



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODPŮRNÝ PROCES PODNIKU

ENTERPRISE SUPPORT PROCESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Daniel Kolář

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Daniel Kolář**
Vedoucí práce: **Ing. Et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.**

Studijní program: Procesní management

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podpurný proces podniku

Charakteristika problematiky úkolu
Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je zhodnocení stávajícího procesu nábory zaměstnanců a navržení jeho zlepšení.

Základní literární prameny:

ESCHENBACH, R., S. GÜLDENBERG a W. HOFFMANN. Controlling. Praha: Codex, 2000. ISBN 80-85963-86-8.

LIKER, J. K. a D. MEIER. Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SODOMKA, P. a H. KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. garant děkan

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je analýza procesu nábory zaměstnanců se zaměřením na řízení lidských zdrojů ve výrobní společnosti EXCALIBUR AMRY spol. a.s., zlepšení procesu nábory zaměstnanců o nový způsob spolupráce se studenty a zlepšení obsazenosti nepopulárních míst ve společnosti. Celá práce se skládá ze tří hlavních částí, přičemž první část obsahuje teoretická východiska potřebná pro psaní práce, v druhé části se můžeme setkat s analýzou prostředí a konkrétními problémy a v třetí fázi můžeme nalézt návrh zlepšení úzkého místa pro zefektivnění chodu společnosti.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, nábor, stáž, odměna, zaměstnanec

Abstract

The subject of this bachelor thesis is the analysis of the recruitment process with a focus on human resource management in the production company EXCALIBUR AMRY spol. a.s., improving the recruitment process with a new way of working with students and improving the occupancy of unpopular positions in the company. The whole work consists of three main parts, the first part contains the theoretical background needed to write the work, in the second part we can meet the analysis of the environment and specific problems and in the third phase we can find a proposal to improve the bottleneck to streamline society.

Keywords

human resource management, recruitment, internship, reward, employee

Bibliografická citace

KOLÁŘ, Daniel. *Podpůrný proces podniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142939>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Pavel Juřica.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji práci zpracoval samostatně, pod vedením Ing. et Ing. Pavla Juřici Ph.D., s použitím odborné literatury a zdrojů uvedených v seznamu.

V Brně dne 9.5.2022

Daniel Kolář

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce Ing. et Ing. Pavlovi Juřicovi Ph.D. za odborné rady, ochotu a vedení mé práce. Dále bych rád poděkoval své rodině, která při mně stála a podporovala mě.

1	Úvod	1
2	Vymezení problému a cíle práce.....	2
3	Teoretická východiska práce	3
3.1	Procesní řízení.....	3
3.1.1	Proces a jeho dělení.....	3
3.2	Řízení lidských zdrojů.....	4
3.2.1	Úloha personálního útvaru	5
3.2.2	Úloha personalistů.....	5
3.3	Filozofie vzdělávání a rozvíjení talentu	5
3.4	Zakládací listina projektu.....	6
3.4.1	Typy rolí a odpovědností v projektu	6
3.4.2	Diverzity management	7
3.4.3	Odlišnosti generací X a Y	8
3.5	Podnik jako systém.....	8
3.5.1	Podsystémy řízení	9
3.5.2	Komunikace ve společnosti.....	9
3.5.3	Informační technologie.....	9
3.5.4	Infrastruktura.....	9
3.5.5	Podnikové plánování.....	10
3.5.6	Organizační struktura	10
3.5.6.1	Organizační diagram	10
3.5.6.2	Organizační rozvoj	10
3.6	Potřeba pracovních míst	11
3.6.1	Pracovní trh.....	11
3.7	Motivace pracovníků.....	12
3.7.1	Odměňování	12
3.7.1.1	Hierarchické třídění odměn	13
3.7.2	Posílení pravomocí zaměstnanců	13
3.8	Jak může struktura ohrozit vizi	14
3.8.1	Struktura pracovních skupin.....	14
3.9	Správný proces přinese správné výsledky	16
3.9.1	Procesy přidávající hodnotu	17
3.9.1.1	Typy ztrát ve společnosti.....	17
3.10	Co znamená „výkonnost“.....	17

3.10.1	Měrné veličiny v měřítkách výkonnosti.....	18
4	Analýza problému a současné situace.....	19
4.1	Popis a analýza podniku.....	19
4.1.1	Popis podniku a jeho historie	19
4.1.2	Organizační schéma podniku	20
4.1.3	Úroveň a forma přípravy výroby.....	21
4.1.4	Informační systém	21
4.2	Růst společnosti.....	22
4.2.1	Střednědobé cíle firmy	22
4.2.2	Hlavní cíl společnosti	23
4.3	Struktura chodu podniku.....	23
4.3.1	Oblasti ke zlepšení	24
4.3.2	Nebezpečné oblasti pro společnost.....	25
4.3.3	Využitelné oblasti ke prospěchu chodu společnosti	26
4.4	Vyhodnocení oblastí.....	26
4.4.2	TOP (nejdůležitější) oblasti.....	27
4.4.2.1	Nižší míry standardizace práce a chybějících postupů	27
4.4.2.2	Divizní řízení, využití synergií, sdílení zkušeností.....	27
4.4.2.3	Sektor ovlivnitelný lobbismem, vliv politiky, nekalé zájmy konkurence.....	27
4.5	Procesy v podniku.....	28
4.5.1.1	Hlavní procesy.....	28
4.5.1.2	Řídící procesy.....	28
4.5.1.3	Podpůrné procesy	28
4.7	Jednotlivé procesy a jejich hodnocení.....	29
4.7.1	Obchod	29
4.7.2	Výroba.....	30
4.7.3	Marketing	30
4.8	Řízení lidských zdrojů.....	31
4.8.1	Spolupráce se školami	31
4.8.2	Procesní schéma a popis subprocessů.....	31
4.8.2.1	Získávání a výběr zaměstnanců.....	32
4.8.2.2	Adaptační proces	33
4.8.2.3	Rozvoj zaměstnanců.....	35
4.8.2.4	Hodnocení zaměstnanců a motivace.....	35
4.8.2.5	Outplacement.....	35
4.8.3	KPIs (Klíčové ukazatele výkonnosti).....	36

4.8.4	Analýza HR (řízení lidských zdrojů).....	39
4.8.5	Rozvoj v oblasti HR.....	40
4.8.5.1	Náklady zaměstnavatele na současné zaměstnance.....	40
4.8.5.2	Proces talent managementu a faktory úspěchu.....	42
4.8.6	Proces odměňování nepopulárních pozic.....	43
4.9	Vyhodnocení analytické části.....	44
5	Vlastní návrhy řešení.....	45
5.1	Proces náboru	45
5.1.1	Návrh spolupráce se školami.....	45
5.1.2	Popis uvedeného procesu výběru	47
5.1.3	Proces výchovy potencionálních zaměstnanců	50
5.1.4	Vytváření zaměstnanců	52
5.1.5	Rozvoj zaměstnanců.....	54
5.2	Obsazení nepopulárních pozic.....	57
5.2.1	Popis procesu pobídkové složky mzdy	57
5.2.2	Proces postupu zaměstnanců z hlediska odměn	58
5.2.3	Návrh procesu postupu zaměstnanců z hlediska odměn	59
5.3	Přínos návrhu řešení.....	61
5.4	Limity a omezení.....	62
6	Závěr	63
7	Seznam použitých zdrojů	64
8	Seznam použitých tabulek.....	66
9	Seznam použitých obrázků	67
10	Seznam Příloh	68

1 Úvod

Jako téma své bakalářské práce byl zvolen podpůrný proces ve smyslu nábory nových zaměstnanců s návazností na řízení lidských zdrojů v organizaci. Práce byla zpracovávána ve společnosti za pomoci personálního ředitele a dalších firemních zaměstnanců. Pro zpracování bakalářské práce bylo nutné prvně získat potřebné informace, které mi byly poskytnuty ve spolupráci s HR oddělením společnosti EXCALIBUR ARMY spol. s.r.o. K vypracování bakalářské práce byly využity výroční zprávy společnosti a různé metody jako pozorování, měření času a nákladů procesu a zaměstnanců. Pro grafické zpracování procesních map bylo využito podpůrných programů jako jsou Microsoft Visio nebo například Aris Express. V práci je cílem v jednotlivých částech analyzovat společnost, rozebrat a popsat jednotlivé procesy a postupy, které již ve společnosti fungují a najít jejich úzká místa, které by se daly později využít ke zlepšení. V analytické části můžeme vidět vyobrazenou přesnou aktuální organizační strukturu společnosti a také zobrazené aktuální procesní schéma procesu nábory nových zaměstnanců s následnou inovací. K jednotlivým firemním oblastem byly přiřazeny jejich příslušné výkonnostní ukazatele s hlavním zaměřením na oblast HR (řízení lidských zdrojů). Práce podrobněji zabývá řízením lidských zdrojů, což je navázáno na vztahy se zaměstnanci a jejich celkovým „životním tokem“ ve společnosti už od zavedení (výběru a přijetí) až po odchod ze společnosti a následnou komunikaci při opuštění pracovní pozice. Řízení lidských zdrojů je podpůrný proces, který připravuje zdroje pro ostatní podnikové procesy včetně těch hlavních jako je výroba, obchod, a snaží se zajistit bezproblémový chod organizace.

2 Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit stav aktuálního procesu náboru zaměstnanců a navrhnout možné zlepšení procesu s návazností na HR řízení. Hlavním přínosem by zde mělo být zlepšení komunikace s veřejností (školy) a v druhé řadě snazší obsazení nepopulárních pozic ve společnosti. Společnost nemá zcela vyvinutý vlastní program pro studenty, kteří by potencionálně chtěli s firmou spolupracovat. Problém vidím v komunikaci společnosti k těmto studentům z hlediska nedostatečné péče o své možné budoucí zaměstnance. S tímto konkrétním problémem se pracuje a zabývá v návrhové části, kde jedná o návrh metody, která by mohla společnosti vyhovovat a přilákat nové budoucí zaměstnance ve formě vychování vlastních zaměstnanců od úplného počátku.

3 Teoretická východiska práce

Teoretická část bakalářské práce se snaží vysvětlit problematiku použitou v analytické části spolu s návrhovou částí. Pracuje s jednotlivými pojmy a snaží se přiblížit jejich význam.

3.1 Procesní řízení

Procesní řízení se obecně zabývá zlepšením na všech možných úrovních v podnikatelském prostředí. Jedná se nejen o snižování nákladů pro společnost, ale také zlepšení manažerských schopností. Tyto schopnosti by měli zajistit dlouhodobý stabilní růst firmy a jejich konkurenceschopnost na trhu. Konkurenceschopnost by také měla být podpořena řízením inovací, ať už z hlediska výrobků a služeb, tak také práce s lidmi interně (zaměstnanci) a externě (obchodní partneři) (SODOMKA, KLČOVÁ, 2010 s. 41-42).

Jedná se o použití nejlepších praktik při inovaci procesů, které jsou ovlivněny různými legislativními regulacemi. Tyto praktiky se používají v jednotlivých oblastech společnosti, např. oblast financí, účetnictví nebo lidské zdroje (SODOMKA, KLČOVÁ, 2010 s. 42).

3.1.1 Proces a jeho dělení

Proces je prakticky soubor, kde na sebe vzájemně působí činnosti s úzkou souvislostí a přeměňují vstupy na výstupy. Velmi podstatné u přeměny vstupů na výstupy je vytváření tzv. přidané hodnoty (SODOMKA, KLČOVÁ, 2010 s. 42).

Základní charakteristiky procesu:

- Opakovatelný, pokud je standardizován
- Výstup je produkt/služba s přidanou hodnotou
- Je měřitelný (kvalita, náklady)
- Má svého vlastníka

Dělení procesů do 3 kategorií:

- Řídící procesy – snaží se zabezpečit rozvoj společnosti a vytváření podmínek pro fungování procesů

- Hlavní procesy – jsou hlavním zdrojem vytváření hodnoty pro zákazníky v podobě výrobků a služeb
- Podpůrné procesy – snaha zajistit podmínky pro fungování ostatních procesů. Přidávají různé vstupy, ale nejsou součástí hodnotového řetězce

Upraveno dle (SODOMKA, KLČOVÁ, 2010 s. 43).

3.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (Human Resource) je bráno jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejdůležitějšího, co v organizaci mají – lidi, kteří jsou v organizace začlenění a kteří aktivně i kolektivně přispívají k dosažení cílů celé organizace. Řízení lidských zdrojů lze popsat jako nějaký soubor vzájemně propojených politik, které vycházejí z určité ideologie. Čtyři základní aspekty, které formují smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- Zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů
- Strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí
- Ústřední role liniových manažerů
- Spoléhání na soustavu „pak“ k formování zaměstnaneckých vztahů

(ARMSTRONG, 2007, s. 27)

Mezi podpůrné procesy každé organizace patří také řízení lidských zdrojů. Malé nebo středně velké tuzemské firmy si vystačí se základním zpracováním mezd a jednoduchými činnostmi. Na druhé straně stojí nadnárodní koncerny, které vyžadují složité IT prostředí a kladou velký důraz na realizaci subprocesů HRM a jejich začlenění do celkového informačního systému.

Základní hlavní procesy, které jsou zakomponované do HRM v aplikacích, z nichž se poté skládá personální IS:

- Mzdy, benefity
- Zvyšování kvalifikace, vzdělávání
- Výběrová řízení, adaptační proces
- Hodnocení a motivace
- Lékařské prohlídky a ochranné pracovní pomůcky

Všechny tyto oblasti spadají do personální evidence (SODOMKA, KLČOVÁ, 2010 s. 161-162).

3.2.1 Úloha personálního útvaru

Personální útvar se zaměřuje na řízení a celkově rozvoj lidí v organizaci. Útvar je zapojen do vytváření personálních strategií, vytváření a rozvoje organizace, personálního plánování, řízení talentů (talent management) a především na získávání a výběr pracovníků pro organizaci a jejich rozvoj i vzdělání. Personální útvar také pracuje s odměňováním pracovníků, vztahy se zaměstnanci, bezpečnost a zdraví při práci a plnění ze zákona vyplívajících povinností. Šetření britské Industrial Relations Services zaměřeno na role povinnosti a odpovědnost personálních útvarů zjistilo, že právě tyto personální útvary strávily 20 % celkového času strategickými činnostmi, 40 % správními a administrativními činnostmi, 30 % poskytováním poradenských služeb a 10 % ostatními činnostmi (ARMSTRONG, 2007, s. 65)

3.2.2 Úloha personalistů

Role jednotlivých personalistů jsou velice rozdílné, podle určité míry postavení v organizaci. Tyto role se dělí na ředitele lidských zdrojů, manažery, specialisty. Role mohou být proaktivní, což znamená že se snaží inicializovat dané situace, nebo naopak reaktivní, kteří se snaží reagovat na některé podněty či požadavky, nebo můžou být směsicí obou. Na strategické úrovni se většinou jedná o role proaktivní, kteří se podílejí při strategickém rozhodování a většinu času pracuje na více specifikovaném a komplexnějším pracovišti. Personalisté hrají v organizaci roli partnerů, kde vytvářejí provázané strategie lidských zdrojů, zasahují, inovují a působí jako interní poradci z hlediska udržování základních hodnot organizace. V některých organizacích zastupují hlavně roli reaktivní, kde se snaží plnit všechny přidělené úkoly od vedení a zabezpečují administrativní systém (ARMSTRONG, 2007, s. 79).

3.3 Filozofie vzdělávání a rozvíjení talentu

Jedna se základních struktur, kterými se Toyota zabývá je, že nebudují auta, ale budují lidi. Každý nový automobil, každý jakostní nedostatek a také ovšem každá kaizenová činnost dává možnost pro další rozvoj lidí. Ve firmě Toyota je každý manažer vlastně i

učitelem, který předává znalosti pracovníkům dále a výchova mimořádných lidí, je pro ně číslo jedna. Ve mnoha společnostech je o tomto přístupu pouze mluví, ale ve skutečnosti bývá málokdy praktikován. V poslední době se mnoho mluví o tom, že se stalo populární používat heslo „Lidé jsou našim nejcennějším zdrojem“ a tvoří nedílnou součást firemních politik. Při návštěvách firem a hovorech se zaměstnanci se avšak zjišťuje, že praxe je někde úplně jinde než se říká. Ve společnostech bývá běžné, že zaměstnanci nemají zájem pro vykonávání jejich práce a někteří pracovníci horko těžko zvládají jednoduché úkoly. Snaha společností na pracování štíhlé výroby je v dnešní době velice populární avšak, ve firmách často bývají dosazeni lidé na pozice specialistů štíhlé výroby, kteří postrádají základní znalosti schopnosti pro vedení týmu a nemají připravené žádné plány rozvoje a nedokážou je ani připravit, natož aby ovládali určité metody rozvoje zaměstnanců.

3.4 Zakládací listina projektu

Hlavním bodem zahájení projektu je schválení zadání projektu a zformování příslušného týmu, který na projektu bude pracovat. Zakládací listina musí obsahovat všechny důležité informace o projektu. V projektu se musí brát v potaz i zainteresované strany a upravit některé parametry podle nich. V ideálním případě by měl zakládací listinu sestavit sponzor projektu ve spolupráci se zákazníkem. V praxi to často bývá, že manažer projektu sestavuje tuto listinu a informace mu jsou dodávány ze strany sponzora a zákazníka. Základní kroky pro práci se zainteresovanými stranami:

- Identifikovat zainteresované strany
- Odhadnout zájmy a očekávání zainteresovaných stran
- Sestavit strategii zapojení jednotlivých zainteresovaných stran

(DOLEŽAL, KRÁTKÝ, 2017, s. 50,59).

3.4.1 Typy rolí a odpovědností v projektu

U projektu je důležité precizně určit, kdo na něm bude pracovat. Lze vytvořit RASCI matici, která se snaží mapovat odpovědnosti jednotlivých pracovníků napříč celým projektem. Mezi role v projektu patří:

- R – realizuje, osoba která je pověřena provedením určité činnosti k realizaci daného pracovního balíku. Jsou to především lidé, kteří vykonávají potřebou práci v rámci projektu
- A – schvaluje, jedná se zde o osobu, která má právo schválit určitý pracovní balík a je zodpovědná, že bude proveden správně
- S – spolupracuje, v případě podobnějšího sledování alokace v rámci projektového týmu, můžeme začlenit roli spolupracovníka. Spolupracovník je podřízený osobně pověřené realizací projektu. V rámci pracovního balíku může existovat v projektu více těchto rolí.
- C – konzultuje, osoba která je využívána ke konzultaci pracovního postupu, většinou to bývá osoba, která má úzkou návaznost na tuto oblast, ale neprovádí ji.
- I – je informována, osoba je postupně informována o stavu projektu a jejich výstupech. Jedná se o členy, kteří potřebují znát stav prací ke svým vlastním potřebám

(DOLEŽAL, KRÁTKÝ, 2017, s. 111).

