

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta

**Strategie personální práce ve vybraném podniku se zaměřením na
zaměstnávání osob z volného trhu práce včetně osob zdravotně
postižených, mladistvých a věkové skupiny 50 plus**

Bakalářská práce

Jméno autora: Petra Strnadová

Jméno vedoucího práce: Ing. Ivan Loukota

Datum odevzdání práce: 17.8.2009

2009

ABSTRAKT

Domnívám se, že Česká republika urazila dlouhou cestu v zaměstnávání osob se zdravotním postižením nejen na poli legislativním, ve vzdělávání nových odborníků podílejících se na ergodiagnostice, ale i v předsudcích nás lidí ostatních. Nemyslím si však, že by současná situace byla taková, že by se již nemuselo nic měnit, nic zlepšovat.

V současné dynamické době dochází ke změnám na trhu práce. V souvislosti s měnícími se podmínkami pracovního trhu se zvyšuje nezaměstnanost, která přispívá ke vzniku současné třídy deklasovaných, bez kvalifikace a pracovních dovedností, kteří žijí mimo pracovní trh a jsou trvale závislí na systému podpor. Nezaměstnanost samozřejmě působí selektivně a postihuje především tzv. rizikové skupiny lidí, do které patří i osoby mladistvé, zdravotně postižené a věková skupina 50 plus.

Mladí lidé představují na trhu práce specifickou skupinu, která je podstatně více ohrožena nezaměstnaností než lidé starší. Jejich postavení závisí v převážné míře na celkové ekonomické situaci, rozvoji regionu, míře nezaměstnanosti v jednotlivých odvětvích. Na druhé straně pak stojí faktory ovlivnitelné vzdělávacím systémem a samotnými mladými lidmi, jako jsou získané kvalifikace a kompetence, flexibilita i ochota k dalšímu vzdělávání. Jednou z pozitivních tendencí je snaha mladých lidí získat praxi již v průběhu počátečního vzdělávání a mít tak při hledání zaměstnání výhodu znalostí pracovního prostředí. To vše se promítá do úspěšnosti mladých lidí při hledání pracovního uplatnění, postavení na trhu práce, spokojenosti v zaměstnání.

Problém se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením přetrvává i přes opatření přijímaná na podporu jejich zaměstnávání. I když dosavadní systém sociálního zabezpečení se podílí na zajišťování jejich základních materiálních potřeb, společenská integrace skupiny zdravotně postižených lidí závisí z velké části na širších sociálních, ekonomických a legislativních podmínkách. Zaměstnavatelé požadují od svých zaměstnanců maximální výkon, což je u skupiny lidí se zdravotním postižením s ohledem na pokles fyzických aktivit a s tím spojených zdravotních problémů nemožné. Přihlížejí ale i na věk a s ním si spojují řadu dalších faktorů, které by mohly narušit výkon člověka na pracovišti. Ať už je to zdravotní stav, pokles fyzické aktivity,

nedostatečná rekvalifikace, nízké sebevědomí, horší adaptabilita na změnu a mnoho dalších, které výrazně ovlivňují příčiny nezaměstnanosti vztahující se k těmto osobám. Na druhou stranu už ale nepřehlížejí k celé řadě výhod, které tato skupina osob přináší. Jsou jimi bez pochyby životní zkušenosti, vyšší sociální inteligence, nadhled při řešení konfliktních situací, věrnost a loajálnost ze strany zaměstnanců.

Aktivní programy trhu práce mohou napomoci k tomu, aby nezaměstnaní občané zůstali na trhu práce a našli zaměstnání. Tato pomoc může přicházet ve formě rekvalifikace, usnadňování procesu hledání zaměstnání a v širším slova smyslu podporuje růst zaměstnanosti.

ABSTRACT – Personnel strategy in a particular company specialized in employment of people at free labour market including disabled, teenage and 50 plus groups of potential employees

I assume that the Czech Republic has covered a long way in employing handicapped persons not only in the legislation field, in education of new specialists participating in ergo –diagnostics but also in the prejudices we other people have. However, I don't think that the situation is such now that nothing is to be changed or enhanced.

There are changes on the labour market in these current dynamic times. In the context of the changing conditions of the labour market the unemployment rate rises which contributes to the occurrence of the current class of declassified people, without qualification and work skills who live outside of the market and are permanently depended on the unemployment benefits system. Of course, unemployment operates selectively, affecting especially so called risk groups of people including also adolescents, handicapped people and the age group 50 years plus.

Young people represent a specific group on the labour market which is threatened by unemployment substantially more than older people. Their position depends predominantly on the entire economic situation, the region development, unemployment rate in particular sectors. On the other hand, there are factors influenceable by educational system and the young people themselves as the qualification and competency achieved, flexibility and willingness to educate oneself further. One of the positive tendencies is the effort of young people to get practices already in the course of the initial education and therefore having the advantage of knowing the working environment when looking for employment. This all is reflected in the success of young people when searching a job, position on the labour market, satisfaction in job.

The problem with employing handicapped persons continues despite the measures being received for the support of their employment. Even though the current social security system takes part in the provision of their basic material needs, the social

integration of the handicapped persons group depends in large part on wider social, economic and legislative conditions. The employers request from their employees a maximal output which is impossible in the handicapped persons group due to the physical activities decline and related health problems. They take into account also age, with which they connect a number of other factors that might interrupt the output of a person at the workplace. Whether it is the health conditions, physical activities decline, insufficient requalification, and low self-consciousness, worst adaptability on change and many others considerably influencing the causes of unemployment related to these persons. On the other hand, they do not take into account a number of advantages brought by this group. Without a doubt, this includes life experiences, higher social intelligence, a broader perspective when solving conflict situation, faithfulness and loyalty from the part of the employees.

