**

---

**9 Uvažujete o změně zaměstnání?**

**ANO / NE**

*Pokud ano, prosím uveďte proč:*

---

## Příloha C: Talking points



Run Date: 04/08/2022  
Run Time: 11:36:24 AM  
As of Date: 11/19/2021

# TALKING POINTS

<b>Employee ID:</b>	1504733	<b>Name:</b>	Voruda,Pavel
<b>Business Unit:</b>	CZE- Seating	<b>Location:</b>	0962 - Stribro
<b>Salary Grade:</b>	2	<b>Department:</b>	0962004 - Finance
<b>Job Code:</b>	FN201 - Accounting Specialist I	<b>Hyperion CD:</b>	734N - Stribro

Things that Matter Most										
	N/A		Exceeds Expectations		Meets		Development Needs		Concerns	
	Employee	Supervisor	Employee	Supervisor	Employee	Supervisor	Employee	Supervisor	Employee	Supervisor
Role Model Leader										
Develops Talent										
Innovative Thinker										
Consistently Gets Results										
Customer Responsiveness										
Team Player										
Contributes Independent Point of View										
Takes Accountability										
Technical/Functional Skills										
Approaches Issues w/Maturity										
Communication Skills										

## My Strengths My Growth Opportunities

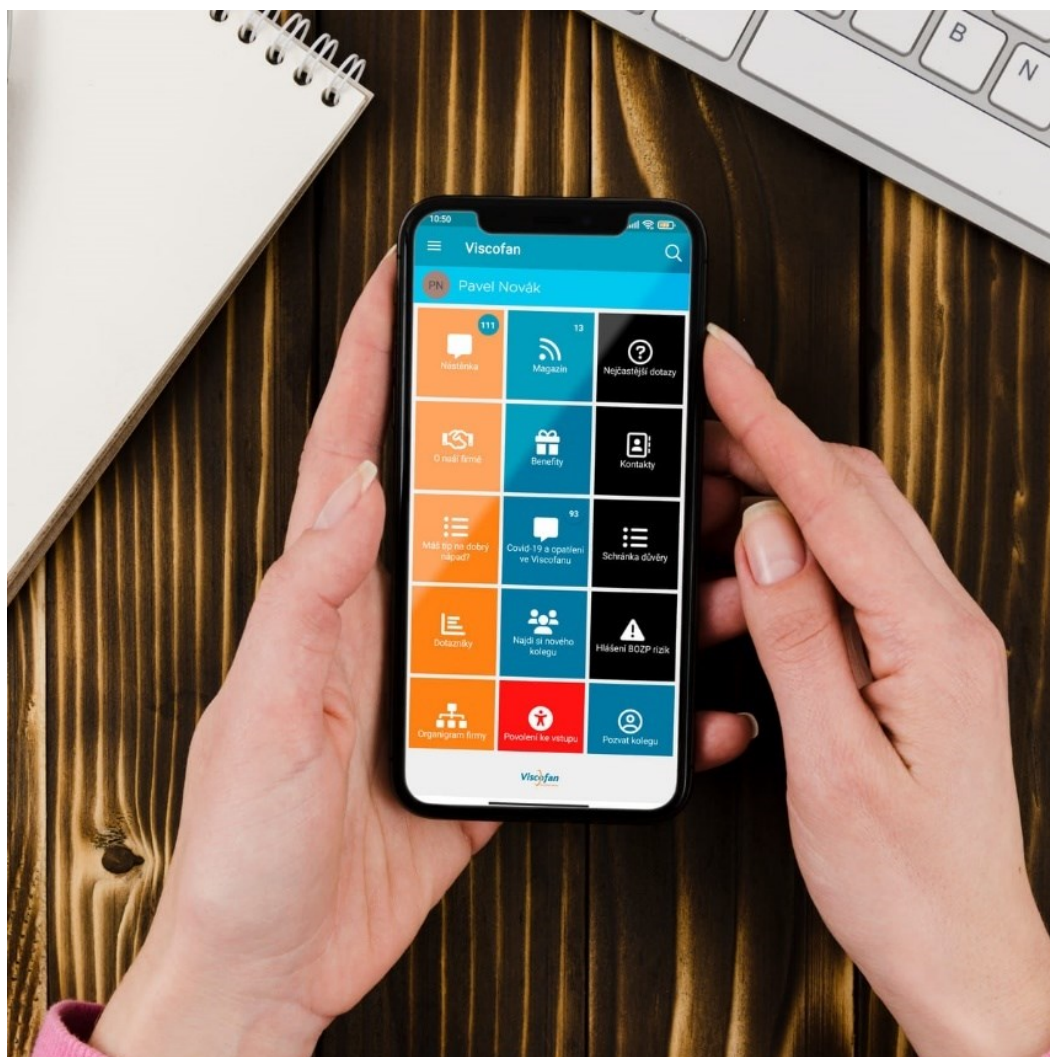
solid communication skills work oriented solid English language knowledge	improve in using of MS office be more educated in accounting area
---	--

## How I am Going to Develop

attending MS office course finishing college
---



## Příloha D: Grafické rozhraní aplikace „Jobka“



**Příloha E:** Kurz motivující zpětné vazby



**NEJPRODÁVANĚJŠÍ**

MOTIVUJÍCÍ  
**ZPĚTNÁ  
VAZBA**

Motivující zpětná vazba, aneb  
zapomeňte na “sendvič”

Renata Novotná

★ 92 %      48 min 15 lekcí

## **Abstrakt**

Voruda, P. (2022). *Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** lidské zdroje, personální činnosti, fluktuace zaměstnanců, personální plánování

Bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku. V teoretické části jsou za pomoci odborné zahraniční a české literatury definovány cíle a význam řízení lidských zdrojů, dále jsou popsány jednotlivé personální činnosti. Ke zjištění stavu řízení lidských zdrojů byla použita analýza personálních činností, ke které byly zjištěny informace převážně osobní komunikací a z interních dokumentů společnosti. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření za účelem sběru informací k řízení lidských zdrojů přímo od zaměstnanců. Pomocí analýzy personálních činností a výstupů z dotazníku byla vytvořena SWOT analýza. Díky získaným informacím byly navrženy různé možnosti zlepšení řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku. Poznatky z bakalářské práce mohou být použity samotným popisovaným podnikem, dále budou poznatky použity k vypracování diplomové práce na téma z oblasti řízení lidských zdrojů v podniku.

## **Abstract**

Voruda, P. (2022). *Human Resource Management in a Selected Company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** human resources, personal activities, fluctuation of employees, personal planning

The bachelor thesis is focused on human resource management in a selected company. In the theoretical part, with the help of foreign and Czech literature, the goals and importance of human resources management are defined and personal activities are described. An analysis of personal activities was used to determine the status of human resource management, for which information was obtained mainly from personal communication and from the company's internal documents. Furthermore, a questionnaire survey was conducted in order to collect information on human resource management directly from employees. A SWOT analysis was created using the analysis of personal activities and outputs from the questionnaire. Thanks to the obtained information, various possibilities of improving human resources management in the selected company were proposed. Outcomes of the thesis can be used by the described company, outcomes will also be used in a Master's thesis following the topic of human resources management in the company.