3.4.2 Diverzity management

V dnešní době je problémem malá porodnost ve většině evropských zemích, to má za následek stárnutí populace a problémy s náborem kvalitních pracovníků. V dnešní době je složité pro zaměstnavatele najít pár kvalitních uchazečů o daný post ve společnosti. Častokrát se stane, že jsou rádi i za jediného uchazeče, který docela splňuje podmínky přijetí. Pracovní trh lze oživit lepším začleněním dosud opomíjených pracovních sil jako jsou např. ženy s malými dětmi, handicapovaní občani, starší lidé nebo naopak absolventi bez praxe. Tito lidé nám přispívají k oživení týmu a zajištění diverzity, ale takto jsou nevyužité pracovní rezervy. Poslední dobou se diverzity management stává neoddělitelnou součástí řízení lidských zdrojů v jakékoliv organizaci. Vytvoření různorodých týmu zvyšuje úspěšnost pracovního výkonu týmu i organizace. Evropská komise, u které byly zavedeny opatření pro podporu diverzity uvádějí tyto přínosy:

- Posílení kulturních hodnot v organizaci
- Zlepšení reputace organizace
- Lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí

- Zlepšení motivace a výkonnosti
- Zlepšení míry inovativnosti a kreativity

(HORVÁTHOVÁ, BLÁHA, ČOPÍKOVÁ, 2016, s. 166-167)

3.4.3 Odlišnosti generací X a Y

(Generace X zahrnuje jednotlivce narozené mezi lety 1965 a 1981. V české republice se této generaci přezdívá Husákovy děti. Zatímco generace Y zahrnuje mladší skupinu lidí narozených v letech 1981-1995, kteří momentálně stojí na startu své profesní kariéry a snaží se prosadit na trhu. Mezi oběma generacemi je značný rozdíl v chápání věcí jako takových. Například u peněz jako takových, pro generaci X je to značná hodnota, zatímco pro generaci Y to je pouze prostředek pro využití. Generace Y je schopna na rozdíl od generace X skloubit profesní život s tím osobním a dostat se tím do většího komfortu. Obecně mezi těmito dvěma generacemi je velký rozdíl a odlišný pohled na dnešní svět (HORVÁTHOVÁ, BLÁHA, ČOPÍKOVÁ, 2016, s. 132, 135).

3.5 Podnik jako systém

Podnik je jako produktivní sociální systém, jako lidmi vytvořené reálné výtvoř, které se skládají z lidí a jejichž cílem a účelem je dát společnosti k dispozici výkony (ESCHENBACH, 2000, s. 28).

Podnik je prakticky sociálně technický systém a prvky podniku jsou lidé a prostředky. Součinnosti každého prvku je účelově zaměřena (vytváření výkonů v podniku). Mezi jednotlivými prvky jsou návaznosti ve formě komunikačních a výrobních struktur. Podnik se též vytváří samovolně a neformálně, je to otevřený a komplexní systém, který stále komunikuje s okolím různými způsoby. Podnik je také dynamický a pravděpodobnostní systém, který by měl být podle všeho flexibilní na základě probíhajících vnějších i vnitřních podnikových změn stavu (ESCHENBACH, 2000, s. 28).

3.5.1 Podsystemy řízení

K řídicímu systému patří náležité podsystemy, které překrývají primární podsystemy a mají přímou funkci vytváření a řízení. Mezi sekundární podsystemy patří:

- Hodnotový systém
- Plánovací a kontrolní systém
- Informační systém
- Organizační systém
- Systém personálního řízení (Management-Development-System a systém motivace a pobídky)

(ESCHENBACH, 2000, s. 29).

3.5.2 Komunikace ve společnosti

Komunikace mezi top managementem a podřízenými útvary není v žádném případě jednostranný směr toku informací. Toto se váže hned na další problém, kterým je identifikace potřebných informací pro vrcholový management. Nesmí být dopuštěno aby vedení bylo zahlceno bezvýznamnými a podružnými informacemi (BARTES, 1997, s. 51).

3.5.3 Informační technologie

Informační technologie (IT) je skupina technologií, které se zabývají uchováním, vyhledáváním, zpracováváním a předáváním informací. Hlavními odvětvími IT je výpočetní technika, mikroelektronika a telekomunikace (LAMMING, BESSANT, 1988, s. 74).

3.5.4 Infrastruktura

Infrastruktura je prakticky síť služeb, které podporují průmysl nebo průmyslovou společnost, jako jsou například cesty, komunikace, nebo služby (voda, plyn, elektřina apod.) (LAMMING, BESSANT, 1988, s. 74).

3.5.5 Podnikové plánování

Je plánovací proces, který bere v úvahu celou organizaci jako jeden celek, jako nějakou množinu zdrojů a zvažuje budoucí vývoj v souvislosti s trhy, konkurenčním prostředím, legislativou a novými technologiemi. Hlavním faktorem podnikového plánování je rozvoj strategie společnosti. Přijímá se rozhodnutí o budoucích aktivitách a vytvářejí se postupné cíle, které se mají naplnit (LAMMING, BESSANT, 1988, s. 143).

3.5.6 Organizační struktura

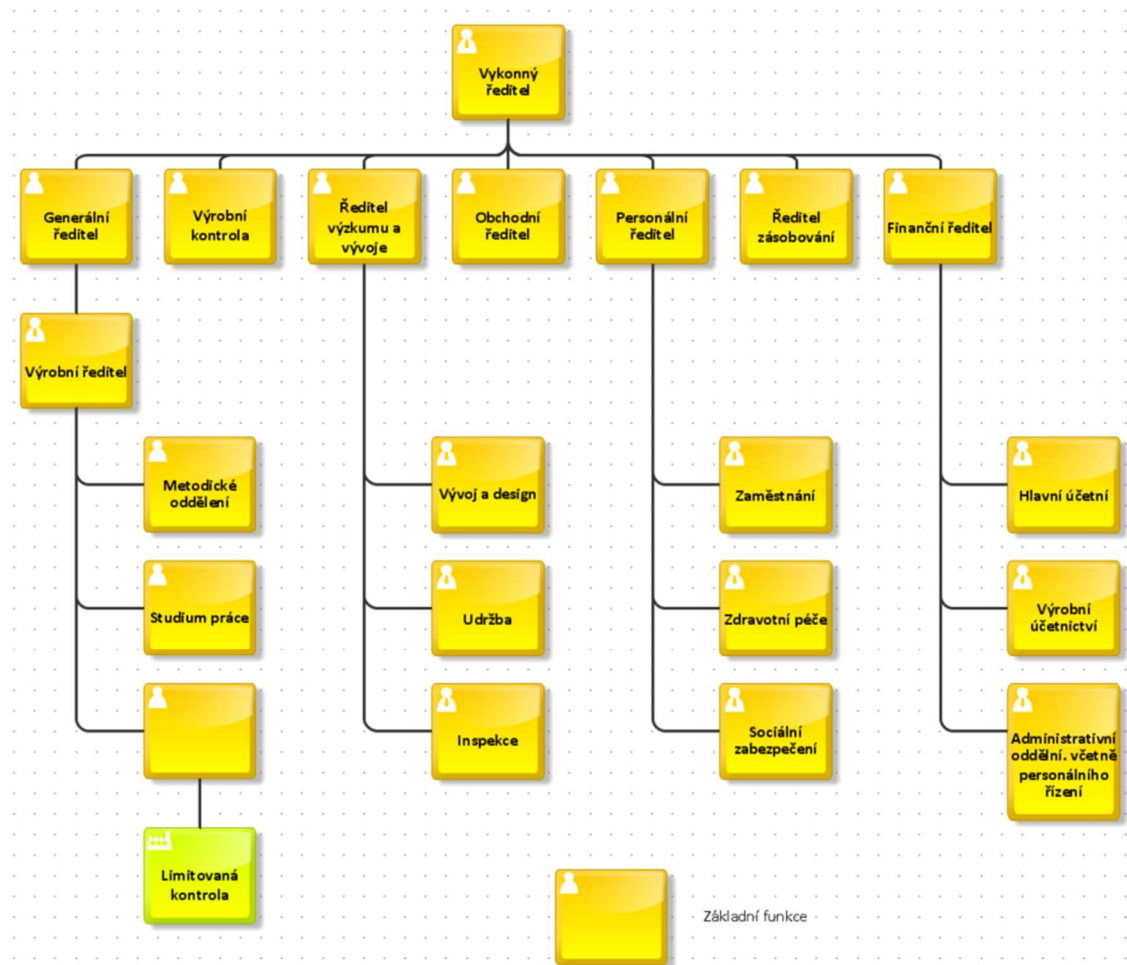
Organizační struktura se zakresluje do organizačního diagramu a je to uspořádání funkčních rolí v organizaci. Skládá se ze základního plánu hierarchie odpovědností, rozhodovacích a operativních mechanismů. Obsahuje důležité prvky pro každodenní činnost, stabilitu a komunikaci. (LAMMING, BESSANT, 1988, s. 130).

3.5.6.1 Organizační diagram

Jedná se o diagramatické zobrazení organizace, převážně ve formě rodinného stromu, který nám ukazuje funkční uspořádání úloh, odpovědností a titulů ve společnosti. Často zahrnuje i jména současných funkcionářů, pracovníků (LAMMING, BESSANT, 1988, s. 130).

3.5.6.2 Organizační rozvoj

Jedná se o techniku adaptace managementu, která vede postupně ke změně uspořádání organizace a ke zlepšení její efektivity, flexibility, jejích reakcí na změny apod. (LAMMING, BESSANT, 1988, s. 130).



Obrázek 1 – Organizační struktura
(zdroj: LAMMING, BESSANT, 1988, s. 131)

3.6 Potřeba pracovních míst

V dnešní době ve vyspělých zemích je spíše nedostatek než přebytek pracovních sil pro tradiční zaměstnání, a to jak ve výrobě, tak ve službách. Manažeři v těchto zemích se musí snažit o vytvoření pracovního místa, které by vypadalo účelněji, zajímavě a odpovědně. Vyspělé země netrpí nedostatkem vzdělaných lidí, dokonce ani mladých vzdělaných lidí (DRUCKER, 1980, s. 129).

3.6.1 Pracovní trh

Jde o nabídku a poptávku po různých druzích práce, které mohou být kvalifikované, tak i nekvalifikované (LAMMING, BESSANT, 1988, s. 151).

3.7 Motivace pracovníků

V teorii toho, co motivuje zaměstnance v práci, existují dva hlavní postoje. Zaprvé se jedná o příspěvky, které se snaží vysvětlit motivaci z hlediska vnitřních lidských potřeb a jak tyto různé potřeby budou chápány a jak ovlivní jednotlivce z hlediska jejich chování, aby dosáhli uspokojení vlastních potřeb. V druhém případě se rozvíjejí teoretické a empirické práce na vývoji praktického modelu, který se snaží vysvětlit, jak motivace skutečně funguje (PEARSON, 1990, s. 195).

Motivace pracovníků patří mezi hlavní úkoly jejich vedoucích, kteří za ně nesou zodpovědnost. Hlavním důvodem motivace pracovníků je taková, že pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se znatelně menšího počtu chyb. Díky motivaci dosahují pracovníci lepších výsledků, které vyžadují menší kontrolu a dohled.

K motivaci pracovníků musíme pochopit nejen okolnosti, které je přispívají k jejich motivaci, ale i ty, které jí brání. Všechny tyto okolnosti bývají dohromady označovány jako motivační faktory. Společným znakem je, že uspokojují lidské potřeby, nebo v jejich uspokojování brání (URBAN, 2017, s. 11).

3.7.1 Odměňování

Velké množství činností je činností motivovanou, osoba vykonávající určitou práci nebo úkol je veden pomyslením nebo představou, že za vykonanou práci obdrží něco, co uspokojí jejich představy. Uspokojení potřeb, kterého se na základně provedené činnosti pracovníka dostává je ve formě odměn. Tento pojem lze chápat z mnoha směrů. Někdy tvoří odměnu pro pracovníka pouze finanční složka a někdy zase naopak cokoliv jiného, co je pro pracovníka příjemné a chápe to jako uspokojení svých potřeb.

V případě vnitřních faktorů, které souvisí přímo s prací samotnou, může pracovník určité odměny již dosáhnout během pracovního výkonu. Tato strategie se může použít, když jsou při vykonávané práci v průběhu vidět již hmatatelné výsledky, na které může být hrdý a ví, že pro jeho organizace je jeho práce důležitá apod.

Vnější motivátory působí již po provedení pracovního výkonu a slouží jako větší motivace pro pracovníky v vyvinutí většího pracovního úsilí, odpovědnosti a iniciativě. Je však třeba aby nebyly „automatické“. Tedy jejich poskytování vázalo na určité jednání

a výsledky zaměstnance. Odměna, kterou by pracovník dostal bez vyvinutí jakéhokoliv úsilí při práci nemá smysl.

Většinu finančních prostředků, které pracovník dostává za provedenou činnost nejsou motivátorem. Slouží k jeho pracovní stabilitě, odstranění či omezení jeho nespokojenosti, k jeho výkonové motivaci příliš nepřispívají. Motivace na základě odměn se označuje pojmem motivací pozitivní. Slouží nám k podpoře chování pracovníků, které společnost vyžaduje a je podpořit (URBAN, 2017, s. 24-25).

3.7.1.1 Hierarchické třídění odměn

Jede z nejčastěji používaných modelů motivace pracovníků, jehož autorem je americký Abraham Maslow, vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje mají hierarchickou povahu. Uspokojují se tedy postupně. Vyše postavené potřeby působí především tehdy, kdy jsou již uspokojeny ty „nižší“.

5 skupin motivačních faktorů, které zapadají do Maslowovi pyramidy potřeb:

- **Potřeby fyziologické**, uspokojení je podmínkou přežití. Především uspokojuje mzda za odvedenou práci
- **Potřeby jistoty**, bezpečné pracovní podmínky pro zdraví na pracovišti
- **Potřeby sociální**, sociální vztahy na pracovišti ve formě přátelství, sounáležitosti, společenského přijetí. K jejich uspokojení především slouží příjemná pracovní atmosféra, či sociální kontakt, který práce umožňuje
- **Potřeby uznání**, pracovník potřebuje cítit uznání a ocenění jeho práce. Jedná se o respekt, prestiže, sebeúctu, pozornost ostatních apod., označované jako potřeby vlastního ega. Jestliže jsou tyto potřeby splněny, zvyšují pracovníkovo sebevědomí
- **Potřeby seberealizace**, do kterých spadá potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti (talent management), získání nových schopností při řešení různých problémů, zvýšení kreativity u práce

(URBAN, 2017, s. 13)

3.7.2 Posílení pravomocí zaměstnanců

Změny v okolním prostředí vyžadují změny v organizacích. Základní transformační procesy potřebují k uskutečnění mnoho lidí. Přesto zaměstnanci s přeměnou někdy

nepomohou, nebo ani nemohou, pokud se v daný moment cítí relativně bezmocní. První čtyři fáze transformačního procesu velice přispívají k posilování pravomocí zaměstnanců. Existuje mnoho bariér, které brání v posilování pravomocí zaměstnanců. Mezi některých z bariér patří:

- Formální struktura, která znesnadňuje jednání v organizaci
- Nadřízení brání vedoucímu k uskutečnění nové vize
- Personální a informační systémy ztěžují jednání
- Jednání znesnadňuje nedostatek zkušeností

To všechno plyne v závěr, že zaměstnanci chápou vizi podniku a chtějí by jí realizovat, ale nemají dostatek prostoru ke tvorbě a rozvíjení se (KOTTER, 2000, s. 108).

3.8 Jak může struktura ohrozit vizi

Jedná se o vize vybraných společností, které bývají blokovány podnikovou strukturou. Ve společnosti, kde hlavní vize je zaměřena na zákazníka a může dojít k problému u zdrojů a odpovědností za jednotlivé výrobky a služby.

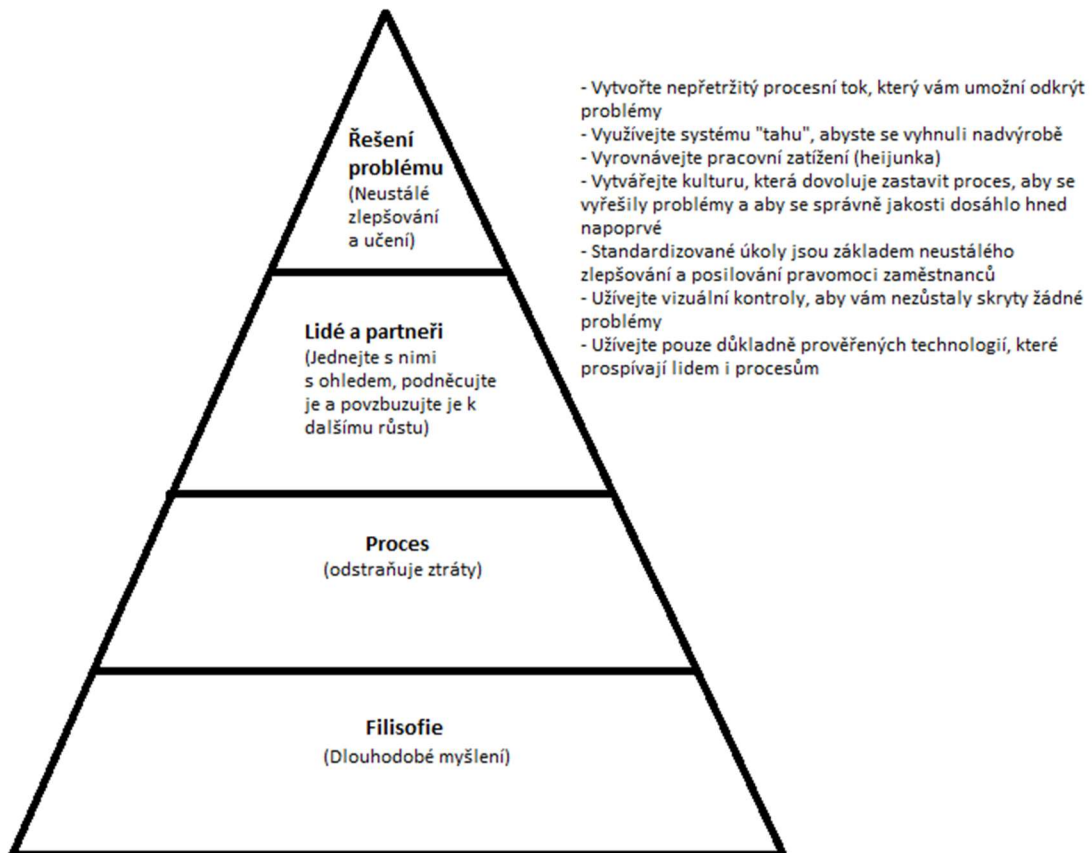
Jako další vizi společnosti můžeme brát jako předání větších pravomocí zaměstnanců na nižších úrovních, ale na druhou stranu v podniku jsou manažeři střední úrovně, kteří zaměstnance podezřívají a kritizují. Další společnost bude chtít zvýšit produktivitu, aby vyráběli s co nejnižšími náklady, ale bude hlavní problém u skupiny pracovníků, kteří stojí společnost příliš mnoho peněz a neustále vyvíjejí nákladné postupy a programy. Mezi poslední příklady vizi společností může patřit například zrychlení všech možných procesů ve společnosti. To se může ze začátku zdát vcelku jednoduché, ale musíme si uvědomit, že máme ve společnosti mnoho zaměstnanců, které tvoří nezávislé celky, které mezi sebou nekomunikují a nepředávají si informace a tím všechno zpomalují, tudíž je prakticky nemožné urychlit podnikové procesy a naplnit tak vizi společnosti (KOTTER, 2000, s. 111).

3.8.1 Struktura pracovních skupin

Ve společnosti by měla fungovat pracovní struktura, která je tvořena pracovními skupinami čtyř až osmi lidí, přičemž je zvolen jeden vedoucí týmu, který zastává podpůrnou a koordinační roli v týmu, jimž je dělník placen časovou mzdou. Vedoucí

převážně nevykonává manuální práci, s výjimkou případů, kdy je některý z pracovníků nepřítomen. Tyto pracovní skupiny bývají podřízeny supervizorovi první linie, *skupinovému vedoucímu*, který plní funkci, která je odměňována měsíčním platem. Tyto dvě vedoucí role mají velmi velký význam na řešení problémů a pro implementaci neustálého zlepšování (kaizen) (LIKER, 2007, s. 234).