Labour market active programmes can help so that the unemployed persons remain on the labour market and find a job. This help can come in the form of requalification, facilitating of the process of job searching, supporting the employment rise in a broader sense.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Strategie personální práce ve vybraném podniku se zaměřením na zaměstnávání osob z volného trhu práce, včetně osob zdravotně postižených, mladistvých a věkové skupiny 50 plus vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zdravotně sociální fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 17. 8. 2009

Petra Strnadová

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila své poděkování panu Ing. Ivanu Loukotovi za jeho odborné vedení, čas, cenné rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

Úvod	11
1. Současný stav	11
1.1 Situace na trhu práce v ČR	11
1.2 Rizikové skupiny na trhu práce	11
1.2.1 Osoby zdravotně postižené	11
1.2.2. Osoby mladistvé	12
1.2.3. Osoby věkové kategorie 50 plus	12
1.3 Aktivní politika zaměstnanosti	12
1.3.1 Cíle aktivní politiky zaměstnanosti	12
1.3.2 Nástroje aktivní politiky	13
1.3.2.1 Veřejně prospěšné práce	13
1.3.2.2 Společensky účelná pracovní místa	13
1.3.2.3 Investiční pobídky	14
1.3.2.4 Rekvalifikace	14
1.4 Zaměstnávání osob zdravotně postižených	14
1.4.1 Zákon o zaměstnanosti	14
1.4.2 Definice osob zdravotně postižených	15
1.4.2.1 Osoba zdravotně postižená	15
1.4.2.2 Osoba zdravotně znevýhodněná	15
1.4.2.3 Dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav	15
1.5 Plnění povinného podílu	16
1.5.1 Způsob plnění povinného podílu	16
1.5.2 Výše plnění povinného podílu	16
1.5.3 Průměrný roční přepočtený sta zaměstnanců	17
1.5.4 Oznámení o povinném podílu	18
2. Cíl práce a hypotézy	19
2.1. Personální strategie v akciové společnosti A a návrhy opatření	20
2.1.1 Profil akciové společnosti A	20
2.1.2 Pracovníci	20

2.1.3 Výkon personální práce	21
2.1.4 Vytváření a analýza pracovních míst	22
2.1.5 Personální plánování	23
2.1.6 Získávání pracovníků	24
2.1.7 Výběr pracovníků	27
2.1.8 Přijímání pracovníků	30
2.1.9 Adaptace pracovníků	32
2.1.10 Hodnocení pracovníků	33
2.1.11 Odměňování pracovníků	34
2.1.12 Vzdělávání pracovníků	35
2.2. Hypotézy	19
3. Metodika výzkumu	37
3.1 Metodický postup	37
3.2 Charakteristika výzkumného souboru	37
4. Výsledky výzkumu	38
4.1 Výsledek hypotézy č. 1	38
4.2 Výsledek hypotézy č. 2	41
5. Diskuse	44
6. Závěr	48
7. Klíčová slova	51
8. Seznam použitých zdrojů	52
9. Přílohy	54

Úvod

Důvodem výběru vlastního tématu bakalářské práce bylo mé zaměstnání, které nespadá do sféry zdravotně sociální. Zvolila jsem tedy téma, které je dle mého mínění v současné době v naší společnosti velmi diskutovaným.

Personální práce je aktivitou, kterou by neměl žádný podnik opomíjet. Pouze spokojený zaměstnanec přináší podniku požadovaný přínos. Proto se na personální práci klade čím dál větší důraz a její zvládnutí se stává nejen významnou konkurenční výhodou, ale často také nutností. Bez kvalitního konceptu personální práce nemůže podnik fungovat efektivně.

V bakalářské práci je provedena analýza vybraných personálních činností a identifikovány hlavní problémy s jejich prováděním. U každé personální činnosti je provedeno zhodnocení daných činností a jsou zde uvedeny návrhy a doporučení ke zlepšení výkonu vybraných oblastí personální práce. K výzkumu byla použita kvantitativní metoda šetření - sběr dat, analýza dat a vyhodnocení údajů.

Cílem diplomové práce je analyzovat strategii personální práce v akciové společnosti A se zaměřením na personální činnosti týkající se vytváření a analýzy pracovních míst; personálního plánování a získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků; hodnocení pracovníků; odměňování pracovníků; jejich vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti. Na základě teoretických poznatků a získaných dat identifikovat přednosti a nedostatky, zdůvodnit je a pokusit se navrhnout metody a způsoby pro efektivní zaměstnávání osob z volného trhu práce, osob zdravotně postižených, mladistvých a věkové skupiny 50 plus. Na přání zaměstnavatele nebudu společnost jmenovat.

Věřím, že výsledky této práce pomohou alespoň částečně ke zlepšení personální práce ve společnosti se zaměřením na zaměstnávání osob z rizikových skupin.

1. Současný stav

1.1 Situace na trhu práce v ČR

Míra registrované nezaměstnanosti v České republice ke konci roku 2008 činila 6,0 %, přičemž u žen byla vyšší a dosáhla 7,2 %, u mužů představovala 5,0 %.

K 31. 12. 2008 evidovaly úřady práce celkem 352 250 osob, z toho 335 025 tzv. dosažitelných. Z celkového počtu registrovaných uchazečů o zaměstnání bylo k tomuto datu evidováno 183 639 žen, tj. 52,1% z celkového počtu nezaměstnaných, 19 716 absolventů škol všech stupňů vzdělání a mladistvých po ukončení základní školy, kteří se na celkové nezaměstnanosti podíleli 7,0 % a 61 136 osob se zdravotním postižením, což tvoří 17,4 % z celkového počtu nezaměstnaných. Na celkovém počtu registrovaných uchazečů o zaměstnání se značnou měrou podíleli lidé starší 50-ti let, jejichž zastoupení v celkovém počtu uchazečů o zaměstnání se meziročně snížilo (k 31.12. - 29,3%), naopak podíl mladých do 25 let mírně vzrostl (k 31.12. – 17,2%).

Úřady práce evidovaly ke konci roku 2008 celkem 91 189 volných pracovních míst. Na jedno volné pracovní místo připadalo na konci roku v průměru 3,9 uchazeče.
(13)

1.2 Rizikové skupiny na trhu práce

I přes ekonomický růst, stálé zvyšování produktivity a životního standardu většiny obyvatel ČR zůstává naléhavým problémem otázka nezaměstnanosti spojená se nevýhodněnými skupinami na trhu práce.

1.2.1 Skupina osob zdravotně postižených

Osoby se zdravotním postižením mají nesporně obecně horší předpoklady uplatnit se na otevřeném trhu práce než zdraví jedinci. (2) V důsledku zdravotních problémů mnozí z nich mají nižší výkonnost a vyšší absenci z důvodu nemoci, některá zdravotní postižení vyžadují zvláštní úpravu pracoviště. (4) Základním problémem není samo

postižení, ale zdravotní problémy v kombinaci s dalšími nevýhodami jako je kvalifikace, vyšší věk, vyšší nemocnost a pracovní absence vyplývající ze zdravotního stavu. (2) U lidí se změněnou pracovní schopností vystupují do popředí nejen ekonomické, sociální a psychické problémy, ale zejména problém přiměřeného smyslu života, problém pocitu lidské důstojnosti. (8)

1.2.2 Skupina mladistvých osob

Nejrizikovější skupiny vstupující na trh práce jsou mladiství bez vzdělání, s neúplným nebo dokončeným základním vzděláním a praktickou školou, kde vedle praxe chybí také kvalifikace. Mladí lidé, zejména absolventi škol a mladiství po ukončení základní školy, obtížně nacházejí uplatnění na trhu práce. (13) Mezi nejčastější důvody patří nedostatečné praktické znalosti, zkušenosti a pracovní návyky absolventů, nedostatečné jazykové znalosti, neochota vykonávat určité zaměstnání, absence dostatečné počítačové gramotnosti a nesoulad mezi kvalifikací absolventů a požadavky na kvalifikaci pracovních sil na trhu práce. (5)

1.2.3 Skupina osob 50 plus

Přes nárůst zaměstnanosti starších osob se zvyšuje počet uchazečů o zaměstnání starších 50 let. (10) Mezi nejčastější důvody patří neadekvátní vzdělání ve vztahu k měnícím se podmínkám na trhu práce, neochota zaměstnavatelů k zaměstnávání starších osob, zdravotní stav, chybějící pracovní dovednost na konkrétní pracovní míst, malá flexibilita k požadavkům trhu práce. (17) Čím je člověk starší, tím pevnější jsou jeho návykové stereotypy, a tím i obtížněji a pomaleji se přizpůsobuje novým životním situacím. (7)

1.3 Aktivní politika zaměstnanosti

1.3.1 Cíle aktivní politiky

Aktivní politika zaměstnanosti je součástí státní politiky zaměstnanosti a jejím cílem je napomáhat uchazečům o zaměstnání vrátit se do pracovního procesu. Obsahuje různé formy podpory zřizování nových pracovních míst poskytované zaměstnavatelům při zaměstnání uchazečů o zaměstnání, i uchazečům samotným při zahájení samostatné výdělečné činnosti, a rekvalifikace. Aktivní politika zaměstnanosti je souhrn opatření směřujících k zajištění maximálně možné úrovně zaměstnanosti. Aktivní politiku zaměstnanosti zabezpečuje ministerstvo a úřady práce; podle situace na trhu práce spolupracují při její realizaci s dalšími subjekty. (12)

1.3.2 Nástroje aktivní politiky

Dle zákona o zaměstnanosti č.435/2004 Sb. mezi hlavní nástroje aktivní politiky zaměstnanosti v ČR patří:

1.3.2.1 Veřejně prospěšné práce

Veřejně prospěšnými pracemi se rozumí časově omezené pracovní příležitosti spočívající zejména v údržbě veřejných prostranství, úklidu a údržbě veřejných budov a komunikací nebo jiných obdobných činnostech ve prospěch obcí nebo ve prospěch státních nebo jiných obecně prospěšných institucí

Veřejně prospěšné práce jsou nové pracovní příležitosti vytvořené především pro obtížně umístitelné a dlouhodobě nezaměstnané uchazeče o zaměstnání evidované úřady práce. Tato místa vytváří obec nebo zaměstnavatel na základě písemné dohody s úřadem práce ke krátkodobému pracovnímu umístění uchazeče o zaměstnání, nejdéle však na dobu dvanácti po sobě následujících měsíců ode dne sjednaného nástupu uchazeče do pracovního poměru. (14)

1.3.2.2 Společensky účelná pracovní místa

Společensky účelnými pracovními místy se rozumí pracovní místa, která zaměstnavatel zřizuje nebo vyhrazuje na základě dohody s úřadem práce a obsazuje uchazeči o zaměstnání, kterým nelze zajistit pracovní uplatnění jiným způsobem, tj. zejména uchazeči, kterým úřad práce věnuje zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání. Společensky účelným pracovním místem je i pracovní místo, které si zřídí uchazeč o zaměstnání tím, že zahájí samostatnou výdělečnou činnost. (14)

1.3.2.3 Investiční pobídky

Investiční pobídky jsou nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti, kterým se u zaměstnavatele, kterému bylo vydáno rozhodnutí o příslibu investiční pobídky, hmotně podporuje vytváření nových pracovních míst a rekvalifikace nebo školení nových zaměstnanců. (14)

1.3.2.4 Rekvalifikace

Rekvalifikace organizují Úřady práce v případech, kdy struktura poptávky na trhu práce neodpovídá struktuře nabídky a případná rekvalifikace umožňuje uchazečům nové nebo další uplatnění ve vhodném zaměstnání. Rekvalifikací se rozumí změna dosavadní kvalifikace uchazeče získáním nových znalostí a dovedností umožňující jeho pracovní uplatnění ve vhodném zaměstnání. Provádí se na základě písemné dohody mezi úřadem práce a uchazečem o zaměstnání. (14)

1.4 Zaměstnávání osob zdravotně postižených

1.4.1 Zákon o zaměstnanosti

Zákon č. 435/2004 Sb. v souladu s právem Evropských společenství upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti a jejím cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti. (12)

1.4.2 Definice osob se zdravotním postižením

podle § 67 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů ustanovení § 67 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti definuje osoby se zdravotním postižením, kterým je poskytována zvýšená ochrana na trhu práce. (12)

1.4.2.1 Osoba zdravotně postižená

Osobami se zdravotním postižením jsou fyzické osoby, které jsou

- a. orgánem sociálního zabezpečení uznány plně invalidními (dále jen "osoby s těžším zdravotním postižením"),
- b. orgánem sociálního zabezpečení uznány částečně invalidními,
- c. rozhodnutím úřadu práce uznány zdravotně znevýhodněnými, dále jen "osoby zdravotně znevýhodněné" (12)

1.4.2.2. Osoba zdravotně znevýhodněná

Za zdravotně znevýhodněnou osobu se považuje fyzická osoba, která má takovou funkční poruchu zdravotního stavu, při které má zachovány schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale její schopnosti být nebo zůstat pracovně začleněna, vykonávat dosavadní povolání nebo využít dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat jsou podstatně omezeny z důvodu jejího dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu. (12)

1.4.2.3 Dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav

Za dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav se pro účely tohoto zákona považuje nepříznivý stav, který podle poznatků lékařské vědy má trvat déle než jeden rok a podstatně omezuje psychické, fyzické nebo smyslové schopnosti a tím i možnost pracovního uplatnění. (12)

1.5 Plnění povinného podílu

Zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl činí 4 %. Tato povinnost vyplývá ze zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. (11)

1.5.1 Způsob plnění povinného podílu

- a. zaměstnáváním v pracovním poměru,
- b. odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, nebo zadáváním zakázek těmto zaměstnavatelům nebo odebíráním výrobků chráněných dílen provozovaných občanským sdružením, státem registrovanou církví nebo náboženskou společností nebo církevní právnickou osobou nebo obecně prospěšnou společností, nebo zadáváním zakázek těmto subjektům. Odebírat výrobky nebo služby je možné i od osob se zdravotním postižením, které jsou osobami samostatně výdělečně činnými a nezaměstnávají žádné zaměstnance, nebo zadáváním zakázek těmto osobám, nebo
- c. odvodem do státního rozpočtu, nebo vzájemnou kombinací způsobů uvedených v písmenech a) až c). (11)

1.5.2 Výše odvodu povinného podílu do státního rozpočtu

Výše odvodu do státního rozpočtu činí za každou osobu se zdravotním postižením, kterou by zaměstnavatel měl zaměstnat, 2,5násobek průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí kalendářního roku, v němž povinnost plnit povinný podíl osob se zdravotním postižením vznikla. Odvod do státního rozpočtu poukazuje zaměstnavatel do 15. února následujícího roku do státního rozpočtu prostřednictvím úřadu práce, v jehož územním obvodu je sídlo zaměstnavatele.