3.9 Správný proces přinese správné výsledky



Obrázek 2 – Pyramida dlouhodobé procesu
(zdroj: LIKER, 2007, s. 119)

„Objeví.li se nějaký problém ve výrobě typu jednokusového toku, potom se zastaví celá výrobní linka. V tomto smyslu je to velice špatný systém výroby. Když se zastaví výroba, každý je nucen okamžitě řešit problém. A tak členové týmu musí přemýšlet a díky tomuto myšlení rostou a stávají se jak lepšími členy týmu, tak i lepšími lidmi.“ – Teruyuki Minoura, bývalý prezident, Toyota Motor Manufacturing, North America (LIKER, 2007, s. 121).

3.9.1 Procesy přidávající hodnotu

Vhodné začáteční místo pro jakoukoliv společnost, která má v plánu vykročit na cestu ke „štíhlosti“, je vytvoření tzv. nepřetržitého toku všude kde je mu zapotřebí a kde je to v rámci jejich výrobních procesů vhodné. Tok je hlavní podstatou celé myšlenky „štíhlosti“, tudíž zkracování času, který společnosti trvá k přeměně materiálu v hotové výrobky nebo služby, povede k nejlepší jakosti, k nejnižším nákladům a nejkratším dodacím lhůtám. Tok působí v tomto smyslu na mnoho dalších odvětví, jako je například preventivní údržba a implementace nových nástrojů. Vytváření toku materiálů nebo informací se nám snaží odhalit případy neefektivnosti, které vyžadují akutní odstranění. Všichni zúčastnění jsou najednou motivováni k vyřešení aktuálního problému, kvůli potencionálnímu zastavení celého procesu. Cílem v prostředí „štíhlé výroby“ je vytvořit jednokusový tok pomocí neustálého odbourávání zbytečného úsilí a plýtvání časem, které jsou naprosto nulové u vytváření přidané hodnoty.

3.9.1.1 Typy ztrát ve společnosti

- Nadvýroba
- Čekání
- Doprava nebo přemísťování, které jsou nezbytné
- Nadměrné či nepřesné zpracování
- Nadbytečné zásoby
- Zbytečné pohyby
- Vady
- Nevyužitá tvořivost zaměstnanců

3.10 Co znamená „výkonnost“

Výkonnost nám vyjadřuje způsob, neboli spíše průběh, jakým pozorovaný subjekt vykonává danou činnost. Daný subjekt pozorujeme na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání dané činnosti. Interpretace současné charakteristiky předpovídá schopnost porovnat zkoumaný jev z hlediska stanovené kritériální škály (WAGNER, 2009, s. 17)

3.10.1 Měrné veličiny v měřítkách výkonnosti

Měrnou veličinou můžeme rozumět veličinu, která je použita pro popis vymezené charakteristiky zkoumaného objektu. Měrná veličina se tedy pevně váže na měřítko výkonnosti a je neoddělitelnou součástí. Při měření se můžeme setkat s různými typy veličin, které se mohou lišit ve vztahu mezi dvěma zjištěnými hodnotami dané veličiny. Rozdělení daných veličin probíhá následovně:

- Kvalitativní, u kterých nejsme schopni kvantifikovat vztah mezi popsányi hodnotami
- Kvantitativní, veličiny, u kterých jsme schopno kvantifikovat vztah veličin

Podrobnější rozdělení probíhá na veličiny nominální, ordinální, intervalové a podílové veličiny. Nominální a ordinální jsou součástí kvalitativních veličin a naopak intervalové a podílové jsou součástí kvantitativních.

4 Analýza problému a současné situace

4.1 Popis a analýza podniku

4.1.1 Popis podniku a jeho historie

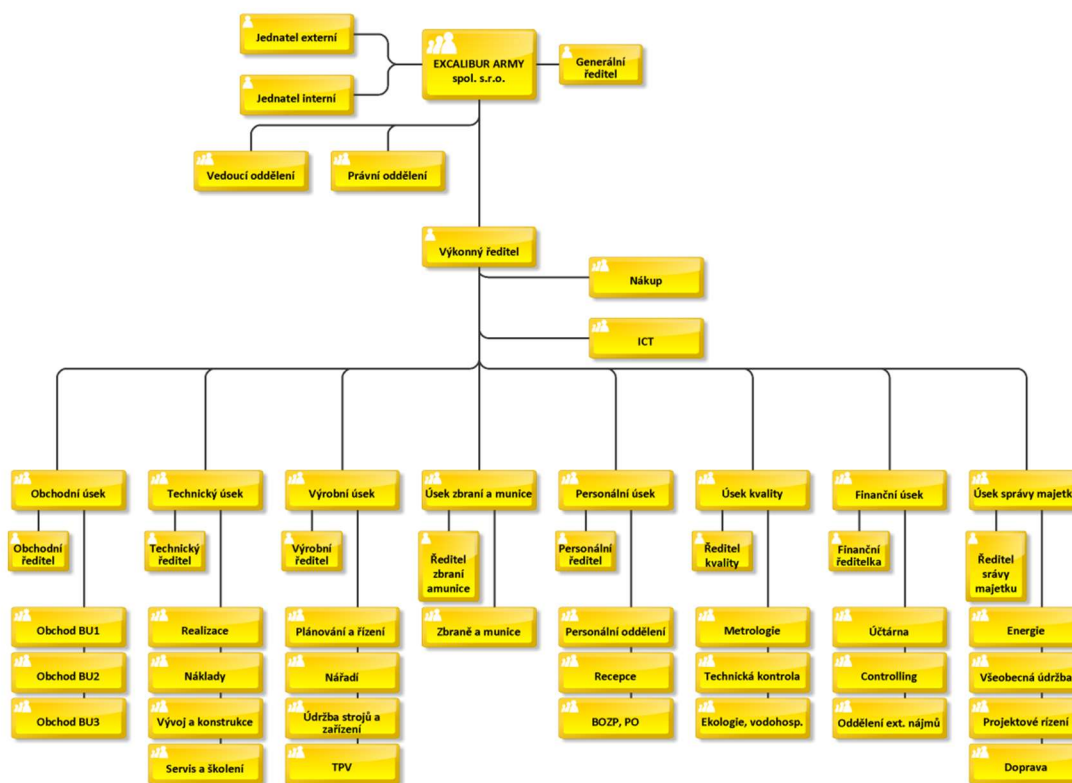
K analýze podniku bude využit podnik jako celek, později se přesuneme k jednotlivým procesům, které budou rozpracovány více do hloubky. Jedná se o podnik s jménem EXCALIBUR ARMY spol. s.r.o., který se zabývá oblastí obchodu, výroby a služeb spojených s vojenskou technikou. Společnost se řadí mezi velké podniky, protože zaměstnává více jak 500 pracovníků (zaměstnanci a agenturní zaměstnanci). Hlavní část této společnosti je umístěna ve městě Šternberk s účetním sídlem v Praze. Další skladovací i výrobní prostory má společnost v Pardubickém kraji. EXCALIBUR ARMY je jedna z více projektů, které spadají do holdingu s názvem CZECHOSLOVAKGROUP a.s. zkratkou (CSG).

Společnost startovala od malé firmy, která se živila nákupem a prodejem vojenského materiálu a až následně se začali budovat sklady a výrobní kapacity, které byli nejprve využity k jednoduché úpravě materiálu a až následně při zvětšení výrobních prostorů, se začaly vyrábět jednotlivé produkty. V roce 2019 společnost kladla větší důraz na personální marketing, k propagaci společnosti na trhu práce jako perspektivního zaměstnavatele se zajímavou a komplexní oblastí prodeje a výroby. Ke zviditelnění společnost využívá elektrotechnická média včetně svých sociálních sítí.

Zaměstnanci společnosti jsou pravidelně proškolení ve věci bezpečnosti práce a požární ochrany. Na jednotlivých pracovištích je kladen důraz na prevenci vzniku a eliminaci rizik a bezpečnosti ochrany zdraví při práci. Pravidelně probíhají povinná legislativní školení v oblasti BOZP, ochrany životního prostředí, kurz řidičů referentských vozidel, VZV vozíků (vysokozdvížené) jeřábníků i svářečů.

V roce 1951 byl počátek vzniku opravárenského podniku ve Šternberku. Samotný podnik jaký známe dnes pod názvem EXCALIBUR ARMY byl založen až 1955, jedná se tedy o poměrně mladý podnik. V roce 2000 začala společnost s obchodem a prodejem náhradních dílů v oblasti vojenské techniky, zbraně, vozidla i munice. Firma se postupně rozrůstala a potřebovala zvětšit prostory, tak si v roce 2012 pronajala část areálu VOP-026 ve Šternberku a o rok později ho celý odkoupila. Od roku 2016 se podnik zaměřil i na vlastní vývoj a prodej produktů.

4.1.2 Organizační schéma podniku



Obrázek 3 – Organizační struktura
(zdroj: nestrukturované rozhovory s personálním ředitelem EA)

Organizační schéma podniku je složené z 8 ředitelů, kteří mají na starosti jednotlivé úseky ve firmě. Tyto úseky zastřešuje výkonný ředitel, který se stará o bezstarostný chod.

4.1.3 Úroveň a forma přípravy výroby

Projektová výroba ve firmě má velkou výhodu v customizačním, či prototypovém řešení přímo na požadavky zákazníka, které mají větší nároky na produkt než bývají běžné. Při plánování výroby se v podniku používají softwary jako například TPV (technologická příprava výroby), MRP (plánovaná příprava materiálu) a mnoho dalších.

Všechny typy zakázek pro podnik jsou komplexní. To znamená, že obsahují nejen samotný výrobek vyráběný firmou, ale i doplňkové zboží, které je podnikem upravováno, či pouze jako nakupované zboží přepravováno.

Řada fází výroby využívá i externí zdroje. Tyto externí zdroje napomáhají zhotovit nebo upravit produkty, se kterými je v pozdějších fázích firma schopna pokračovat ve výrobě. Pro plánování se používá v podniku klasické MRP, které slouží k určování potřeby materiálu. U soustavy s nedokonalým technologickým postupem se používá jiný přístup, který se aplikuje přímo při montáži nebo demontáži výrobku a je jasné vidět, jaký krok je dále potřeba udělat.

4.1.4 Informační systém

Firma používá celopodnikový informační systém **ORSOFT** od tuzemského dodavatele OR-CZ spol. s.r.o. Tento informační systém pokrývá hlavní podnikové oblasti mezi které patří: obchodní oddělení (zakázky), nákup, výrobní oddělení (TPV), finanční oddělení (ekonomika, finance, majetek, lidské zdroje).

Ve firmě se pro oblast mezd a personalistiky používání řešení **OKBASE** od tuzemského dodavatele OKSYSTEM. Systém je navržen pro střední a velké společnosti i organizace a zahrnuje komplexní řešení personálních procesů napříč společnostmi. Disponuje dálkovým online spojením a řešením odkudkoli.

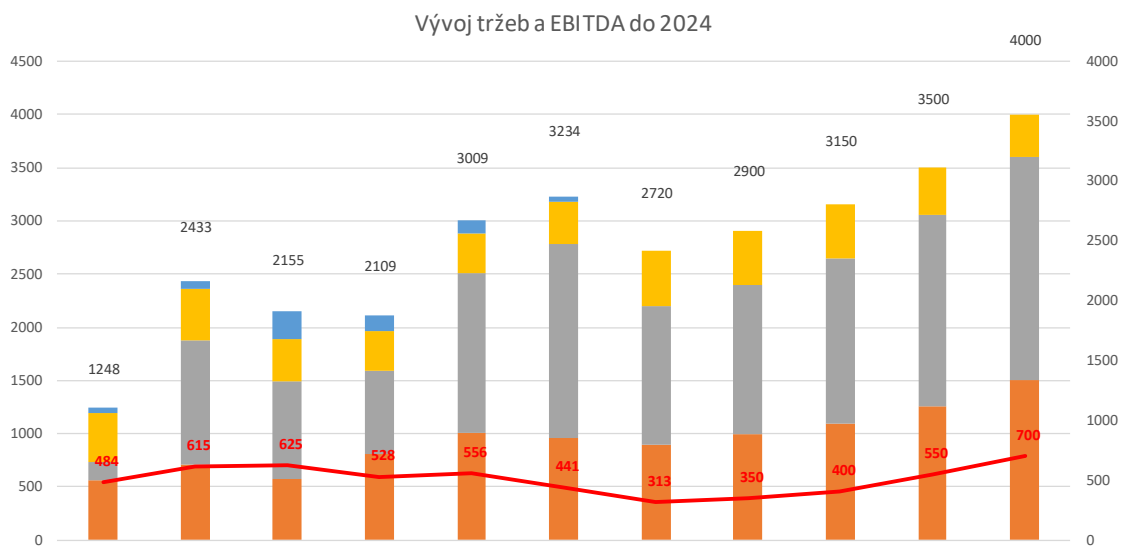
4.2 Růst společnosti

Společnost prošla rychlým růstem, který vyplýval z boomu na trhu po roce 2014. Společnosti má nyní vlastní výrobní kapacity, komplexnost existujících technologií a mnoho know-how lidí.

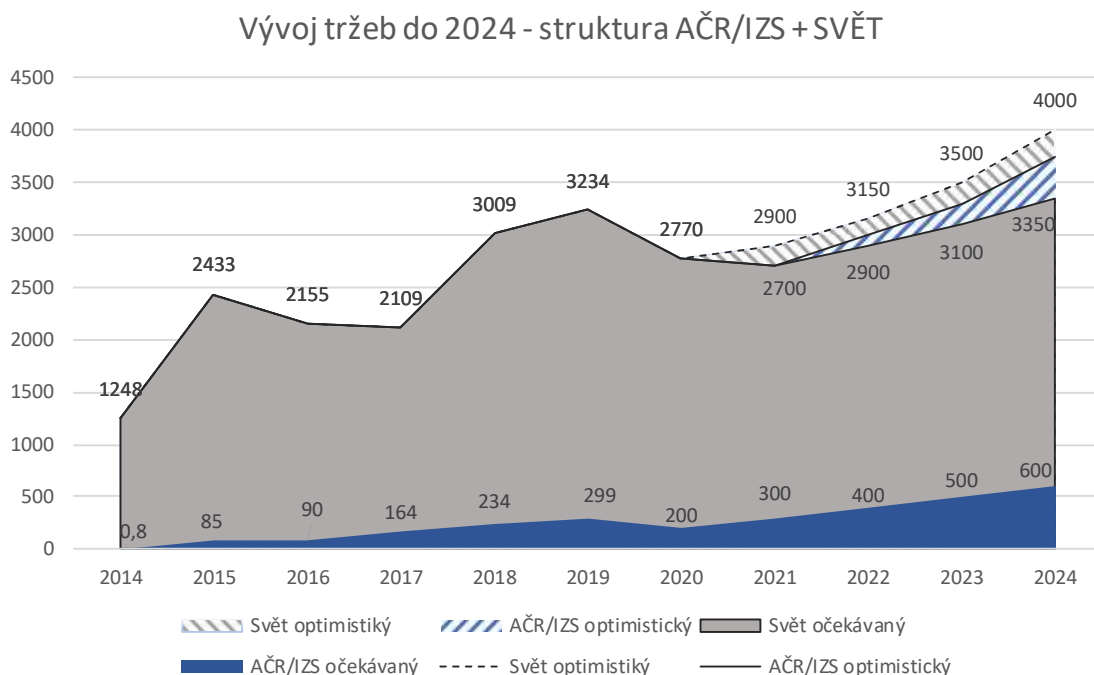
4.2.1 Střednědobé cíle firmy

Do 5 let dosáhnout tržeb 4 mld. A EBITDA 700 mil. Společnost má v záměru se stát klíčovým partnerem pro globální světové výrobce vojenské techniky pro východní trhy (Rheinmetall, KMW, GD, Hanwa, Elbit), v tomto směru by firma měla hrát klíčovou roli při vývoji a licenční výrobě moderní technologické techniky a systematicky rozvíjet procesní a technologické zázemí společnosti, které umožní výrobu komplexních technologicky náročných celků vozidel

Mezi další cíle společnosti patří i touha se stát významným partnerem AČR (Armáda České republiky) a složek IZS (integrovaného záchranného systému), kde by společnost chtěla zajišťovat generální opravy a modernizaci pozemní techniky, která je v současnosti ve výzbroji AČR a IZS. Společnost má v záměru hledět na podporu životního cyklu zavedené techniky.



Obrázek 4 – Vývoj tržeb
(zdroj: HR oddělení EA)



Obrázek 5 – Vývoj tržeb
(zdroj: HR oddělení EA)

4.2.2 Hlavní cíl společnosti

Díky zkušenostem (licence), spolupráci (partnerství) a dobrému jménu společnosti prosadit produkt v armádách NATO a složkách IZS států EU a tím se vyrovnat velkým světovým hráčům.

4.3 Struktura chodu podniku

Strukturu podniku bych rozdělil do jednotlivých oblastí, které mohou sloužit jako využitelné body, které může společnost použít ke zlepšení, nebo právě naopak by si společnost na ně měla dát pozor, aby nebyly špatně využity proti jejich prospěchu.

Nejprve se podíváme na přednosti, které by mohli využít ve svůj prospěch. Jednotlivé oblasti jsou rozděleny do pár oblastí.

První oblastí je produkt a výroba. „EA“ je vlastně česká značka s tradicí a novým ikonickým vzhledem. Mezi další přednosti společnosti patří velké vlastní výrobní

kapacity, obrovský výrobní areál a komplexní technologie, které firma vlastní. Tyto procesy podporuje fakt, že zaměstnanci mají zkušenosti a velmi obsáhlé znalosti v oboru vojenské technologie a oprav. Ve společnosti je kladen velký důraz na personální marketing, který propaguje EA jako perspektivního zaměstnavatele na trhu práce.

Oblast managementu, má své výhody ve zkušeném a stabilním managementu, který se skládá ze zdravého mixu technicky zdatných a procesně orientovaných managerů. Společnost ukazuje, že má na svém poli také lidi, kteří jsou kvalifikovaní, zkušení, flexibilní a především mají technické know-how.

Mezi další oblasti se řadí efektivita a flexibilita práce. Je zde kladen tlak na efektivitu ve sporu tvorby hodnoty a administrativy. K udržování stabilního chodu společnosti a výroby je zde důkladné monitorování zásob náhradních dílů a techniky a jejich doplnění.

Jako signifikantní silnou stránkou je ve firmě rozhodně vývoj a konstrukce, která se zabývá výrobou vlastních produktů k prodeji a individualizovaným zákaznickým řešení na míru.

4.3.1 Oblasti ke zlepšení

Ve společnosti disponuje nižší míra procesního řízení z hlediska standardizace práce. Jako hlavní problém této oblasti je nedostatečná míra zkušeností na pracovišti, která vede například k obecným chybám jako je nepřítomnost postupů práce. Ve firmě chybí klíčové procesní indikátory pro některé firemní oblasti. Společnost se potýká také s nedostatkem plánování ve formě alokace nákladů na střediska.