Nesplní-li zaměstnavatel tuto povinnost, stanoví mu úřad práce povinnost poukázat odvod do státního rozpočtu rozhodnutím v souladu s příslušnými ustanoveními zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů. Vymáhání odvodu do státního rozpočtu vykonává místně příslušný územní finanční orgán podle sídla zaměstnavatele. (11)

1.5.3 Průměrný roční přepočtený stav zaměstnanců, způsob výpočtu

Pro zjištění celkového počtu zaměstnanců, celkového počtu zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením a povinného podílu je rozhodný průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců.

Způsob výpočtu průměrného ročního přepočteného počtu zaměstnanců a výpočtu plnění povinného podílu upravuje vyhláška č. 518/2004 Sb. Do průměrného ročního přepočteného počtu zaměstnanců se započítávají pouze zaměstnanci v pracovním poměru. Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců se zjišťuje jako podíl celkového počtu skutečně odpracovaných hodin těmito zaměstnanci v daném kalendářním roce, zvýšeného o neodpracované hodiny

- a. v důsledku dočasné pracovní neschopnosti, za kterou je poskytováno nemocenské,
- b. v důsledku čerpání dovolené na zotavenou,
- c. z důvodu překážek v práci na straně zaměstnavatele,
- d. z důvodu překážek v práci na straně zaměstnance, pokud se jedná o překážky, při kterých má zaměstnanec nárok na náhradu mzdy,
- e. v důsledku ošetřování nemocného člena rodiny, za které náleží podpora při ošetřování člena rodiny a celkové stanovené týdenní pracovní doby bez svátků připadající v daném kalendářním roce na jednoho zaměstnance pracujícího po stanovenou týdenní pracovní dobu.

V případě, že zaměstnavatel provozuje-li svou činnost pouze po část kalendářního roku, použije se při zjišťování průměrného přepočteného počtu zaměstnanců celková

stanovená pracovní doba bez svátků připadající na jednoho zaměstnance pracujícího po stanovenou týdenní pracovní dobu v těch měsících, ve kterých zaměstnavatel činnost vykonával. Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců se zjišťuje jako součet průměrných přepočtených počtů zaměstnanců pracujících v jednotlivých pracovních režimech. (11)

1.5.4 Oznámení o plnění povinného podílu

Plnění povinného podílu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, včetně způsobů plnění, je zaměstnavatel povinen do 15. února následujícího roku písemně ohlásit příslušnému úřadu práce na předepsaném tiskopise Oznámení o plnění povinného podílu. (11)

2. Cíl práce a hypotézy

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analyzovat strategii personální práce v akciové společnosti A se zaměřením na personální činnosti týkající se vytváření a analýzy pracovních míst; personálního plánování a získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků; hodnocení pracovníků; odměňování pracovníků; jejich vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti. Na základě teoretických poznatků a získaných dat identifikovat přednosti a nedostatky, zdůvodnit je a pokusit se navrhnout metody a způsoby pro efektivní zaměstnávání osob z volného trhu práce, osob zdravotně postižených, mladistvých a věkové skupiny 50 plus.

2.2 Hypotézy

Hypotéza č. 1

Podnik plní povinný podíl zaměstnáváním osob se zdravotním postižením.

Hypotéza č.2

Podnik má zajištěnou odpovídající náhradu za odchody stávajících zaměstnanců do důchodu.

2.1 Personální strategie v akciové společnosti A

2.1.1 Profil akciové společnosti A

V této části bakalářské práce je provedena analýza personální činnosti v akciové společnosti A. Společnost je dceřinou společností skupiny podniků převážně strojírenského a slévárenského charakteru. Pokračuje v tradici tlakového lití slitin zinku a hliníku. V současné době patří společnost mezi nejlépe technicky a technologicky vybavené z celého holdingu. Orientuje se především na náročnější odlitky s využitím moderní technologie firem Buhler, Muller Weingarten a French. Tato společnost se významně podílí na přílivu zahraničních investic do regionu, velká část produkce směřuje na export. Sídlo společnosti je v moderní budově v Jihočeském kraji. Hlavními odběrateli jsou firmy z oblasti evropského automobilového, elektro a spotřebního průmyslu. K největším zákazníkům patří firmy Magna-Donnelly, PAL International, Valeo a další.

2.1.2 Pracovníci

K 31.12.2008 bylo v akciové společnosti A zaměstnáno celkem 190 pracovníků, z toho 11 zdravotně postižených, 4 mladiství a 28 osob starších 50 let. Jedná se tedy o velký podnik.

Společnost je rozdělena do 5 středisek. Nejpočetnější je středisko Opracování a montáže, které zaměstnává celkem 90 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou rozděleni do 3 týmů podle toho, z jaké oblasti je klient, pro kterého mají být zakázky zpracovány. V čele každého týmu stojí směnový mistr. Z pohledu personální práce se jeví jako značně problémová pozice Obsluha tlakových lisů. Pracovníci zde mají poměrně velkou fluktuaci. Přestože společnost neprovádí v této oblasti žádné analýzy, odhaduje, že téměř 40% pracovníků ji opustí nebo je s nimi spolupráce ukončena již v průběhu zkušební doby. Dalších 40% odejde do 2 let od nástupu do společnosti. Tedy pouze 20% všech přijatých pracovníků ve společnosti pracuje déle než 2 roky. Důvodem je především nespokojenost s odměňováním za odvedenou práci. Následně se pak

objevuje další problém se získáváním kvalitních pracovníků na volná pracovní místa a zajištěním jejich dostatečného počtu. Všichni pracovníci vykonávají své pracovní povinnosti v sídle společnosti a je s nimi uzavřena Pracovní smlouva. U pracovních pozic Montážní dělník společnost nabízí spolupráci také na zkrácený pracovní úvazek (6 hodin denně). K 30.6.2009 bylo toto umožněno 11 zaměstnancům. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou zdravotně postiženými. Skupina zaměstnanců patřící do skupiny 50+ a mladiství jsou v podniku zaměstnávání na plný pracovní úvazek.