Jako hlavní problém vnímám v oblasti kalkulací a cenotvorbě pro jednotlivé zakázky nakupujících. Jedná se o nepřesné kalkulace zákaznických řešení a oceňování vlastní výroby, která bývá v některých případech velmi nepřesně určena. Slabší stránku společnosti tvoří také nákupní procesy a metodika výběrových řízení dodavatelů a metodik pro auditování a hodnocení dodavatelů.

Hlavní problém v oblasti výroby je jednoznačně vysoké množství zásob, které není jednoznačně položkově „rozpadlé“, chybí zde i koncept interní logistiky, který má na starosti zásobování a udržení chodu výroby. Chybí zde i dostatečná míra elektronizace zaskladňování a vyskladňování zboží.

Na firmu celkově působí nižší úroveň strategického myšlení, to znamená že ve firmě chybí dostatek pracovníků, kteří mají strategické myšlení a dokážou se soustředit na cíl, kterého chtějí přes různé překážky dosáhnout, a také nadchnout všechny ostatní pracovníky pro tento cíl, které potřebuje k jeho realizaci. Je zde kladen také menší důraz na operativní řízení společnosti vzhledem k procesům.

4.3.2 Nebezpečné oblasti pro společnost

První hrozby pro firmu se týkají financování a vztahu s bankami. Jedná se o závislosti na plnění kovenantů (společnosti i skupiny) a zajištění Cash-Flow, což může v tomto směru ohrozit vztahy s dodavateli a obchodními partnery

Hlavní hrozby pro společnost stejně jako u mnohých se týkají ztráty know-how a kontinuity podnikání, to má za následek odchod klíčových zaměstnanců včetně členů managementu do jiných podniků nebo odchody důležitých členů do důchodu.

Reálná hrozba, která z mého pohledu čeká mnoho podniků je zvyšování nákladů. Zvyšování cen zahrnuje ceny vstupů jako jsou energie, cena práce, náklady na nábor (nedostatek technických profesí), vybavení a mnoho dalších. Podnik se také potýká s malou podporou České republiky z hlediska podpory podnikání, co může být v budoucnu znatelný problém. Další problém se skrývá v postupném nárůstu byrokracie, ve všech podnicích začíná zvyšování administrativy. Tento problém pochází z legislativy ať z Evropské unie nebo České republiky, která nutí všechno podrobně dokumentovat.

Předchozí hrozba má návaznost se změnou politické situace a konkurencí. Společnost se může setkat s vlivem politiky a směřování státu jiným směrem, který reálně může podnik ohrozit. Také můžeme narazit na sektory ovlivněné lobismem, nebo na investiční politiku státu, která toho dokáže mnoho změnit. Nemožné nejsou do budoucna ani změny v legislativě a v politickém vedení z hlediska vojenského materiálu, ekologie a například zákoníku práce. Podnik také do budoucna musí počítat s nekalými zájmy konkurence nebo například s licenční politikou.

4.3.3 Využitelné oblasti ke prospěchu chodu společnosti

Společnosti by mohlo přinést zvýšení výkonu divizní řízení podniku. Divizní řízení je rozdělení subsystémů, které jsou závislé a podřízené vrcholovému managementu. Toto řízení by mohlo přinést využití synergií a sdílení zdrojů, a také drahocenných zkušeností.

Jako hlavní příležitost podnik vidí ve využití „mezer na trhu“. Výroba nového produktu, které na trhu ještě nejsou dostupné se zaměřením na dělostřelectvo, ženijní technika nebo například integrované záchranné složky. Možnost je také možné nalézt v penetraci nových trhů, nalezení nových zákazníků z nových zemí, kteří budou ochotni za výrobky zaplatit.

Firma předpokládá postupný nárůst zakázek na zboží, které mohou zvýšit zisk, a také zvýšení počtu dalších rozvojových projektů pro AČR. Společnost vidí svou příležitost v licenční výrobě nebo prodeji licenční techniky a návazných služeb. Je zde také možnost, že dojde k růstu prostřednictvím akvizic dalších společností.

V servisní oblasti by mohlo dojít k rozvoji LCM (Life Cycle Managment), což dokáže zvednou úroveň produktu a službě k tomu vázané. Společnost by se také mohla zaměřit využít potenciálu v nabídce servisu a dalších „doplňkových“ služeb spojených s prodejem techniky a rozšířené prodeje náhradních dílů.

4.4 Vyhodnocení oblastí

Z předchozí analýzy struktury chodu podniku jsme se dozvěděli o silných i slabších oblastech společnosti, které se dají využít k prospěchu, či mohou být vnějšími vlivy využity proti samotné společnosti. Vyhodnocení jednotlivých oblastí vytvořilo shrnutí do TOP nejdůležitějších částí, které mají majoritní vliv na chod celého podniku a zasahují i do vedlejších procesů.

4.4.2 TOP (nejdůležitější) oblasti

Z předchozí analýzy byly vybrány jednotlivé okruhy (prospěchové stránky, hrozby, nové možnosti) s oblastmi, které jsou považovány společností za důležité a dále jsou rozpracovány a zdůrazněny. K jednotlivým oblastem byl přiřazen náznak akčního plánu a možnosti řešení.

4.4.2.1 Nižší míry standardizace práce a chybějících postupů

- Zavádění 5S na pracovištích (komplet školení, ...)
- Zavádění vizuálního managementu (vizualizace postupů práce)
- Zavádění PLM (pro zpracování technické dokumentace)

4.4.2.2 Divizní řízení, využití synergií, sdílení zkušeností

- Implementace divizního řízení v rámci CSG
 - o Divize Aerospace
 - o Divize Defence
 - Subdivize Land Systems
 - Excalibur Army (EA)
 - TDV (Tatra)
 - MSM Land Systems (Trenčín)
 - RTP (Real Trade Praha)
- Členové managementu EA se podílejí na divizním řízení
- Generální ředitel (GŘ) je zároveň GŘ subdivize Land Systems

4.4.2.3 Sektor ovlivnitelný lobbismem, vliv politiky, nekalé zájmy konkurence

- Implementace compliance (podnikání podle legislativy) programu, posílení vlivu právního oddělení
- Monitoring trhu
- Revize uzavíraných smluv, obchodních partnerů.

4.5 Procesy v podniku

Procesy v podniku jsme schopni rozdělit do 3 základních skupin. Tyto skupiny se dělí na hlavní, řídicí a podpůrné procesy, podle různých kritérií, jako je vznik zisku pro podnik, sjednocení podnikových středisek pro splnění určitých cílů a bezproblémový chod společnosti. U 3 hlavních kategorií jsou následně rozpracovány, vyhodnoceny a určeny základní charakteristiky některých jednotlivých procesů.

4.5.1.1 Hlavní procesy

- Obchod (vojenská technika, zbraně munice)
- Nákup (zboží – z této oblasti, kooperace, materiál položky do výroby)
- Výroba (pozemní vojenská technika)
- Servis

4.5.1.2 Řídicí procesy

- Plánování (finanční, obchodní, kapacitní / výrobní)
- Výzkum a vývoj
- Kvalita
- Řízení rozvojových projektů

4.5.1.3 Podpůrné procesy

- Řízení lidských zdrojů
- Personalistika a mzdy
- Marketing, podpora prodeje
- Systémy řízení firmy IMS (systém řízení podle cílů, ISO 9001, 14001, 27001, AQAP, finanční controlling)
- Správa majetku

4.7 Jednotlivé procesy a jejich hodnocení

Zde jsou vybrány některé procesy, které jsou pro společnost klíčové a na které je kladen největší důraz v podnikání a jsou u nich určeny jednotlivé ukazatele výkonnosti, které se vyhodnocují pro zpracování. Zejména se bude jednat o obchod, výrobu a marketing. Obchod byl vybrán z důvodu hlavního procesu ve společnosti, který přináší majoritní zisk společnosti pomocí prodeje vojenské techniky (tanky, zbraně, munice) a různých ostatních služeb. Výroba je další hlavní proces, který se zabývá výrobou a přípravou součástí pro hlavní produkty, které se později na trhu prodávají. Marketing byl zmíněn protože je pro firmu velice důležitý z hlediska obchodu. Jelikož firma dováží své produkty téměř po celé Evropě, tak potřebuje kvalitní úroveň marketingu aby si udržel svou klientelu, popřípadě našel nové kupce pomocí prozkoumání trhu a vytvoření kvalitních reklam.

4.7.1 Obchod

- Sledování veličin
- Plánování veličin
 - o Tržby dle zakázek
- Hodnocení procesu
 - o KPIs
 - Tržby (celkem / dle BU/ na zakázku)
 - Ziskovost zakázky (marže)
 - Celková marže
 - EBITDA (celková)
 - o Cíle pro řízení zaměstnanců / manažerů
 - Tržby za BU (obchod - FO)
 - Tržby celkově (MNG)
 - EBITDA (obchod - FO, MNG)

4.7.2 Výroba

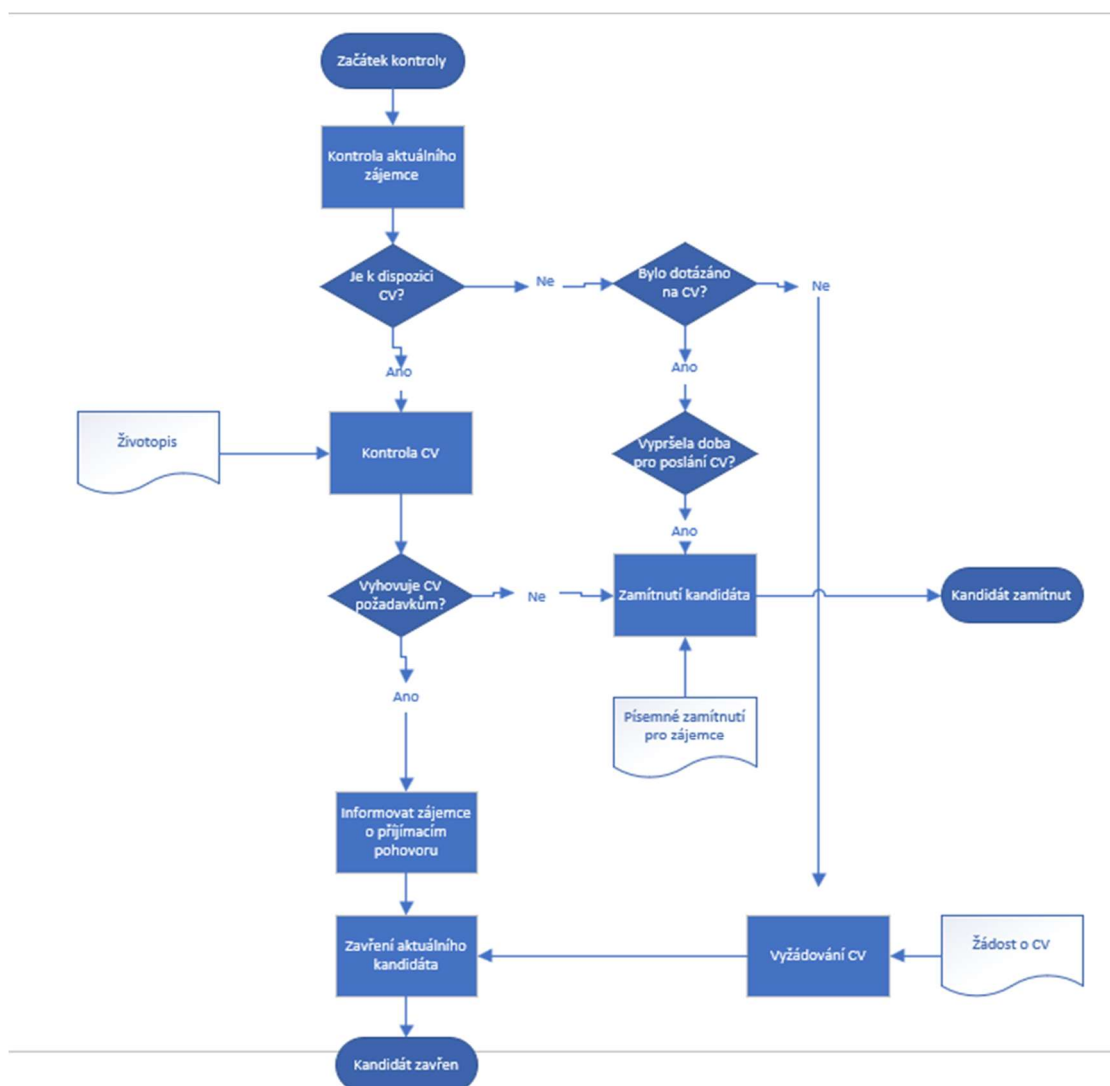
- Sledování veličin
 - Vyrobené množství
- Plánování veličin
 - Množství výrobků dle materiálu
- Hodnocení procesu
 - KPIs
 - Výrobní výkon
 - Zmetkovost
 - Udržení kvality
 - Využití kapacity
 - Cíle pro řízení zaměstnanců / manažerů
 - Čas výroby
 - Zajištění dodržování norem

4.7.3 Marketing

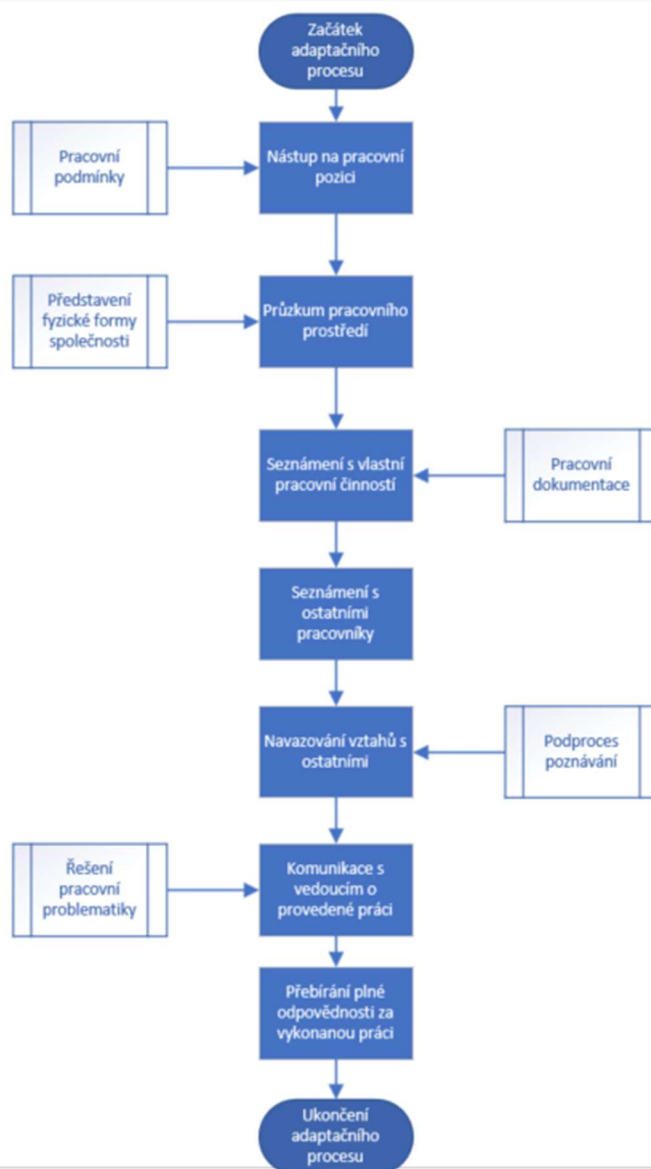
- Plánování veličin
 - Zvýšení počtu zakázek
- Hodnocení procesu
 - KPIs
 - Počet zakázek (zvýšení / snížení)
 - Návštěvnost na stránce
 - Obrat
 - Bounce rate
 - Zmínky v médiích a na sociálních sítích

4.8.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Cílem získávání zaměstnanců je zajistit co největší možnost výběru vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici. Jinak řečeno přilákat maximum uchazečů a vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Zároveň již tady můžeme **identifikovat možné talenty**, které po absolvování adaptace a splnění určitých kritérií můžeme zařadit do rozvojových procesů „talent managementu“. Existuje celá řada metod získávání zaměstnanců – uchazeči se nabízejí sami, uchazeče někdo doporučí (osvědčená metoda), vhodní kandidáti jsou přímo osloveni, používají se vývěsky, letáky, inzerce i v elektronických médiích, komunikuje se školami (slabé), s úřady práce (nyní již moc nefunguje), s personálními agenturami, využívají se sociální sítě, profesní sítě či pracovní portály.



Obrázek 7 – Proces předvýběru zaměstnanců
(zdroj: nestrukturované rozhovory s personálním ředitelem EA)



Obrázek 9 – Adaptační proces
(zdroj: HR oddělení)

4.8.2.3 Rozvoj zaměstnanců

Každý zaměstnanec by měl mít dohodnut se svým vedoucím zaměstnancem tzv. plán osobního rozvoje na další období (obvykle 1 rok). Cílem plánu osobního rozvoje zaměstnance je definovat činnosti, které zajistí rozšíření znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení výkonu tohoto zaměstnance a pro možný budoucí rozvoj a profesní růst v rámci kariéry. U vedoucích zaměstnanců a manažerů se očekává, že se budou aktivně podílet na sestavování svých plánů osobního rozvoje. To znamená, že vedoucí zaměstnanci musí cítit zodpovědnost za svůj vlastní názor. Pro zaměstnance zařazené do programu „Talent managementu“ se obvykle vytváří speciální víceletý rozvojový program.

4.8.2.4 Hodnocení zaměstnanců a motivace

Pravidelné hodnocení zaměstnanců plní řadu důležitých úkolů. Slouží ke zhodnocení osobních cílů za uplynulé období a stanovení cílů nových, určení hlavních rozvojových potřeb zaměstnanců, podpoře jejich motivace, identifikaci talentů, stanovení osobních kariérových plánů i jako východisko k určení výše mzdy a odměny. Hodnocení zaměstnanců by mělo být především hodnocením jejich výkonu – dosažených pracovních výsledků, plnění rozvojových cílů a konkrétních projevů jejich pracovního a sociálního chování. Motivace zaměstnanců ve společnosti je poměrně jednoduchá, do určité míry všechny pracovníky motivuje větší finanční odměna za provedenou práci. Proto se v návrhové části můžeme jednoznačně bavit o nějakém odměňovacím systému, který by podpořil motivaci zaměstnanců. Můžeme tedy říci, že základním nástrojem motivace ve společnosti je finanční odměna. Hlavní význam dohodnuté cílené odměny za správné plnění úkolů spočívá v tom, že zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci svou práci provedou správně, v očekávané kvalitě a dohodnutém čase. V podniku fungují také tzv. rychlé odměny (zaměstnanec je namotivován k lepší práci a přichází s nápady na zlepšení, které se začínají aplikovat).

4.8.2.5 Outplacement

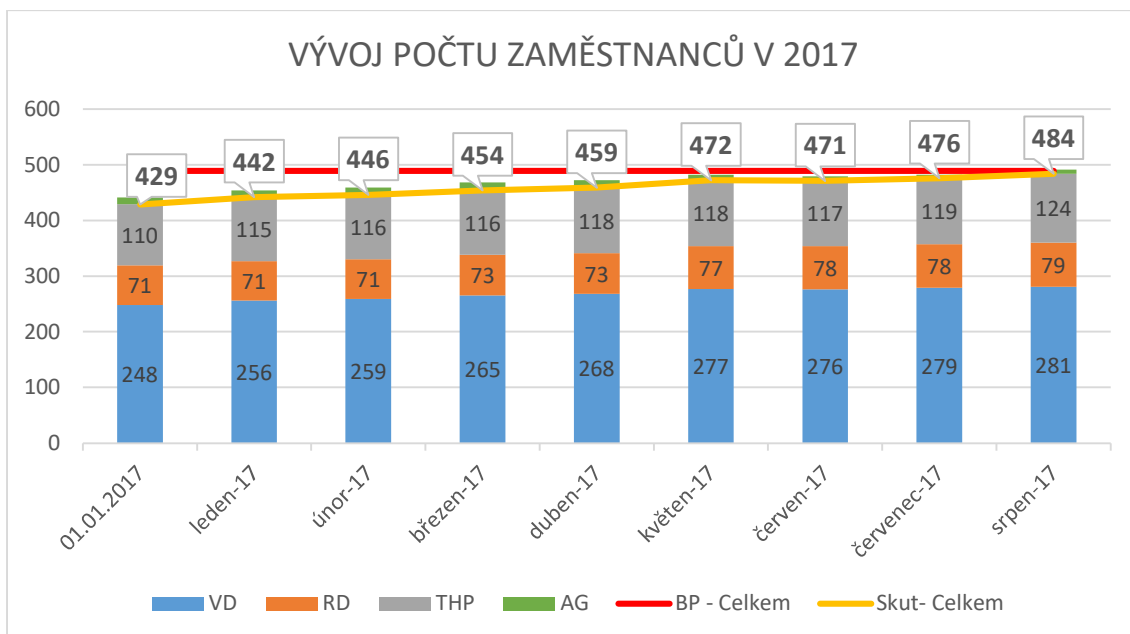
Sociální odpovědnost společnosti. Jedná se o program podpory propuštěných zaměstnanců, kterým společnost si vytváří vlastní image na veřejnosti jako zaměstnavatele.

4.8.3 KPIs (Klíčové ukazatele výkonnosti)

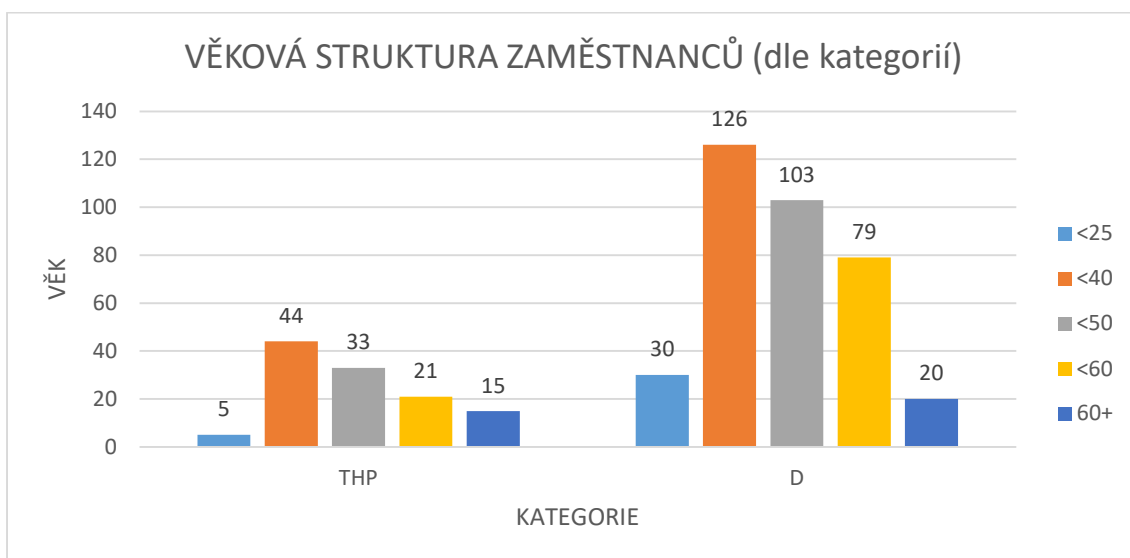
Ze společnosti byly vypracovány některé základní ukazatele výkonnosti, které jsou rozděleny v částích – počet zaměstnanců, výkonnost a nákladovost. Mezi tyto základní ukazatele se řadí:

- **Fond pracovní doby**
 - Měří se v hodinách
 - Jedná se o kumulativní fond pracovní doby za všechny HPP za daný měsíc dle jejich úvazku (včetně svátků apod.)

- **Počet zaměstnanců HPP**
 - Jde o jednotky, desítky, či stovky kusů
 - Evidenční stav zaměstnanců na hlavní pracovní poměr k poslednímu dni v měsíci



Obrázek 10 – Vývoj počtu zaměstnanců
(zdroj: HR oddělení EA)



Obrázek 11 – Věková struktura zaměstnanců
(zdroj: HR oddělení EA)

Ve společnosti se nachází přibližně 120 technickohospodářských zaměstnanců a okolo 350 zaměstnanců na dělnických pozicích. Dále je v grafu ukázána věková struktura těchto skupin. Můžeme zde vyčíst, že u obou pracovních skupin převládá věková skupina od 25 do 40let.

- **DPČ, DPP počet odpracovaných hodin**
 - Měří se v hodinách
 - Celkový počet odpracovaných hodin na dohody mimo pracovní poměr v daném měsíci

- **Nemocnost**
 - Udává se v %
 - Celkový počet hodin dočasně pracovní neschopnosti zaměstnanců na HPP nebo ošetřování člena rodiny v minimální délce jednoho dne / celkový fond pracovní doby zaměstnanců na HPP v daném měsíci v hodinách

- **Fluktuace**
 - %
 - Počet ukončených hlavních pracovních poměrů v daném měsíci / evidenční stav zaměstnanců HPP na konci daného měsíce

- **Objem vyplácených mezd HPP – bez odměn statut.**
 - Kč/EURO
 - Objem vyplácených hrubých mezd bez odměn členů statutárních orgánů a dohod mimo pracovní poměr

- **Průměrná mzda za společnost**
 - Kč/EURO
 - Objem vyplácených hrubých mezd zaměstnancům na HPP / přepočtený počet zaměstnanců na HPP

- **Počet dobrovolných výstupů**
 - Ks
 - Počet ukončených hlavních pracovních poměrů v daném měsíci – pouze výpovědi ze strany zaměstnance nebo dohodou, kdy prvotní požadavek na ukončení vzešel ze strany zaměstnance

4.8.4 Analýza HR (řízení lidských zdrojů)

Cíle za oblast HR se týkají zavedení personálního controllingu, reportingu. Označení slabých míst a rizik na základě reportingu. Stanovení plánu opatření včetně priorit a jejich následnou realizaci a rozvoj HR IS – softwarová podpora této oblasti (HR). Společnost by se chtěla zaměřit také na revizi stavu personálu, revizi stavu nábory zaměstnanců a nábory lidských zdrojů na klíčové pozice ve společnosti. Dalším cílem je jednotnosti systému odměňování napříč společnostmi.

Mezi přednosti, které může tato oblast nabídnout jsou zajímavý produkt a výroba pro budoucí zaměstnance, know-how zaměstnanců, zkušený management (zdravý mix nových a „starých“ zaměstnanců), školení BOZP přímo v areálu a rozhodně stabilita odměňování (mzdy zaměstnanci dostávají vždy v termínu, včetně pohyblivé složky)

Jako nevyužitá příležitost bych zde mohl být zmíněn menší důraz na personální marketing a starší ERP informační systémy, které by určitě ocenily určitou změnu. Jako další nevyužitou příležitost lze najít v získávání zaměstnanců z řad absolventů – nedostatečná komunikace se stážisty/brigádníky, kteří mohou být talentovaní a budoucnou by mohli přinést společnosti nějaké výhody či nápady.

Hlavní nevýhody v oblasti HR je s procesem zpracováním mezd, který je poněkud zdoluhavý a náročný, dále se jedná o personální reporting a controlling a nižší úroveň hodnocení zaměstnanců a nízká míra standardizace.

Společnost by si měla pozor na aktuální situaci věkové struktury zaměstnanců, protože někteří se blíží svému důchodu a jsou ve společnosti momentálně nepostradatelní a nenahraditelní. Společnost by se měla zaměřit na nábor nových talentovaných a cílevědomých jedinců na tyto pozice, jinak to může mít ve výsledky velmi negativní dopad na celou organizaci. Aktuální věková situace není jediný problém, dalším problémem je únik klíčových informací od končících zaměstnanců, proto by se měla věnovat větší pozornost programu už propuštěných zaměstnanců a jejich komunikaci.

Ve společnosti mi byl k dispozici náhled do tabulek zodpovědností jednotlivých procesů/subprocesů, které se následně dělí a přiřazují k jednotlivým osobám.

Tabulka 1 – Zodpovědností tabulka
(zdroj: HR oddělení EA)

			LEGENDA						
			Z	- ZODPOVÍDÁ					
			S	- SPOLUPRACUJE (JE SCHOPEN ZASTOUPIT)					
			PŘ		PERSONALISTA	PERSONALISTA (2-3dny)	PERSONÁLNÍ ASISTENTKA	RECEPČNÍ	BOZP
Oblast	Činnosti	Komentář	Zodpovědnost						
			JK		AN	ŠO	LM	MV	RD
Personální controlling									
	Personální plánování	Sestavení plánu zaměstnanců, mzda a osobních nákladů, ostatních nákladů	Z		S				
	Personální reporting	Měsíční / čtvrtletní / roční personální reporting	Z		S				
	Personální reporting CSG	CSG prezentace, GIST reporting	Z		S				
	Personální benchmarking	Profese, průměrné mzdy - ČR, region, apod.	Z		S				
Pracovní poměr									
	Správa pracovních poměrů - HPP uzavření, ukončení	Pracovní smlouva, dohody, výpovědi, osobní evidence			Z	S			
	Souběžné dohody				Z	S			
	Správa pracovních poměrů - DPP, DPČ, uzavření, ukončení				Z	S			
	Pracovní smlouvy - příprava a správa				Z	S			
	Adaptační proces (1.den - 30. den)				Z	S			
	Popisy pracovních míst / Profese	PPM, správa číselníků, vazby na ISCO, atd.			Z	S			
	Popisy pracovních míst / Profese (MNG)		Z		S				

4.8.5 Rozvoj v oblasti HR

Pro zachování profitabilního a konkurenceschopného podnikání ve střednědobém až dlouhodobém měřítku je důležité soustředit se na dvě důležité oblasti. První z těchto oblastí jsou Inovace. Nejedná se jenom o podporu výzkumu a vývoje ve společnosti, ale jedná se o pěstování tzv. inovativního chování v celé společnosti.

4.8.5.1 Náklady zaměstnavatele na současné zaměstnance

Do personálních nákladů patří mzda (či plat), zákonem stanovené náhrady, odvody zaměstnavatele za zaměstnance do fondů zdravotního a sociálního pojištění a mnoho dalších nákladů...

Zde máme tabulku kolik společnost přibližně stojí svářeč nebo technolog na měsíc nebo dokonce na rok:

Tabulka 2 – Náklady na určitý druh pozice
(zdroj: HR oddělení EA)

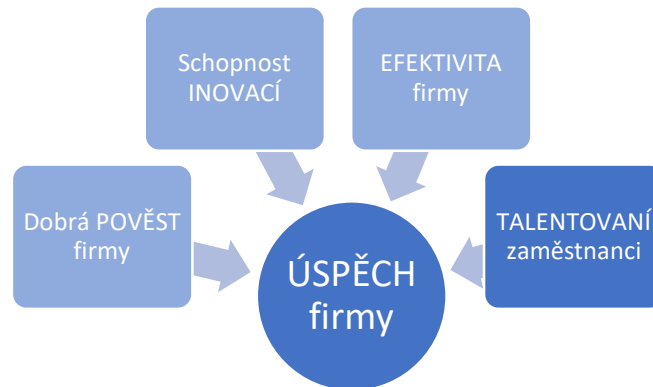
	PRŮMĚR ZA MĚSÍC		PRŮMĚR ZA ROK	
	svářeč	technolog	svářeč	technolog
HRUBÁ MZDA				
Měsíční hrubá mzda	30 000	35 000	360 000	420 000
Pozn.: ve mzdě je obsažena dovolená, sick-days, ...				
Cílová roční odměna	2 500	2 917	30 000	35 000
Věrnostní / stabilizační odměny	125	125	1 500	1 500
Celková průměrná hrubá mzda	32 625	38 042	391 500	456 500
z toho ČISTÁ MZDA				
při 1 nezaopatřeném dítěti	25 803	29 544	309 639	354 533
Odvody zaměstnavatele za zaměstnance				
ZP Zaměstnavatel	2 925	3 413	35 100	40 950
SP Zaměstnavatel	8 060	9 403	96 720	112 840
Náklad na zaměstnanecké benefity				
příspěvek na firemní stravování (obědy či stravenky)	773	773	9 274	9 274
příspěvek na penzijní připojištění	975	1 138	11 700	13 650
příspěvek na rekreaci / sport / knihy/ školení	250	250	3 000	3 000
Náklad na pracovní místo				
pracovní místo (stůl, židle, šatní skříňka)	42	83	500	1 000
PC + monitor + sw licence		938		11 250
Pracovní oděv + pracovní pomůcky				
pracovní oděvy + ochranné pracovní pomůcky	1 117	417	13 400	5 000
Způsobilosti				
Pracovní lékařské prohlídky (dle kategorie rizika)	83	8	1 000	100
Opakované ověření způsobilosti dle legilativy	227	17	2 725	200
(základní svář, jeřábník/vazač, manipulant, EN svář., řidič referent)				
Rozvojové vzdělávání (jazykové, profesní, ostani)	83	750	1 000	9 000
PERSONÁLNÍ NÁKLADY				
CELKEM	47 160	55 230	565 919	662 764

Podstatou je to, co si uvědomuje málokterý zaměstnanec a pociťuje téměř každý zaměstnavatel: mzda, zejména pak čistá, je jen cca 50 % částí celkových nákladů na zaměstnance, tj. personálních nákladů. Celkový personální náklad na jednotlivého zaměstnance (nejen jeho mzdu) váží každý zaměstnavatel, když se rozhoduje, zda skutečně přikročí k rozšíření svého týmu. Náklady na rozvoj nového zaměstnance se mohou pohybovat v řádu statisíců korun až po ukončení adaptačního procesu.

Situace na trhu práce se poměrně změnila, protože dříve si firmy vybírali nové zaměstnance z dostatku uchazečů na trhu, nyní firmy nutně **potřebují** nové zaměstnance, konkurenční výhodou jsou v této době talentovaní lidé, proto se investuje do rozvoje lidí.

Přínosy talent managementu: cílená práce s talenty ve firmě, optimalizace nákladů na personál, firma jako vyhledávaný „atraktivní zaměstnavatel“.

4.8.5.2 Proces talent managementu a faktory úspěchu



Obrázek 12 – Faktory úspěchu
(zdroj: HR oddělení EA)

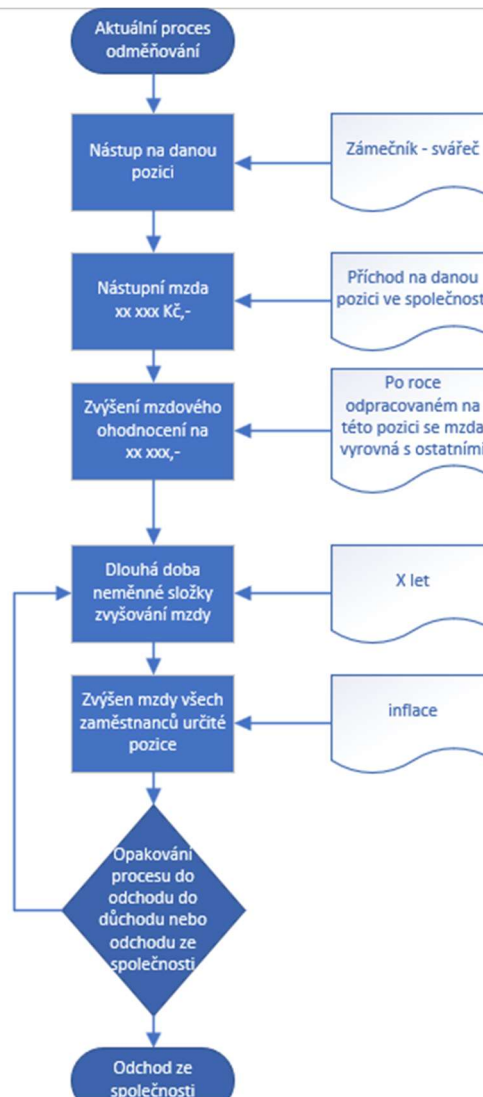
Jedná se o jednotlivé faktory, které vedou společnost za lepším. Přibližují společnost k vysněnému cíli. Mezi tyto faktory patří samozřejmě dobrá pověst, schopnost vytvářet inovace, efektivní pracoviště a pracovní postupy a v první řadě talentování zaměstnanci.



Obrázek 13 – Proces talent managementu
(zdroj: HR oddělení EA)

4.8.6 Proces odměňování nepopulárních pozic

Proces by měl být sestaven pro konkrétní pozici ve společnosti, která se nazývá zámečnick – svářeč, kterých je ve společnosti 40 . V návrhové části uvidíme dvě tabulky u kterých si bude vypsána mzda za jednoho zaměstnance za celé pracovní období. V první tabulce bude aktuální průběh a jak by se mohl vyvíjet, v druhé tabulce navrhnutý nový průběh celého procesu.



Obrázek 14 – Klasický proces odměňování

(zdroj: vlastní zpracování dle personálního ředitele EA)

Zvýšení mzdy probíhá na určitou hladinu. Například poprvé by se mzda zvýšila všech zaměstnanců na konkrétní pozici zámečnick – svářeč na 33 900,- Kč. Po x letech by se zase navýšila mzda na 35 400,- Kč. Přibližně se jeví, že se navyšování mezd na této pozici pohybuje okolo 1500 korun českých.

4.9 Vyhodnocení analytické části

V této části bakalářské práce, jsme se seznámili s podnikem jako takovým obecně. Jak funguje, co využívá ke své pracovní aktivitě a jakou má strukturu. Z personálního úseku mám zmapované subprocesy, které provázejí celkový proces náboru zaměstnanců a vím, kde bych mohl hledat úzká místa a mezery ke zlepšení procesu v návrhové části. Nedostatečná péče o studenty může společnost ochudit o mladé, perspektivní pohledy, které mohou v některých situacích velmi pomoci v krizových situacích.

Také jsme se dozvěděli nějaké základní informace o zaměstnancích a jejich počtu a jejich věkovou strukturu ve společnosti. Ve společnosti funguje také talent management pro zaměstnance, který bych chtěl jinak využít v návrhové části. Díky pracovníkům a jejich nestrukturovaným rozhovorům bylo objasněno jak probíhají jednotlivé procesy ve společnosti a je možné na ně navázat se zlepšením a doplněním, či předěláním v další části. V návrhové části by měla být návaznost na analytickou část a odpovídat na aktuálně zmíněné procesy a navrhopvat jejich zlepšení.