2.1.3 Výkon personální práce

Výkon personálních práce zajišťuje personální ředitel ve spolupráci s jednotlivými vedoucími pracovníky v souladu s koncepcí Řízení lidských zdrojů. Podívejme se nyní blíže na jednotlivé subjekty a jejich úlohu při výkonu personální práce.

Ředitel společnosti – stojí v čele společnosti, je zároveň jednatelem společnosti. V rámci celkového řízení společnosti zodpovídá i za personální řízení. Přijímá podklady od personalistky a vedoucích pracovníků pro výkon některých personálních činností, zejména pro přijímání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání, hodnocení a odměňování, v neposlední řadě pro péči o zaměstnance a vytváření pracovních vztahů. Veškerá rozhodnutí z oblasti personálního řízení jím musí být schválena. Někdy se jedná pouze o formální záležitost, při přijímání a výběru pracovníků na vedoucí pozice se aktivně účastní a dělá rozhodnutí.

Personální ředitel – je podřízen řediteli společnosti. Vytváří celkovou koncepci personální práce. Je zodpovědný za veškerou personální administrativu. Spolupracuje s ostatními vedoucími pracovníky a mzdovou účetnou. Administrativní podporu při výkonu personálních činností mu poskytují dvě pracovnice personálního oddělení – Specialista pro rozvoj lidských zdrojů, tzn. jeho bezprostřední podřízené, které mu pomáhají zejména při náboru nových zaměstnanců.

Specialista pro rozvoj lidských zdrojů (personalistka) – je podřízen personálnímu řediteli. Vede evidenci zaměstnanců, vytváří podklady a formuláře

potřebné pro výkon personálních činností. Dále zajišťuje především získávání, výběr a přijímání pracovníků. Zajišťuje personální marketing.

Výrobní manažer – bezprostředně podřízen řediteli společnosti. Na základě podnětu od směnového mistra výroby rozhoduje o vytvoření nového pracovního místa či obsazení stávajícího pracovního místa v rámci svého oddělení. Na základě doporučení směnového mistra rozhoduje o prodloužení či ukončení spolupráce se zaměstnanci ve zkušební době, případně o ukončení spolupráce se zaměstnanci, kteří neplní své pracovní povinnosti. Provádí pravidelné formální hodnocení a následné odměňování bezprostředně podřízených zaměstnanců. Dává podnět ohledně potřeby vzdělávání zaměstnanců svého oddělení.

Směnový mistr – je bezprostředně podřízen výrobnímu manažerovi společnosti. Vede tým o 30 lidech. Svým podřízeným přiděluje úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jejich práci. Provádí pravidelné formální i neformální hodnocení pracovníků. Na základě zásad pro odměňování provádí odměňování pracovníků. Dává podnět k vytvoření nového pracovního místa či obsazení stávajícího pracovního místa v rámci svého týmu. Doporučuje prodloužení či ukončení spolupráce se zaměstnanci ve zkušební době, případně dává návrh na ukončení spolupráce se zaměstnanci, kteří neplní své pracovní povinnosti.

2.1.4 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření nových pracovních míst je záležitostí rozhodnutí ředitele společnosti. O potřebě nového pracovního místa ho většinou informují jednotliví vedoucí pracovníci během pravidelných porad. U administrativních pracovníků signalizuje potřebu vytvoření nového pracovního místa přetížení kapacit současných pracovníků. Takto vzniklému pracovnímu místu je přidělena část pracovních úkolů, kterou vykonával původně jiný pracovník. U pracovních míst strojírenských dělníků (montáže, opracování odlitků, kontrolor) se vychází z potřeby projektu pro daného klienta a objemu předávaných výrobků. K vytvoření nového pracovního místa dochází, pokud společnost získá nového zákazníka, případně projekt a pracovní úkoly již není možné

přidělit stávajícím pracovníkům. U vedoucích pracovníků je v současné době ve společnosti spíše opačný trend. Určitá pracovní místa zanikla a pracovní povinnosti byly přerozděleny mezi stávající pracovníky.

Příkladem je pracovní místo Vedoucího mechanika. Do 30.11.2008 se jednalo o samostatné pracovní místo. Pracovník, který tuto funkci vykonával, se však rozhodl ze společnosti odejít. Především z důvodu ekonomické krize a nutnosti úspory nákladů bylo rozhodnuto o zrušení tohoto pracovního místa. Od 1.12.2008 došlo k přerozdělení pracovních povinností částečně na nově vytvořené pracovní místo Technolog výroby a částečně na směnového mistra a výrobního manažera, který se tak stal jeho přímým nadřízeným.

Ve společnosti není prováděna analýza pracovních míst. Nejsou tedy vytvořeny ani popisy a specifikace pracovních míst. Při podpisu pracovní smlouvy zaměstnanec sice obdrží dokument – Popis práce. Dokument je ale velmi stručný a obecný. Obsahuje pouze náplň práce, kdo je nadřízený zaměstnanci, jaká je pracovní doba a místo výkonu práce. Nejedná se tedy o popis pracovního místa. Specifikace znalostí, schopností a dovedností zaměstnance zcela chybí.

Při vytváření nových pracovních míst společnost využívá nástroje Aktivní politiky zaměstnanosti a to vytváření společensky účelných pracovních míst ve spolupráci s úřadem práce. Na tato nová pracovní místa jsou přijímány zejména osoby z rizikových skupin zejména osoby starší 50-ti let. Akciová společnost za poslední 3 roky vytvořila celkem 5 společensky účelných pracovních míst na pozice účetní, strojírenský dělník a frézař.

Návrh opatření

Provést analýzu pracovních míst za účasti personalistky a vedoucích zaměstnanců. Zdrojem informací ve společnosti bude držitel pracovního místa, jeho bezprostřední nadřízený a stávající popisy práce, které jsou přikládány k pracovní smlouvě. Pro získání potřebných informací provést postupně pohovory s držiteli daných míst a jejich bezprostředně nadřízenými. Další informace získá z jednoduchého dotazníku. Tento dotazník bude vyplňovat pracovník na dané pracovní místo, bezprostřední nadřízený

pak bude provádět kontrolu uvedených informací. Na základě získaných informací vytvořit popisy a specifikace pracovních míst. Dále vyhodnotit, zda by nebylo možné optimalizovat organizační strukturu a provést případný redesign pracovních míst. Popisy a specifikace ukládat v kanceláři personálního ředitele, který je bude využívat jako podklady pro další personální činnosti. Jedno vyhotovení také obdrží každý zaměstnanec pro svou potřebu a podpisem potvrdí souhlas s daným popisem svého pracovního místa. Za aktuálnost těchto dokumentů při případných změnách ve společnosti bude zodpovědný personální ředitel.