5 Vlastní návrhy řešení

5.1 Proces náboru

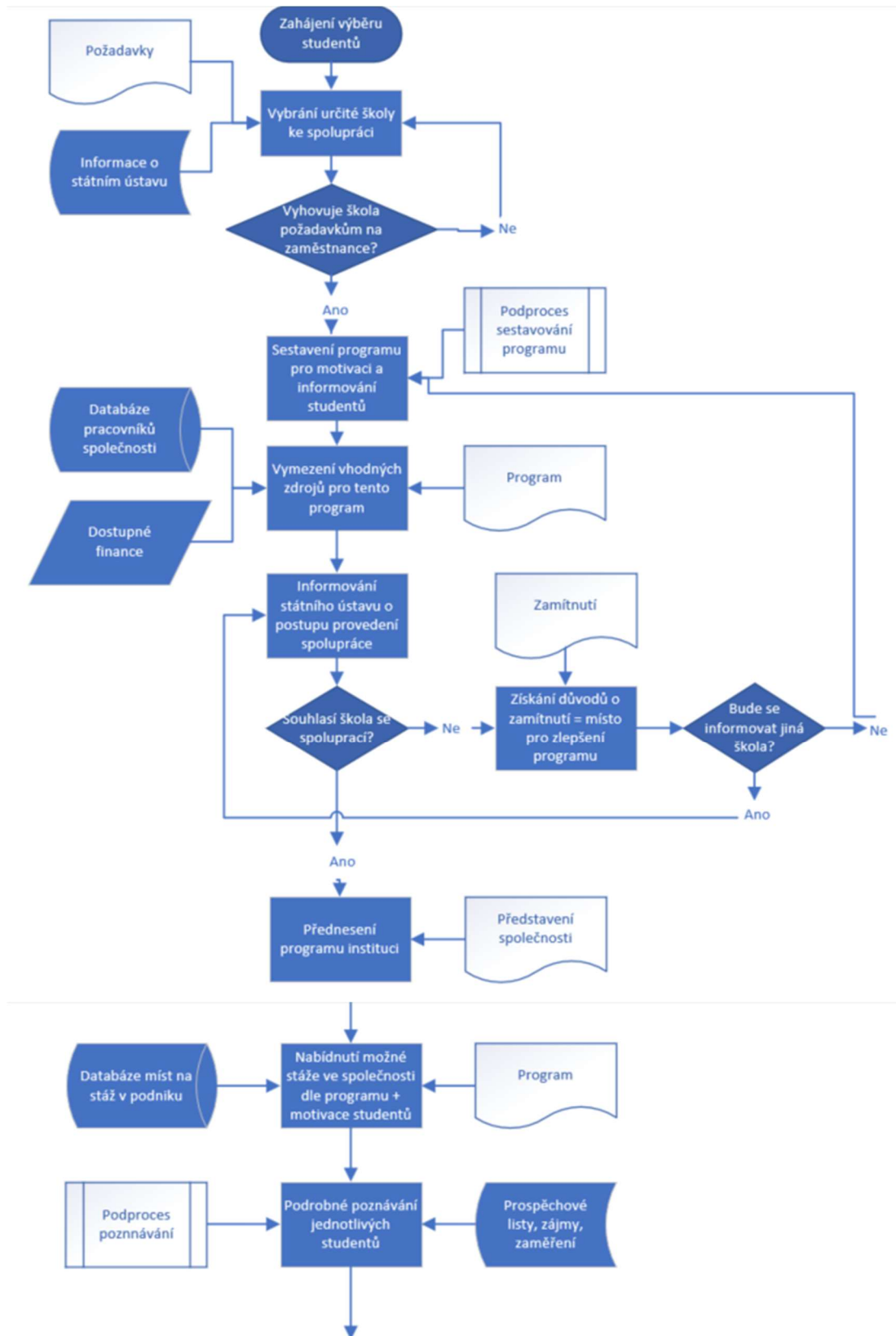
Návrhová část bakalářské práce se bude zabývat nalezením efektivního řešení pro provádění procesů náboru zaměstnanců, které by mohlo celkový proces například zkrátit a zefektivnit. Nejprve bude zaměřena na přípravu náborového procesu díky zahrnutí lepší komunikace se školami, ze kterých je možné si vybrat kvalitní zaměstnance, které podnik potřebuje a nabídnout jim dobré pracovní zázemí. Pro tento postup bude vytvořen proces komunikace se školami určitého druhu, který pro nás může hrát klíčovou roli při výběru zaměstnanců.

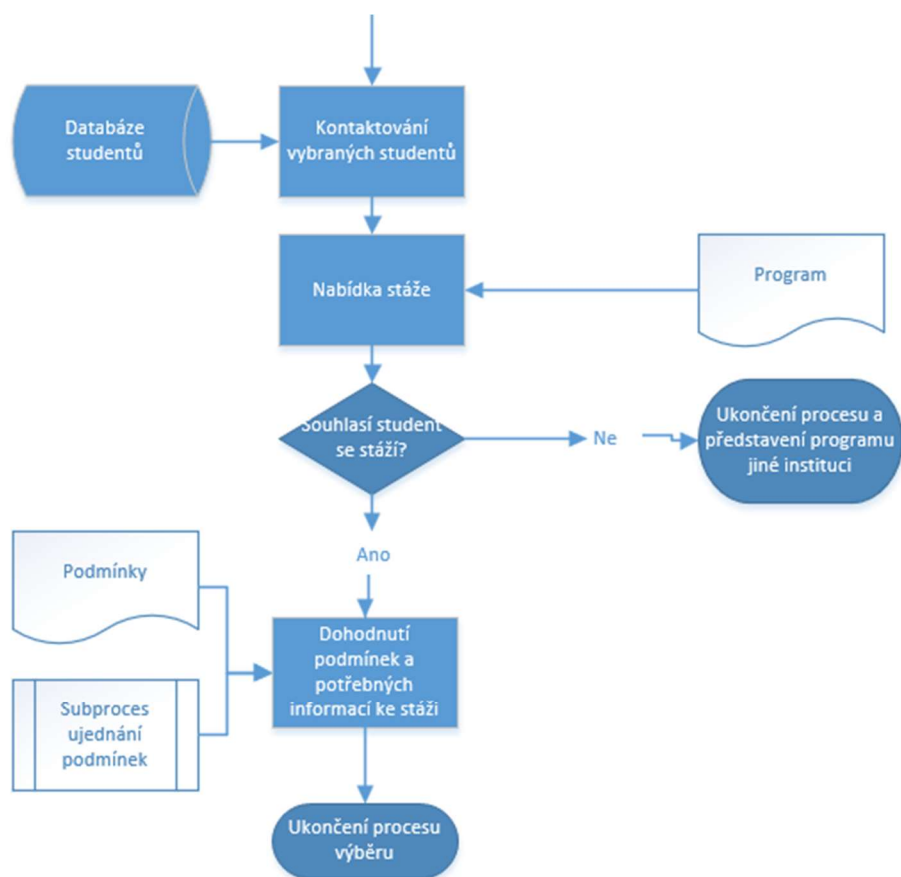


Obrázek 15 – Nový proces náboru
(zdroj: vlastní zpracování)

5.1.1 Návrh spolupráce se školami

Jednání a spolupráce se školami se v tomto ohledu může jevit jako velice výhodné investování času a zdrojů do potenciálních pracovníků firmy, kteří budou vytvářet přidanou hodnotu pro společnost v budoucnu. Jelikož aktuálně není úroveň komunikace se státními ústavy na vysoké úrovni, tak probíhá pouze formou občasných prezentací pro instituce, což se ve skutečnosti jeví jako ne velmi efektivní možnost náboru a motivace potenciálních zaměstnanců. Faktorem, který zde považuji za důležitý je takový si vlastní pracovníky vychovat už od základů.





Obrázek 16 – Proces spolupráce se školami
(zdroj: vlastní zpracování)

5.1.2 Popis uvedeného procesu výběru

Vybrání subjektu – jako úvodní aktivitu mého navrhovaného procesu byla zvolena jako vybrání určitého subjektu (školy), na který se společnost zaměří a bude se snažit s daným útvarem interagovat. Tato aktivita je klíčová pro celý proces, protože se od toho odvíjí ostatní aktivity a kvality, které firma vyhledává. Proces by se opakoval stále dokola, dokud by nebyl nalezen ideální subjekt ke spolupráci.

Sestavení programu – další část navrženého procesu, která by měla pomoci společnosti motivovat potencionální pracovníky a vyvolat zájem společnosti. Program bude sloužit pro vymezení základních aktivit pro společnost, tak i pro uchazeče. V programu bude zveřejněno datum návštěv, možnost stáží na určitých pozicích ve firmě, popsání jednotlivých odvětví společnosti, náplň podnikání, k čemu potřebují šikovné pracovníky a celkově základní informace o aktivitě společnosti. Na sestavení programu bude určený tým 2 členů z personálního oddělení, který se posléze bude kontaktovat s personálním ředitelem o efektivnosti programu.

Vymezení vhodných zdrojů – náročná aktivita sloužící pro určení a využití důležitých zdrojů ve formě finanční, lidské nebo časové, které je schopna společnost obětovat pro jejich potencionální budoucí podporu a sestavení programu. Společnost se bude primárně zaměřovat na technické školy, ale určitě se obrátí také na obchodní z důvodu mnoha zahraničních obchodů, které společnost provozuje velmi často a vyžadují zkušené a adaptivní jedince k jednání se zahraničními partnery.

Informování subjektu – Společnost kontaktuje telefonicky nebo elektronicky instituci o zavedení programu, který byl ve formě několika seminářů přímo na vybrané škole a pro zájemce by pokračoval stáží ve společnosti.

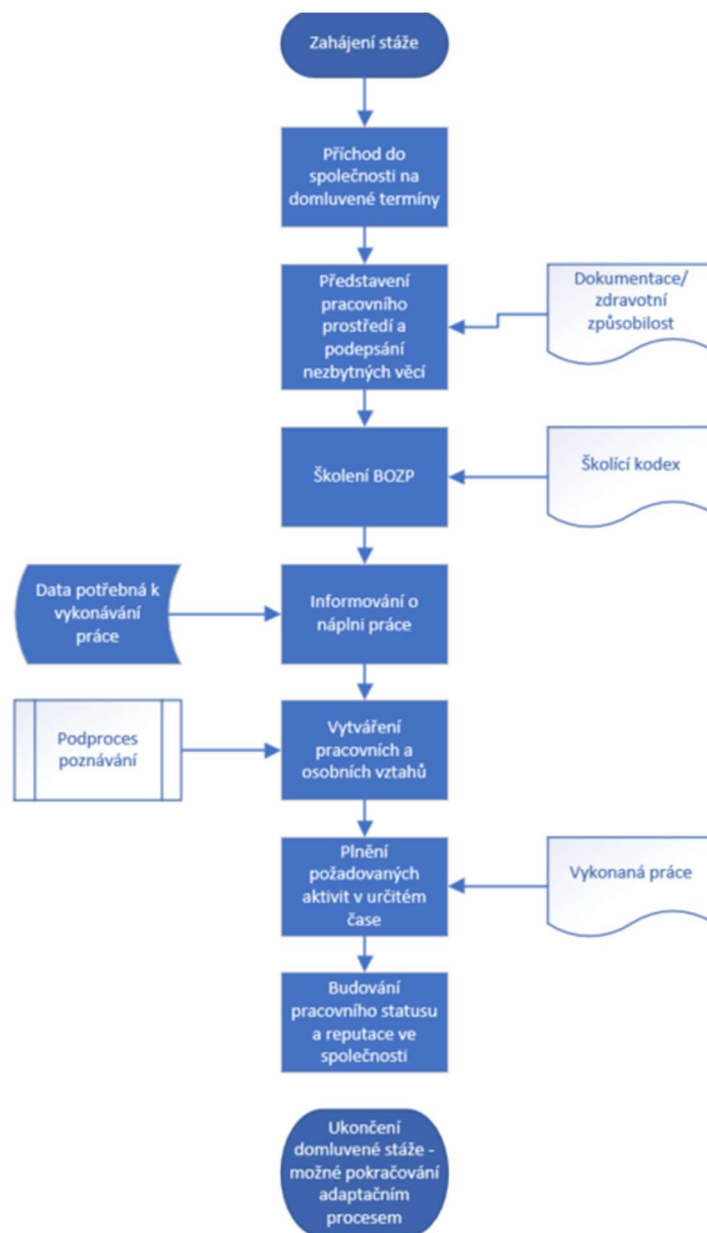
Fáze zlepšení – Proces pokračuje potvrzením spolupráce či zamítnutím, zde se větví na další aktivity, kde se snaží získat dostatečné informace proč byla spolupráce neúspěšně zahájena a využít tyto informace pro zlepšení.

Explance programu – Po rozhodnutí společnosti zda zlepšit aktuální podmínky a kontaktovat tuto vybranou instituce znovu, či přejít k výběru jiného subjektu následuje samotné přednesení a vysvětlení programu ústavu jako celek. Po srozumitelném vysvětlení programu společnosti bude ke konci semináře nabídnuta praxe jednotlivým studentům se samozřejmou motivací ve firmě vykonávat přidanou hodnotu (finanční ohodnocení).

Náborová část procesu – Proces následně přechází do odvětví náboru, poznávání a přijmutí „pracovníků“, kde se snaží zjistit a vyhodnotit jednotlivé informace, které byly poskytnuty o aktuálních studentech na určité škole a sumarizovat možný počet nově přijmutích stážistů, které se může společnost dovolit. Jakmile vybraní lidé ze společnosti vyhodnotí jednotlivé studenty, osobně je kontaktují a nabídnout možnost stáže dle

aktuálního programu, který jim byl dříve přednesen. Společnost se dostává do fáze, kdy čeká na odpověď vybraných stážistů, zda mají zájem podstoupit tuto praxi ve společnosti a tak možnost si vybudovat svojí kariéru již od školy ve společnosti. Jestliže společnost dostává negativní odpověď, dostává se do bodu, kdy spolupráci odmítli vybraní studenti a firma nebude kontaktovat jiné studenty z aktuální školy, protože nesplňují vyžadované požadavky a nebyli by pro společnost přínosem. Naopak, když je odpověď pozitivní pokračuje se v procesu k subprocesů ujednání podmínek a podepsání DPP (dohody o provedení práce) s vybraným studentem. V tomto momentu proces výběru pomocí spolupráce s institucemi končí a následuje postupný proces udržování zaměstnanců ve společnosti.

5.1.3 Proces výchovy potencionálních zaměstnanců



Obrázek 17 – Proces výchovy potencionálních zaměstnanců
(zdroj: vlastní zpracování)

Náš proces je zahájen při příchodu nového stážisty do společnosti na předem domluvený termín z důvodu nutnosti poskytnutí základních informací pro nové stážisty od zkušených a dlouholetých pracovníků společnosti, kteří si musí dle daného termínu zajistit možnost věnování se stážistům na úkor svých pracovních povinností. V dalším kroku je potřeba seznámení s pracovním prostředím a představení všech zákoutí společnosti, zda je stážista

spokojen s aktuální situací a nemá konkrétní připomínky, které mu nevyhovují k dané situaci. Nezbytností je také doplnění podstatné byrokracie. Ihned po doplnění chybějících informací je stážista proškolen školícím specialistou v konkrétním školícím centru ve společnosti. Novému zaměstnanci jsou představeny konkrétní pravidla a postupy bezpečné práce aby neohrozil sebe, či jiné spolupracovníky a jak se chovat při nebezpečných situacích. Dále se společně se zkušeným pracovníkem domlouvá na náplni práce pro nové stážisty a předávají se podstatné materiály k plnění těchto úkolů pro nadřízené pracovníky. Během práce je možno stážistovi navázat nové pracovní vztahy, pobavit se s ostatními zaměstnanci a zhodnotit tak situace ve společnosti. Dále je stážista schopen navázat hlubší vztahy i mimo i společnost a zajistit vyšší míru osobních vztahů a motivovat se k podávání lepších výkonů díky příjemnému pracovnímu prostředí. Stážista se snaží plnit všechny zadané úkoly s pomocí nadřízených pracovníků, aby byl po stáži schopen vykonávat tuto činnosti samostatně a bezchybně. Projekty stážistů budou běžně kontrolovány nadřízenými pracovníky, protože obvykle slouží jako materiály a zdroje pro vrcholový management, tak musí být bezchybné.

Stážista si postupem jeho působení ve společnosti buduje jakýsi pracovní status a reputaci, kterou dokáže ohodnotit velké množství ostatních pracovníků, se kterými se dostal do styku během své pracovní činnosti. Tento status umožní lepší zapojení do chodu společnosti a příjemnější přivítání mezi ostatní pracovníky. Imaginární status může sloužit i jako vizitka pro společnost, že daný člověk zde odpracoval nějaké období a je schopný plnit svou práci sám bez nepřetržité kontroly nadřízenými pracovníky a také v určité kvalitě.

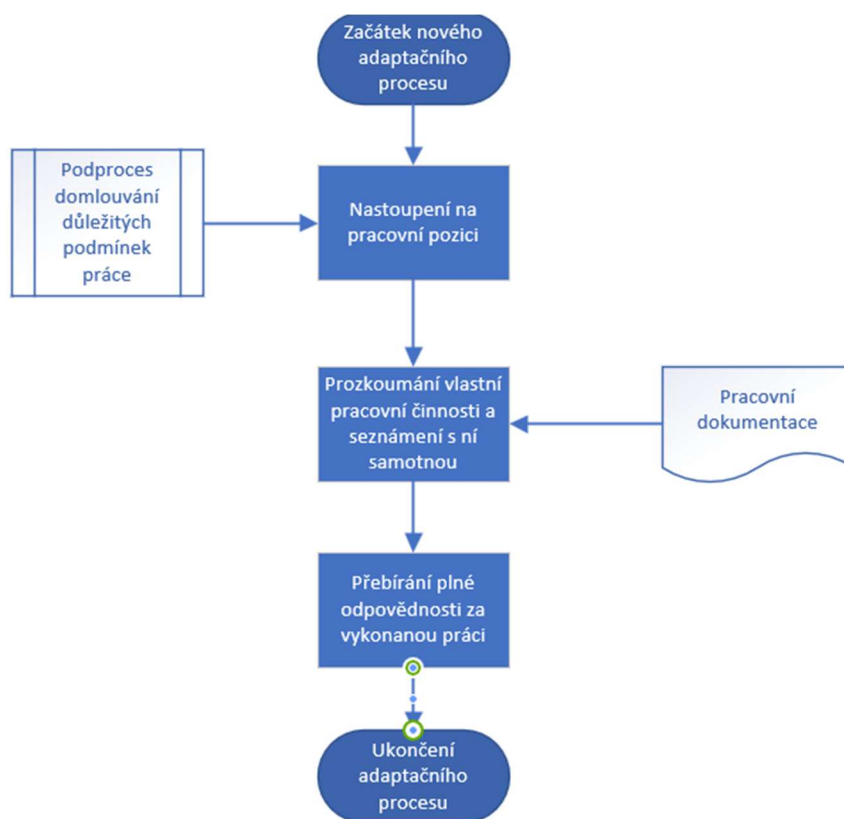
Po skončení stáže přichází na řadu domluvení, či nedomluvení hlavního pracovního poměru ve společnosti a pokračování na konkrétní pozici ve společnosti, která bude domluvena na začátku samotného přijmutí pracovníka. Dále následuje adaptační proces pro konkrétní místo ve společnosti a převzetí všech zodpovědností za vykonanou práci.

5.1.4 Vytváření zaměstnanců

Hlavním faktorem, který je velice důležitý pro společnost při přijímání studentů na stáž/praxi je vlastní výchova a vybudování vztahů už od samého začátku. Díky předčasnému „pracovnímu poměru“ může být zaměstnanec na pracovišti rychlejší, flexibilnější, spokojenější a může odvádět kvalitnější výkon než nově přijatý pracovník na určitý post, který si bude práci nějakou dobu osahávat, navazovat nové vztahy a zjišťovat efektivitu vlastní činnosti. Díky brzké spolupráci by společnost věděla o jaký typ zaměstnance se jedná a jak velmi se na něj může spolehnout z hlediska odvedení kvalitní práce.

Tímto celým procesem poznávání potencionálních pracovníků od samých počátků a jejich výchova by se dal minimalizovat jeden celý proces, kterým je **Adaptační proces**. Adaptační proces by měl sloužit pracovníkovi k poznávání prostředí, jeho vlastní práce a navazování vztahů. Důvodem možnosti minimalizování adaptačního procesu v celkovém procesu náboru je dostatečná znalost prostředí a spolupracovníků z dob stáže/praxe na pracovišti. Pracovník nyní nepotřebuje tak velké množství času na seznámení s jeho pracovní náplní a ihned je schopen vykonávat svou činnost a podílet se na plnění cílů organizace, tak jak se očekává a jak je požadováno.

Nově by měl být zaměstnanec schopen plné činnosti bez pomoci jiných spolupracovníků již po 2 týdnech. Tato doba dokáže ušetřit čas mnoha lidem a dokáže tak zvýšit produktivitu celé společnosti.



Obrázek 18 – Nový adaptační proces
(zdroj: vlastní zpracování)

Pracovník již po uplynulých 2 týdnech nemusí být pod aktivním dohledem a dokáže práci vykonávat sám bez externí pomoci. Odbourání aktivit v procesu jako orientace v pracovním prostředí a vytváření vztahů s ostatními spolupracovníky zde ušetřilo mnoho času pro vedení a ostatní zaměstnance, který může být investován do hodnotu přidávajících činností podniku a snahy vytvářet zisk.

Při nastoupení na určitou pozici se zde budou v podprocesu domloutvat pracovní podmínky jako je například doba pracovní činnosti a výši mzdy za vykonanou práci. Proces pokračuje v poznávání vlastní náplně práce, ale ta trvá mnohem kratší dobu, jelikož je nový pracovník seznámen s pracovním prostředím a je v tomto prostředí velmi obratný. Člověk je velmi rychle schopný převzít plnou zodpovědnost za plněnou práci a nevyužívá času ostatních pracovníků, kde vzniká obrovská výhoda pro společnost.

V návaznosti na nejen na adaptační proces, ale i na předcházející procesy se dá navázat jednotlivý rozvoj zaměstnanců.

5.1.5 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj vlastních zaměstnanců v této fázi je pro společnost mnohem jednodušší než kdyby společnost přijímala cizí lidi, se kterými nemají ještě zdaleka takovou zkušenost a znalosti o nich. Díky předešlé situaci analýzy jednotlivých studentů v procesu „spolupráce se školami“ se vrcholové vedení společnosti dokáže lépe orientovat ve svých vlastních pracovnících. Předešlá analýza nám v rozvoji zaměstnanců dokáže pomoci s jednoznačným vymezením klíčových schopností pracovníka a dokáže ho zařadit v poměrně rychlém čase do určité skupiny a vytvořit pro něj samotného ideální rozvojový program. Je mnohem jednodušší sestavit program pro člověka kterého si společnost sama vychovala a ví, v kterém odvětví má silné stránky.

V práci byl vytvořen obecný příklad potencionálního rozvoje pracovníka na pozici obchodního zástupce. Jednotlivá kritéria jsou popsány krátkým popisem, který by měl vystihovat a odpovědět na aktuální otázky a určit tak stav zaměstnance.

Tabulka 3 – Rozvoj pracovníka na určité pozici
(zdroj: vlastní zpracování)

Druhy rozvoje	Popis
Identifikace talentů	Komunikativní osoba, vnímání neúspěchu jako motivace
Soustředění se na rozvoj	Investování firemních peněz do zaměstnance (tuzemské i zahraniční školení, motivace)
Lepší využití potenciálu	Zvětšování dosahu vlivu aktuálního zaměstnance, předávání více odpovědnosti na danou osobu
Snížení fluktuace ve firmě	Motivace obchodního zástupce zůstat v naší společnosti oproti konkurenci, pracovník je pro společnost velkým přínosem a je výhodné investovat do něho samotného

Krátké a obecné schéma bylo navrženo pro sledování rozvoje zaměstnanců, do kterého by měli přístup všichni členové managementu, aby mohli vyjádřit své pocity a poznatky ohledně konkrétního zaměstnance. Tyto informace by byly dostupné také pro vedení personálního oddělení, aby mohli určit výhodnost investice do konkrétních zaměstnanců. Celková schéma hodnocení pracovníků by bylo rozděleno do 2 tabulek. V jedné tabulce by byli zaznamenáni všichni zaměstnanci s jejich identifikačním číslem a požadovanými informacemi a požadovanými cíli. V druhé tabulce by byl prostor pro jednotlivé

hodnocení zaměstnanců od samého počátku jejich pracovního poměru podle identifikačního čísla.

Tento proces by se dal zajistit pomocí nového softwaru zakoupeného externí firmou pro konkrétní společnost, který by měl úzkou návaznost s vyhodnocováním výkonnosti pracovníka, podle určitých kritérií. Na druhou stranu by se dal použít běžný veřejný excel sešit, kde by byly rozděleny všechny důležité informace a všechny pověřené osoby by měli přístup k tomuto dokumentu. Jednalo by se v našem druhém případě o finančně nenáročnou a zdaleka méně softwarově propracovaný proces. Společně s naší tabulkou hodnocení zaměstnanců jsme schopni pozorovat také provázanost zaměstnanců mezi jednotlivými odděleními a zda se podílejí na aktivním rozvoji společnosti. Každý úsek ve společnosti bude mít pověřené osoby plnit toho hodnocení, když měli možnost s určitým pracovníkem navázat pracovní kontakt nebo jakkoliv spolupracovat.

Tabulka 4 – 1.část tabulky hodnocení zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování)

ID	Obchodní oddělení	Personální úsek	Výrobní oddělení	Finanční oddělení
o35	Plní své požadované cíle, nevyvíjí ovšem aktivní zájem o zlepšování aktuální situace	Spolehlivý zaměstnanec, dobrá spolupráce	bezproblémová komunikace s obchodním zástupcem. Aktivně zjišťuje informace o výrobcích.	Bezproblémový zaměstnanec. Nezneužívá firemní auto.

Tabulka 5 – 2. část tabulky hodnocení zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování)

Úsek kvality	Technický úsek	Úsek munice a zbraní	Úsek správy majetku
x	x	x	x

Hodnocení zaměstnanců jednotlivých úseků by vytvořilo portfolio zaměstnanců, kteří by se hodili do rozvojového programu a je výhodné do nich investovat, protože přinášejí nebo se podílejí na přínosu velkého zisku pro společnost.

Tabulka 6 – Tabulka základních informací o zaměstnancích
(zdroj: vlastní zpracování)

ID	Jméno	Příjmení	Datum narození	Datum nastoupení do zaměstnání	Oddělení ve společnosti	Pracovní pozice	Mzda	Motivace	Požadované cíle
v86	Karel	Novák	xx.xx.1996	13.03.2021	výrobní úsek	technik	35 400,00 Kč	pohodově pracovní prostředí, všechny potřebné technologie	do tří měsíců mít zkontrolovaných a uzavřených 50 strojů ve společnosti
o35	Franta	Brouk	xx.xx.1993	05.09.2018	obchodní úsek	obchodní zástupce	fixní + roční plán a hrubý zisk rozdělený do měsíců	dobré auto a kvalitní pracovní technologie	za jeden rok uzavřít 200 smluv

5.2 Obsazení nepopulárních pozic

V dnešní době je velmi komplikované najít ty pravé zaměstnance na určité pozice. Spoustu lidí se snaží vyhýbat manuální práci ať už z důvodu nižšího finančního ohodnocení nebo kvůli fyzické i psychické nepohodě. Jediný způsob jak dosáhnout vyššího zájmu o tyto pozice je motivace lidí, která zahrnuje určité benefity nebo postup prací, který si lidé zalíbí. Během psaní práce bylo nejprve přemýšleno o způsobu jak tohoto cíle dosáhnout a umožnit tak společnosti přijímat lidi na tyto pozici bez extrémního finančního přetížení. Jelikož společnost aktuálně hledá lidi na pozice svářeč, elektromechanik a automechanik tak je kladen velký tlak na lidi jít pracovat na pozici, která je fyzicky náročná a platové ohodnocení se Vám tam jen tak nezmění.

5.2.1 Popis procesu pobídkové složky mzdy

Můj návrh na zlepšení obsazení těchto nepopulárních pozic bude spočívat v procesu rychlejšího odměňování a navyšování mzdy na určitou úroveň. Podle průzkumu a nestrukturovaných rozhovorů ve společnosti jsou největší motivací pro pracovníky peníze a různé druhy benefitů. Musíme ale počítat s tím, že společnost si nemůže dovolit navýšit platy všech těchto zaměstnanců najednou, proto by bylo užitečné navrhnout proces rychlejšího odměňování. Běžně ve společnosti na těchto pozicích stoupá plat díky inflaci a moc se nemění z hlediska času stráveného na této pozici po dobu let. Práci by měla být zaměřena na zavedení náborového příspěvku, který by mohl pomoci spoustu lidem překonat základní otázku, zda má zde požádat o práci, či nikoliv. Nástupní mzda by byla ze samého začátku menší než aktuální mzda pracovníků na těchto pozicích, o to rychleji by se navyšovala v průběhu měsíců na úroveň ostatních pracovníků na stejné pozici. Pracovníci budou motivováni finanční odměnou ve formě odměn ke mzdě podle jejich výkonů a efektivity práce. Mezi tyto kritéria hodnocení patří flexibilita, adaptace, efektivita, schopnosti, ochota, spolehlivost pracovníka. Přidávání odměn ke mzdě nemusí probíhat ve velkých částkách, lidé jsou spokojeni, když se u nich ukazuje pokrok a rozvíjí se klidně i o pár set korun. Frekventovanější odměny by byly uvažovány podle zmíněné výkonnosti tabulky z předchozí kapitoly o rozvoji zaměstnanců. Celkovou myšlenku svého procesu odměňování bude zakreslena do procesního schématu, kde ukážu jednotlivé pochody od příchodu na tuto pozici až po časový milník, kde mzda dosáhne potencionálního maxima pro tyto zaměstnance.

5.2.2 Proces postupu zaměstnanců z hlediska odměn

Při aktuální situaci budeme uvažovat, že člověk na tuto pozici nastoupí ve 20 letech a do důchodů odejde v 65 letech. To nám ukazuje, že v práci stráví 45 let. Při stanovení navyšování mzdy každých 5 let o 1500 korun se člověk na této pozici může dostat při takovémto stálém vývoji ve společnosti na 43 700,- Kč za měsíc po 40 odpracovaných letech.

Tabulka 7 – 1. část tabulky mzdy za celé působení ve společnosti
(zdroj: vlastní zpracování)

<u>Odpracované roky</u>	<u>Mzda</u>
0–1	29 500,00 Kč
1–5	31 700,00 Kč
5–10	33 200,00 Kč
10–15	34 700,00 Kč
15–20	36 200,00 Kč
20–25	37 700,00 Kč
25–30	39 200,00 Kč
30–35	40 700,00 Kč
35–40	42 200,00 Kč
40–45	43 700,00 Kč
Celkem	45
	368 800,00 Kč

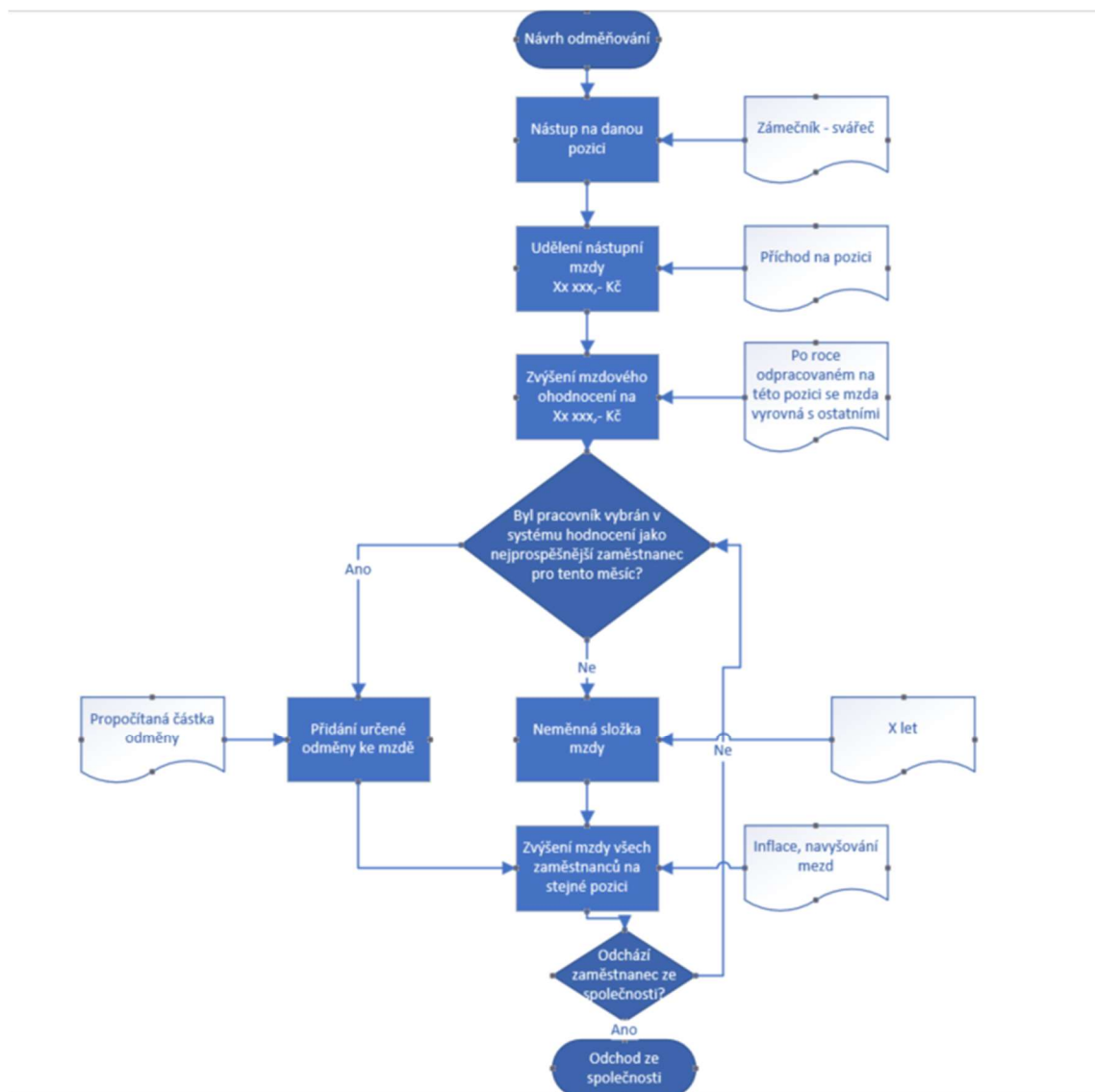
Tabulka 8 – 2. část tabulky mzdy za celé působení ve společnosti
(zdroj: vlastní zpracování)

<u>počet měsíců</u>	<u>Celkem mzda za období</u>
12	354 000,00 Kč
48	1 521 600,00 Kč
60	1 992 000,00 Kč
60	2 082 000,00 Kč
60	2 172 000,00 Kč
60	2 262 000,00 Kč
60	2 352 000,00 Kč
60	2 442 000,00 Kč
60	2 532 000,00 Kč
60	2 622 600,00 Kč
540	20 331 600,00 Kč

Zde můžeme vidět kolik by společnost utratila čistě na mzdě při konstantním vývoji za jednoho zaměstnance při jeho působení ve společnosti na zámečník-svářeč pozici za danou dobu, která činí 45 let.

5.2.3 Návrh procesu postupu zaměstnanců z hlediska odměn

Při aktuální situaci pracovníky nijak nemotivuje pracovat na této pozici v této společnosti z důvodu nedostatku pozornosti a ocenění jejich práce při kvalitním postupu. Lidé na těchto pozicích si mohou určitě přivydělat ovládním složitějších technik v jejich profesi a mělo by to být znát na finančním ohodnocení. Návrh by měl směřovat k pobídkové složce mzdy, kterou by mohli dostávat pozitivně ohodnocení pracovníci na pozici zámečnick-svářeč od svých nadřazených, kteří mají přístup k hodnotícímu systému zaměstnanců.



Obrázek 19 – návrh procesu odměňování zaměstnanců
(zdroj: vlastní zpracování)

Firma si nemůže dovolit všem zaměstnancům dávat najednou odměny. Finančně by to bylo velmi neekonomické, proto se budou vybírat pracovníci podle dříve zmíněných vlastností a také podle hodnocení, které jim bylo uděleno. Ve finále to ve zkratce bude vypadat tak, že všichni budou mít stejný základ, který bude ve skutečnosti menší než obvykle, aby se ušetřili nějaké peníze na tyto odměny, ale na druhou stranu je bude motivovat, že za stejnou práci, jsou schopni pobrat mnohem více díky své šikovnosti, než jiní. Při novém systému vyšel výsledek, u kterého by se za pracovní období, které se počítá 45 let, ušetřilo 747 600,00 Kč za zaměstnance.

Tabulka 9 – 1. část tabulky navrhnuté k procesu odměňování na ušetření
(zdroj: vlastní zpracování)

Odpracované roky	Mzda
0–1	29 500,00 Kč
1–5	30 000,00 Kč
5–10	32 000,00 Kč
10–15	33 500,00 Kč
15–20	35 000,00 Kč
20–25	36 500,00 Kč
25–30	38 000,00 Kč
30–35	39 000,00 Kč
35–40	40 500,00 Kč
40–45	42 000,00 Kč
45	356 000,00 Kč

Tabulka 10 – 2. část tabulky navrhnuté k procesu odměňování na ušetření

Celkem mzda za období
354 000,00 Kč
1 440 000,00 Kč
1 920 000,00 Kč
2 010 000,00 Kč
2 100 000,00 Kč
2 190 000,00 Kč
2 280 000,00 Kč
2 340 000,00 Kč
2 430 000,00 Kč
2 520 000,00 Kč
19 548 000,00 Kč

Při navrhovaném odměňování se měsíčně ušetřilo přibližně 55 377,78 Kč, které se může využít ve spojení s vyplácením odměn.

Tabulka 11 – Ušetřeno peněz za pracovní období
(zdroj: vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Celkem za 45 let	Počet měsíců	Ušetřeno měsíčně
	29 904		
40	000,00 Kč	540	55 377,78 Kč

5.3 Přínos návrhu řešení

Když je ve společnosti 40 lidí na tomto určitém postu, tak je možné měsíčně odměnit 10 lidí, které podle kritérií vyčnívají jako nejpracovitější, nejaktivnější o odměnu ve výši 5 537,78,- Kč. Každý měsíc se může jednat o úplně jiné zaměstnance. Vše se bude vybírat podle systému hodnocení zaměstnanců. Ve finále je schopný si člověk přijít na mnohem více peněz, než co mu je základem nabízeno.