2.1.5 Personální plánování

Plánování potřeby zaměstnanců je ve společnosti spíše intuitivní záležitostí. Nejedná se ani tak o plánování, jako spíše o operativní řešení vzniklých situací. Potřeba obsadit nové či uvolněné místo se většinou řeší, až když je to aktuální. Většinou se řeší spíše nedostatek pracovníků než jejich nadbytek. Je povinností každého vedoucího pracovníka zajistit, aby měl ve svém oddělení dostatek pracovníků pro plnění pracovních úkolů. Požadavek na přijetí nového pracovníka vedoucí pracovníci předávají řediteli společnosti, který je musí nejprve schválit a poté předají personálnímu řediteli. Případný nadbytek pracovníků řeší jejich přirozené odchody.

Personální ředitel vždy na začátku roku předkládá řediteli společnosti přehled zaměstnanců, kteří mají odejít do starobního důchodu, aby si společnost mohla za tyto zaměstnance najít včas adekvátní náhradu.

Návrh opatření

Přestože plánování není věnováno mnoho pozornosti, nejsou v této oblasti žádné zásadní problémy ani zvýšené výdaje. V současné situaci je tedy řešení situací dle aktuální potřeby vyhovující stav.

2.1.6 Získávání pracovníků

Identifikace potřeby získávání pracovníků je součástí personální práce každého manažera, který musí zajistit pro chod svého oddělení dostatečný počet pracovníků. Potřeba získávání nastane na základě vytvoření nového pracovního místa nebo aktuálně vzniklé situace (např. nástup pracovníka na mateřskou dovolenou, nahrazení pracovníka, který se rozhodl odejít, nespokojenost s pracovním výkonem a rozvázání spolupráce, úmrtí).

Ředitel společnosti pak informuje o potřebě získávání personalistu, který vytvoří nabídku pracovního místa. Při vytváření nabídky pracovního místa se vychází z požadavků projektu a vedoucího pracovníka, případně od držitelů podobného pracovního místa. Podnik získává nové pracovníky jak z vnějších, tak i vnitřních zdrojů, podle toho o jaké pracovní místo se jedná. Například při získávání pracovníků pro pozice směnového mistra nebo jeho zástupce se firma nejprve obrací na vnitřní zdroje. Pro firmu je to jednodušší a také finančně výhodnější vybrat pracovníka, který zná situaci ve firmě a má zkušenosti. Také proces adaptace je díky znalosti prostředí a procesů ve společnosti mnohem rychlejší.

Pokud jde o zaměstnance na pozice specialistů a administrativních pracovníků, ty podnik získává z vnějších zdrojů prostřednictvím inzerce. Nabídka zaměstnání obsahuje vždy jméno společnosti, název a popis pracovního místa, požadavky na pracovníka a kontaktní údaje. Údaj o výši odměny uváděn není, je sdělován až při osobním pohovoru. Společnost v současné době inzeruje pouze na internetových stránkách www.jobs.cz. a ze zákonné povinnosti na portále Ministerstva práce a sociálních věcí. Informace o nabídce práce je vyvěšena také na personální nástěnce. Ta je umístěna strategicky při vchodu do společnosti. Je to především z toho důvodu, aby stávající zaměstnanci mohli případně na tuto pozici doporučit vhodného kandidáta. Pokud je takto doporučený kandidát přijat a úspěšně absolvuje tříměsíční zkušební dobu, obdrží za něj pracovník, který ho doporučil jednorázovou prémie, tzv. náborový příspěvek. Při získávání pracovníků do vedení společnosti a do oddělení IT společnost spolupracuje s personální agenturou, která provede předvýběr vhodných uchazečů.

Jedná se sice o nákladnější metodu, ale přináší požadované výsledky. Jde o personální agenturu, která se specializuje na získávání uchazečů do managementu a IT oddělení. Je tedy schopna dodat uchazeče s požadovanými kvalifikačními předpoklady.

Spolupráce s úřadem práce, kam je společnost povinna hlásit volná pracovní místa dle ohlašovací povinnosti vyplývající ze Zákona o zaměstnanosti, neprobíhá příliš dobře. Většinou jsou takto posíláni lidé z volného trhu práce, kteří se na dané pracovní místo příliš nehodí a personalistka sama by je k výběrovému pohovoru nepozvala. Často jsou doporučováni uchazeči z tzv. problémových skupin nebo osoby dlouhodobě nezaměstnané, které úřad práce upřednostňuje před ostatními evidovanými uchazeči. Např. absolventi škol, kteří však nemají dostatečnou kvalifikaci, praktické zkušenosti. Chybí jim základní pracovní návyky a požadují nereálné platové podmínky. Navíc současná relace pracovních příjmů a sociálních příjmů (sociálních dávek), v případě kategorie lidí s nízkou kvalifikací a tudíž s potenciálně nižším pracovním příjmem, nemotivuje tyto osoby k práci. Tento fakt se ještě stupňuje v případě, že by uchazeč za práci dojížděl. Jsou doporučováni i uchazeči starší 50-ti let věku. Tito uchazeči mají o pracovní místa zájem, ale bohužel se tato skupina lidí pro zaměstnavatele jeví jako horší „investice“ ve srovnání s mladými. V dnešní době platí, že absolventi požadují menší plat, než firmy reálně nabízejí.

Návrh opatření

Při formulování nabídky zaměstnání využívat popisy a specifikace pracovních míst, které získáme pomocí analýzy pracovních míst.