Tabulka 12 – Výpočet potencionální mzdy při každoměsíčním odměňování
(zdroj: vlastní zpracování)

0–1	29 500,00 Kč	354 000,00 Kč
1–5	35 537,78 Kč	1 705 813,33 Kč
5–10	37 537,78 Kč	2 252 266,67 Kč
10–15	39 037,78 Kč	2 342 266,67 Kč
15–20	40 537,78 Kč	2 432 266,67 Kč
20–25	42 037,78 Kč	2 522 266,67 Kč
25–30	43 537,78 Kč	2 612 266,67 Kč
30–35	44 537,78 Kč	2 672 266,67 Kč
35–40	46 037,78 Kč	2 762 266,67 Kč
40–45	47 537,78 Kč	2 852 266,67 Kč
45		22 507 946,67 Kč

Kdy budeme brát situaci, kdy je jeden zaměstnanec odměněn touto částkou každý měsíc po své celé pracovní působení ve společnosti (45 let), tak je schopný si tento člověk vydělat o 2 176 346,67 Kč více, než při klasickém vyplácení mezd bez odměn. První rok nástupní mzdy se do mého procesu odměňování nepočítá.

Tím, že je základní mzda menší je člověk schopen ztratit 747 600 Kč za celé své pracovní období ve společnosti, ale na druhou stranu je schopný získat o 2 176 346,67 Kč více za toto období, což je přibližně 3x více než to co může ztratit.

5.4 Limity a omezení

Z důvodu odměňování stále stejných lidí by měla fungovat regulace odměn právě pro tyto jedince. Tato regulace by měla zabránit ztrátu motivace pro ostatní zaměstnance, kteří si řeknou, že na odměnu nikdy nedosáhnou, tak se už nemusí dále snažit a budou práci dělat buďto nepoctivě nebo bez motivace. Tímto by měla být zavedena regulace, která bude fungovat na principu třikrát a stop. Tento princip zreguluje odměny zaměstnancovi, který dosáhne na odměnu každý měsíc a ostatní zaměstnanci by neměli žádné šance. Zaměstnanec (x) bude schopný dostat odměnu pouze 3x za sebou a poté podle principu je jeden měsíc, kdy odměnu dostat nesmí, tím pádem může přijít řada na jiného šikovného pracovníka (y), na kterého se mohou upoutat oči a převzít odměnu. Další měsíc je již opět náš schopný zaměstnanec (x) dostat odměnu 3 měsíce za sebou. Tento princip by měl alespoň trochu zabránit demotivaci ostatních pracovníků, kteří se jen dívají, že odměnu by dostával jeden a ten samý zaměstnanec. Díky stopce odměn pro zaměstnance (x) se budou ve vedení řešit jiní pracovníci, tím pádem se o nich bude více mluvit a budou více viditelní pro společnost. Při ideální situaci kdy zaměstnanec vynechá každý 4. měsíc s odměnami, tak stále je schopen si vydělat o 1 445 360,00 Kč více než bez odměňování, viz. příloha.

6 Závěr

Tato bakalářské práce se zabývá analýzou náborového systému a podniku jako takového, který pracuje ve vojensko-technickém průmyslu. Podnik má vlastní výrobní haly a dodává své výrobky do velkého počtu světových zemí. Hlavní zaměření v bakalářské práci je na proces náboru zaměstnanců a obsazení nepopulárních pozic. Oba tyto procesy jsou úzce navázány na personální oddělení firmy, ve kterém byla práce převážně vytvářena, a ve kterém se pohybovalo většinu času při psaní závěrečné práce.

Aktuální náborový systém je hodně zaměřený na adaptační a rozvojový proces pracovníka, u kterého byla snaha změně a tvorbě nového proces, který by mohl společnosti ušetřit čas a starosti. Práce se školami byla vyhodnocena jako vhodný nápad z důvodu vychování vlastních zaměstnanců, o kterých firma bude vědět, že se na ně spolehnout, popřípadě s nimi může dále pracovat, či spolupráci ukončit. Společnost nebude mít potřebu vyhlašovat náborové projekty na specializovaná místa, když si tam dosadí vlastní lidi, které si k práci na určité pozici vychovají.

Při navrhování postupu k popularizaci některých pracovních pozic byli využiti někteří pracovníci a byl s nimi veden rozhovor o tom, co zde zaměstnance motivuje, či naopak demotivuje pracovat na této pozici. Většina odpovědí směřovala do otázky financí. Tak byl v práci navrhnout proces, ve kterém byla vytvořena možnost si vydělat více peněz za práci, která bude vidět a bude dobře provedena. Všichni pracovníci by byli kontrolování nejbližšími nadřízenými, kde by se později sestavila tabulka hodnocení a podle toho by se rozdávali odměny těm, kteří si to zaslouží. Nejedná se o extra vysoké částky za celoživotní pracovní období a vzhledem k tomu, že v práci nebylo počítáno s navýšením nákladů na vyplácení mezd, tak byl nalezen tento způsob, který by mohl pozvednout motivaci, i tato částka by mohla někomu pomoci k předvádění lepších pracovních výkonů a celkovému posunu společnosti. Ve finále byly vyhodnoceny číselně možné dopady odměn pro jednotlivce, který by byl motivován k dobrým výkonům.

Práce se snaží poukázat na důležitost motivovaných a zároveň talentovaných pracovníků, které nám mohou být blíže než si myslíme a pomohou celé společnosti k dosažení jejich cílů.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-67-5.

ESCHENBACH, Rolf, Stefan GÜLDENBERG a Werner HOFFMANN. *Controlling*. Praha: Codex. ISBN 80_85963_86_8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.

LAMMING, Richard a J. R. BESSANT. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-47-0.

LIKER, Jeffrey K. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-173-7.

LIKER, J. K. a D. MEIER. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.

PEARSON, Gordon J. *Strategic thinking*. New York: Prentice Hall, 1990. ISBN 0-13-852153-0.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2878-7.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

8 Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 – Zodpovědností tabulka.....	40
Tabulka 2 – Náklady na určitý druh pozice.....	41
Tabulka 3 – Rozvoj pracovníka na určité pozici	54
Tabulka 4 – 1.část tabulky hodnocení zaměstnanců.....	55
Tabulka 5 – 2. část tabulky hodnocení zaměstnanců.....	55
Tabulka 6 – Tabulka základních informací o zaměstnancích.....	56
Tabulka 7 – 1. část tabulky mzdy za celé působení ve společnosti	58
Tabulka 8 – 2. část tabulky mzdy za celé působení ve společnosti	58
Tabulka 9 – 1. část tabulky navrhnuté k procesu odměňování na ušetření	60
Tabulka 10 – 2. část tabulky navrhnuté k procesu odměňování na ušetření	60
Tabulka 11 – Ušetřeno peněz za pracovní období.....	61
Tabulka 12 – Výpočet potencionální mzdy při každoměsíčním odměňování.....	61

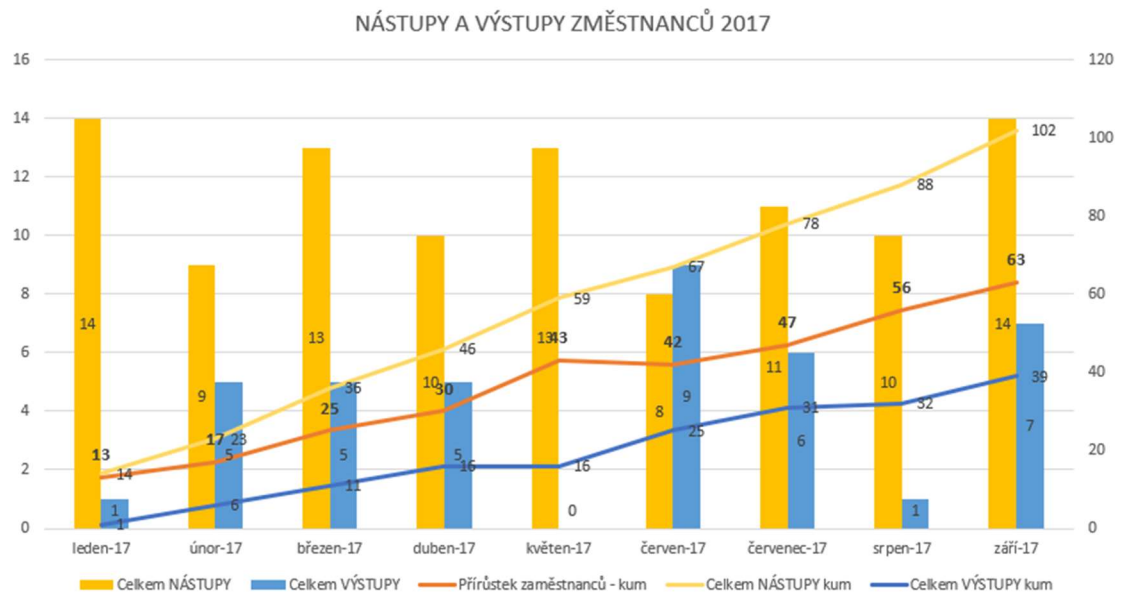
9 Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 – Organizační struktura	11
Obrázek 2 – Pyramida dlouhodobé procesu	16
Obrázek 3 – Organizační struktura	20
Obrázek 4 – Vývoj tržeb	22
Obrázek 5 – Vývoj tržeb	23
Obrázek 6 – Proces náboru	31
Obrázek 7 – Proces předvýběru zaměstnanců	32
Obrázek 8 – Průběh pohovoru	33
Obrázek 9 – Adaptační proces	34
Obrázek 10 – Vývoj počtu zaměstnanců	37
Obrázek 11 – Věková struktura zaměstnanců.....	37
Obrázek 12 – Faktory úspěchu	42
Obrázek 13 – Proces talent managementu	42
Obrázek 14 – Klasický proces odměňování	43
Obrázek 15 – Nový proces náboru	45
Obrázek 16 – Proces spolupráce se školami	47
Obrázek 17 – Proces výchovy potencionálních zaměstnanců	50
Obrázek 18 – Nový adaptační proces	53
Obrázek 19 – návrh procesu odměňování zaměstnanců	59

10 Seznam Příloh

Příloha č. 1 – Nástupy a výstupy zaměstnanců 2017.....	I
Příloha č. 2 – Náklady na přesčasovou práci	II
Příloha č. 3 – Náklady na přesčasovou práci - model.....	III
Příloha č. 4 – Personální úsek EA.....	IV
Příloha č. 5 – Odlišnost generací	V
Příloha č. 6 – Odměny s omezením	VI

Příloha č. 1 – Nástupy a výstupy zaměstnanců 2017



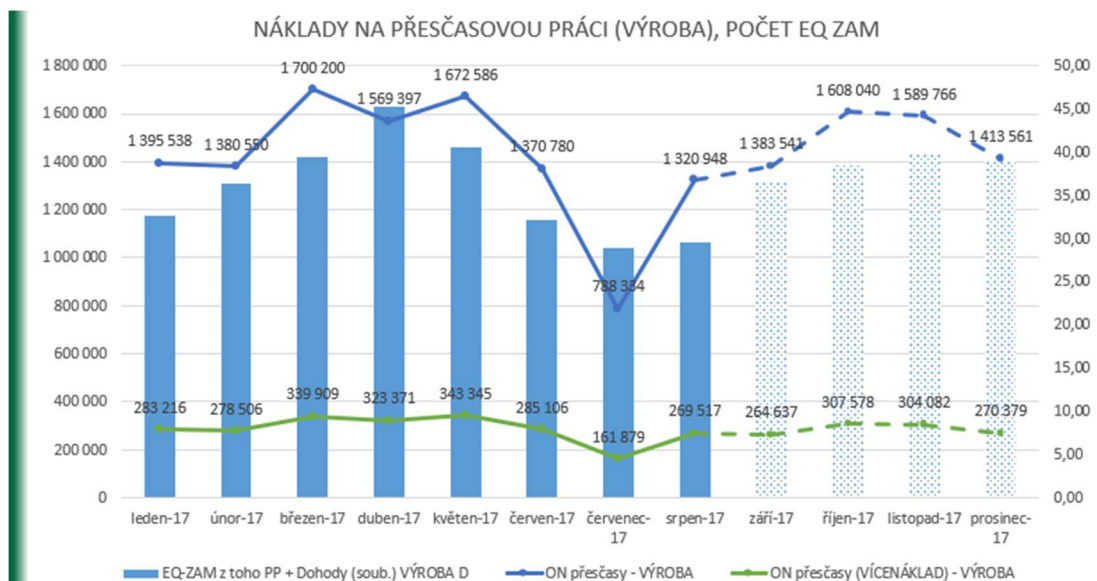
- KOMENTÁŘ:**

Za období od 1.1.2017 – 22.9.2017:

- NASTOUILO 102 (65 VD, 11 RD, 26 THP) zaměstnanců - (+) **ÚSPĚŠNOST NÁBORU**
- ODEŠLO 39 zaměstnanců (18 dohoda o ukončení PP, 4 uplynutí doby určité, 11 zrušení ve zkušební době, 3 úmrtí, 3 výpověď)

www.excaliburarmy.eu

Příloha č. 2 – Náklady na přesčasovou práci



KOMENTÁŘ:

- Při zachování přesčasové práce (viz předpoklad na přecházející stránce) předpokládáme „vícenáklady“ způsobené přesčasovou prací ve VÝROBĚ ve výši cca 3,43 mil. Kč
- Při rozhodování o výši přesčasové práce a jejímu řešení prostřednictvím uzavírání DOHOD ve výrobě jsme zvažili faktory (PRO/PROTI) popsané na dále

www.excaliburarmy.eu

Příloha č. 3 – Náklady na přesčasovou práci - model



KPIs (VÝKONNOSTNÍ UKAZATELE) ZA OBLAST HR
- NÁKLADY NA PŘESČASOVOU PRÁCI - MODEL

- **Modelový příklad** - srovnání nákladů na zaměstnance na HPP a nákladů na přesčasy prostřednictvím souběhu DOHOD (DPP A DPČ) s PP kmenových zaměstnanců

Zaměstnanec na HPP (D profese, hodinová mzda)

	hodina	měsíc	rok	roční odměna	Celkem - rok
Mzda zaměstnance					
základní mzda	95,83				
hrubá mzda	115,00	20 000	240 000	4 800	244 800
osobní náklady	154,09	26 800	321 600	6 432	328 032
průměrný hodinový výdělek - náhrady	117,30				
Fond pracovní doby					
hodiny - celkem		1	174	2 087	
"neefektivní" fond pracovní doby					
dovolená	20		13	160	
sick-days	5		3	40	
svátky	9		6	72	
"efektivní" fond pracovní doby					
hodiny odpracované			151	1 815	87%
Ostani personální náklady na ZAM					
pracovní pomůcky			100	1 200	1 200
stravenky			837	10 044	10 044
penzijní příspěvení			500	6 000	6 000
lékařská prohlídka			8	100	100
Personální náklady CELKEM					345 378

Zaměstnanec na DPP

Parametry

max. hodin za rok	300
počet hodin / měsíc	70
počet měsíců do max.	4,3

DPP (1 osoba)

DPP - hrubá mzda	143,74	10 000	43 123
------------------	--------	--------	--------

hodinová mzda je navýšena o přesčasy

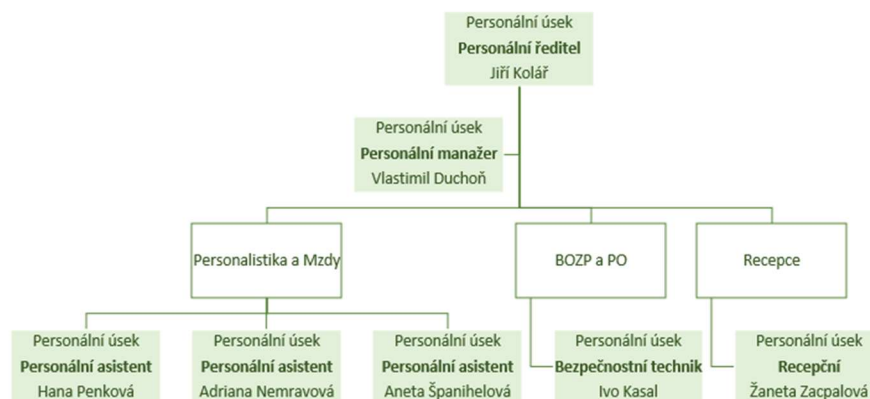
DPP (osoby do potřebného pracovního fondu)

DPP - hod	6,05	421	1 815
DPP - hrubá mzda		60 501	260 902
DPP - osobní náklady - var MAX		60 501	260 902
DPP - osobní náklady - var 50:50		70 787	305 255
DPP - osobní náklady - var 30:70		74 901	322 998

ÚSPORA - Kč / ZAM a ROK

MAX	-84 474
50:50	-40 121
30:70	-22 380

PERSONÁLNÍ ÚSEK – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Příloha č. 5 – Odlišnost generací

Tabulka 3.1 Odlišnosti generací X a Y

	Generace X „Pracovat a hrát tvrdě.“	Generace Y „Život začíná po práci.“
Peníze	hodnota	prostředek
Snaha o skloubení pracovního a osobního života (<i>Work-Life Balance</i>)	nikoli – pracovní život je upřednostňován	ano
Využívání moderních technologií	s určitými problémy	bez problémů
Ochota se zadlužovat	menší	větší
Udržení si dobrého pracovního místa	důležité	ochota pracovní místa měnit
Postoj ke změnám	negativní	pozitivní
Ochota pracovat přesčas	ano	ne
Vztah k nadřízenému	nedůvěra	otevřenost
Zaměstnání	dlouhodobé	krátkodobé
Ochota se stěhovat za práci	ne	ano
Sport a péče o zdraví	méně	více
Pohled na svět	pesimisté či realisté	optimisté
Pohled na spolupracovníky	kolegové	přátelé
Otevřenost novým myšlenkám	menší	větší
Motivace	stabilita, jistota, odpovědnost	rozvojové programy, flexibilita ze strany zaměstnavatele, týmová práce, projekty, nefinanční benefity
Vzdělávání a rozvoj	tradiční (např. přednášky, semináře), skupinové	moderní (např. koučink, mentoring, rotace práce), individuální

Příloha č. 6 – Odměny s omezením

Roky	Odměny (M)	Bez odměn (M)	Bez odměn	Odměny	Odměny (CE)	bez odměn (CE)	Celkem
1	12	0	29 500,00 Kč	29 500,00 Kč	354 000,00 Kč	0,00 Kč	354 000,00 Kč
4	36	12	30 000,00 Kč	35 537,78 Kč	1 279 360,00 Kč	360 000,00 Kč	1 639 360,00 Kč
5	45	15	32 000,00 Kč	37 537,78 Kč	1 689 200,00 Kč	480 000,00 Kč	2 169 200,00 Kč
5	45	15	33 500,00 Kč	39 037,78 Kč	1 756 700,00 Kč	502 500,00 Kč	2 259 200,00 Kč
5	45	15	35 000,00 Kč	40 537,78 Kč	1 824 200,00 Kč	525 000,00 Kč	2 349 200,00 Kč
5	45	15	36 500,00 Kč	42 037,78 Kč	1 891 700,00 Kč	547 500,00 Kč	2 439 200,00 Kč
5	45	15	38 000,00 Kč	43 537,78 Kč	1 959 200,00 Kč	570 000,00 Kč	2 529 200,00 Kč
5	45	15	39 000,00 Kč	44 537,78 Kč	2 004 200,00 Kč	585 000,00 Kč	2 589 200,00 Kč
5	45	15	40 500,00 Kč	46 037,78 Kč	2 071 700,00 Kč	607 500,00 Kč	2 679 200,00 Kč
5	45	15	42 000,00 Kč	47 537,78 Kč	2 139 200,00 Kč	630 000,00 Kč	2 769 200,00 Kč
45	408	132	356 000,00 Kč	405 840,00 Kč	16 969 460,00 Kč	4 807 500,00 Kč	21 776 960,00 Kč