Pro uchazeče z vnějších zdrojů vytvořit na vlastních internetových stránkách sekci Kariéra. V této sekci by byly uváděny informace o aktuálních nabídkách práce. Pokud by uchazeče daná nabídka zaujala, vyplnil by své kontaktní údaje do jednoduchého formuláře. Do dalších kolonek by přiložil svůj životopis a motivační dopis a všechny tyto informace odeslal. Personalistka by tak obdržela všechny žádosti o zaměstnání od uchazečů v jednotné struktuře. Dále by bylo možné tento formulář vyplnit i v případě, že nebudou žádné aktuálně otevřené pozice. Získáme tak kontaktní údaje na uchazeče pro potřeby výběru v budoucnosti. Odkaz na kontaktní formulář do sekce Kariéra by byl

uváděn také v inzerátech na stránkách www.jobs.cz. Případně, pokud by uchazeč vstoupil do detailu našeho inzerátu, byl by na tuto stránku automaticky přesměrován. Součástí kontaktního formuláře by také musela být kolonka pro udělení Souhlasu se zpracováním osobních údajů, aby nedošlo k porušení Zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Pro uchazeče z vnitřních zdrojů vytvořit v elektronické podobě nabídku zaměstnání na konkrétní pozici a spolu s výzvou k přihlášení do interního výběrového řízení prostřednictvím zasílat prostřednictvím e-mailu všem pracovníkům společnosti.

2.1.7 Výběr pracovníků

Na základě analýzy zaslanych životopisů a motivačních dopisů provést předvýběr uchazečů. Toto zajišťuje personalistka. Vhodní uchazeči jsou poté pozváni k osobnímu pohovoru. Nevhodní uchazeči žádnou informaci neobdrží. Předvýběr uchazečů neprobíhá vždy podle stejných pravidel. Je – li třeba přijmout větší počet nových pracovníků a zaslanych životopisů není příliš mnoho, stává se, že personalistka pozve k pohovoru i takové uchazeče, kteří nespĺňují některé požadavky, například na předchozí zkušenosti nebo ukončené studium. V den pohovoru, po uvítání a seznámení s personalistkou je uchazeč požádán o vyplnění dotazníku, který je však poměrně hodně obsáhlý. Uchazeč vyplňuje informace, které již poskytl v rámci Životopisu (jako kontaktní informace, průběh vzdělání a průběh dosavadního zaměstnání) nebo informace, které nejsou vzhledem k požadavkům pracovní pozice relevantní (dotaz na znalost programování na PC). Dotazník totiž vyplňují pouze uchazeči na specializovanou pozici nebo administrativní pracovník. U ostatních pracovních pozic je výběrové řízení buď interní, kdy tyto informace od uchazeče již máme nebo ho provádí personální agentura, která provede předvýběr a veškeré informace o vhodných uchazečích dodá ve strukturované podobě.

Poté následuje samotný pohovor s personalistkou, která uchazeči poskytne základní informace o pracovním místě, pracovní době, výši odměny za vykonanou práci a informace o zaměstnaneckých a sociálních výhodách, které by při uzavření spolupráce

vznikly. Porovnává tak uchazečovy představy s realitou. Na konci pohovoru se personalistka uchazeče zeptá, zda má na základě poskytnutých informací o danou pracovní pozici stále zájem. Pokud ano, sdělí mu termín, kdy ho bude informovat o výsledku výběrového řízení.

Uchazečům na pozici Obsluha tlakových lisů je nutné sdělit ještě jednu důležitou informaci. A sice nutnost absolvovat vstupní zdravotní prohlídku u závodního lékaře. Tato prohlídka je finančně náročná a zaměstnanci je proplacena až po ukončení zkušební doby. Teprve až po jejím absolvování je s uchazeči uzavřena Pracovní smlouva. Především finanční a časová náročnost této prohlídky některé z uchazečů odradí. Společnost se však chce vyhnout situaci, aby hradila za tyto prohlídky finanční částky i zaměstnancům, kteří se v průběhu zkušební doby rozhodnou spolupráci ukončit. Co se týká interního výběrového řízení na pozici nejen směnového mistra, ale i jiných pozic, zde jsou všichni přihlášení pracovníci pozváni k výběrovému pohovoru, kterého se účastní personální ředitel, ředitel společnosti a výrobní manažer. Pohovor se koná v předem domluvenou dobu v průběhu pracovní doby. Je veden v uvolněné atmosféře, protože se všichni navzájem znají. Zaměstnanci jsou kladeny otázky typu – Proč si myslí, že by byl na danou pracovní pozici vhodným kandidátem? Dále jsou předkládány hypotetické situace z pracovního života ve firmě a pracovníkovi je dán prostor k vyjádření, jak by danou situaci samostatně vyřešil – Co byste dělal, kdyby ... Dále jsou zvažovány také jeho dosavadní výkony. Rozhodnutí pak učiní personální ředitel a výrobní manažer společně. V případě neshody, má rozhodující slovo ředitel společnosti. Výsledek interního výběrového řízení je nejprve sdělen všem uchazečům a poté také prostřednictvím e-mailu všem zaměstnancům spolu s gratulací k nové pracovní pozici a s přáním úspěchu. Při výběru vedoucích pracovníků a pracovníků do oddělení nákupu, prodeje či kvality, společnost spolupracuje s personální agenturou, která provede předvýběr vhodných uchazečů. Tyto uchazeče pak doporučí k výběrovému pohovoru. Spolu se jmenným seznamem dodá také veškerá data o uchazečích ve strukturované podobě. Tyto informace pak prohlédne ředitel společnosti nebo výrobní manažer a dá pokyn personálnímu řediteli, které uchazeče k pohovoru pozvat. Tohoto pohovoru se pak sám aktivně účastní a má hlavní slovo při rozhodování

o přijetí. Pohovor je částečně veden také v anglickém jazyce, jehož znalost je pro vedoucí pracovníky nutností. Při výběru pracovníka do daného oddělení je součástí pohovoru také test na PC, kdy uchazeč musí prokázat své odborné znalosti.

Návrh opatření

Stanovit jasná a jednotná kritéria pro výběr pracovníků na základě specifikace pracovního místa a především se těmito kritérii řídit i za cenu toho, že nebudeme moci k pohovoru pozvat dostatek uchazečů. Pokud by však hrozilo, že nebudeme moci pozvat nikoho, stanovit, ze kterých kritérií můžeme slevit – např. uchazeč nesplňuje požadovanou délku praxe, ale jisté zkušenosti má.

Uchazečům, kteří nejsou pozváni k výběrovému pohovoru poslat krátký informační email s odmítnutím a poděkováním za projevený zájem o nabízenou práci. Tyto e-maily by rozesílaly pracovníci personálního oddělení, popř. i pracovníci recepce. Jedná se o úkon s téměř nulovými náklady, který ale poskytne uchazečům potřebnou zpětnou vazbu a přispěje k dobrému jménu společnosti. Při výběrovém pohovoru na specializovanou pozici využít testy odborné způsobilosti. Vytvořit jednoduché testové úlohy, které ověří uchazečovu uživatelskou znalost práce s počítačem. Využít také testování komunikačních schopností, kdy dojde k sehrávce určité reálné situace. Například personalista je zákazník společnosti s problémem, který volá s žádostí o radu na dané oddělení a uchazeč je pracovník tohoto oddělení, který mu má s daným problémem pomoci. Personalista tak sleduje uchazečovy reakce, jeho mluvený projev, spontánnost, zda se představil, jaké používá slovní obraty atd. Při výběrovém pohovoru, respektive před jeho začátkem již nebudeme požadovat vyplnění Dotazníku. Vzhledem k tomu, že uchazeči budou na nabídku zaměstnání reagovat prostřednictvím kontaktního formuláře, personalistka od nich všechny potřebné informace bude mít ve strukturované podobě předem. Čas, který takto ušetří, může využít k samotnému pohovoru a testování odborné způsobilosti.

2.1.8 Přijímání pracovníků

Pokud uchazeč úspěšně absolvuje přijímací pohovor a akceptuje nabídku zaměstnání, následuje proces přijímání nového pracovníka. První pracovní den se novému pracovníkovi věnuje nejprve personalistka. Vyžádá si od něj veškeré potřebné dokumenty - občanský průkaz, doklad o zdravotním pojištění, výpis z rejstříku trestů, číslo účtu pro zasilání odměny za vykonanou práci, rodná čísla manžela/manželky a dětí, zápočtový list, potvrzení z úřadu práce, případně potvrzení o studiu, pokud se to dotyčného týká. Pokud pracovník nemá veškeré potřebné dokumenty u sebe, domluví se na náhradním termínu dodání. Poté je nový zaměstnanec uveden k výrobnímu manažerovi, popř. řediteli společnosti, který pracovníkovi předloží k podpisu Pracovní smlouvu. Smlouva má standardizovanou podobu a je se všemi pracovníky uzavírána na dobu určitou (1 rok) s tříměsíční zkušební dobou. Kromě povinných údajů obsahuje také údaj o výši základní hrubé mzdy, pohyblivé složky a termínu její splatnosti. Dále je zde uvedena délka a rozvržení pracovní doby v rámci týdne. Smlouva obsahuje také ustanovení o dodržování mlčenlivosti ohledně veškerých informací a údajů, které pracovník získá při výkonu práce.

V případě, že pracovník změní pracovní místo v rámci společnosti, případně projeví zájem o změnu délky pracovního úvazku je vyhotoven Dodatek k pracovní smlouvě. Jako přílohu k Pracovní smlouvě pracovník obdrží dokument „Popis práce“. Dokument je velmi stručný a obecný. Obsahuje pouze náplň práce, kdo je nadřízený zaměstnanci, jaká je pracovní doba a místo výkonu práce. Po podpisu Pracovní smlouvy jsou pracovníkovi dále předloženy k prostudování a podpisu další dokumenty - Interní směrnice, kolektivní smlouvu, mzdový předpis, IT směrnice, Souhlas se zpracováním osobních údajů a informace o požární ochraně a BOZP.

V Interních směrnících pracovník nalezne důležité informace o svých právech a povinnostech, informace o chodu společnosti, o podmínkách čerpání dovolené, informace o bonusovém ohodnocení a dalších zaměstnaneckých výhodách. Dále dojde k předání identifikační čipové karty, která pracovníkovi umožňuje vstup do prostor společnosti. Karta je vydána na základě předávacího protokolu, který pracovník

podepíše a ten je uložen v jeho osobním spise, stejně jako ostatní materiály. Po ukončení těchto formalit, je pracovník uveden na pracoviště a předán bezprostředně nadřízenému pracovníkovi. Ten mu musí na IT oddělení zajistit vytvoření přihlašovacích údajů do systému a e-mailovou adresu. Vzhledem k tomu, že tyto údaje nejsou vytvořeny okamžitě, dochází zde ke zbytečným prodlevám. Poslední záležitostí v rámci přijímání nového zaměstnance je jeho povinnost podstoupit zdravotní prohlídku. Tuto prohlídku může absolvovat u svého praktického lékaře pouze administrativní pracovník a potvrzení je nutné dodat nejpozději do měsíce od jeho nástupu do zaměstnání. Pracovníci, kteří nastupují na rizikové pracoviště, zdravotní prohlídku podstupují u závodního lékaře.

Návrh opatření

Pracovníkům, které se společnost rozhodne přijmout, je nutné domluvit termín nástupu do zaměstnání zároveň zaslat potvrzující e-mail. V tomto e-mailu bude uveden termín nástupu do zaměstnání a také seznam všech potřebných dokumentů, které nový pracovník musí předložit a termín dodání. Společnost se tak vyhne pozdějším nesrovnalostem a nový pracovník si bude mít možnost požadované dokumenty v předstihu v klidu vyřídit. Dále je nutné sjednotit a aktualizovat vnitropodnikové dokumenty tak, aby informace podobného charakteru byly uváděny v jednom dokumentu (např. IT směrnice aby byla součástí Interní směrnice). Dokumenty přepracovat tak, aby nebyly zbytečně uváděny duplicitní informace (např. Prohlášení o utajení jako samostatný dokument a zároveň je ustanovení ohledně dodržování mlčenlivosti součástí Pracovní smlouvy). Při této revizi dokumentace konzultovat vše s právníkem, aby dokumenty právně v pořádku.

K Pracovní smlouvě bude místo stávajícího dokumentu „Popis práce“ přikládán Popis a specifikace pracovního místa, který je vytvořen na základě Analýzy pracovních míst. Před samotným nástupem pracovníka na pracoviště mu personální ředitel zajistí také vytvoření firemní e-mailové adresy, nechá vytvořit přihlašovací údaje na intranet a do systému E-SYNERGIE. Nebude pak docházet ke zbytečným prodlevám, když po přijímacích procedurách předá nového pracovníka jeho nadřízenému. Ten pak již

nebude muset zajišťovat žádné administrativní záležitosti související s přijímáním nového pracovníka.

2.1.9 Adaptace pracovníků

Po ukončení vstupních formalit nastává proces adaptace nového pracovníka. Personalistka jej uvede na pracoviště a předá do rukou bezprostředního nadřízeného. Ten ho pak seznámí s věcmi okolo chodu firmy, které považuje za důležité. Veškeré podstatné informace jsou také obsahem Interních směrnic, které pracovník obdrží při podpisu Pracovní smlouvy a může si je poté podrobně prostudovat doma. Ostatní pracovníci jsou o nově příchozím pracovníkovi někdy informováni prostřednictvím e-mailu, který rozešle personální ředitel. Tento informační e-mail však není zasílán pokaždé. Někdy e-mail rozešle bezprostředně nadřízený pracovník pouze v rámci svého týmu, někdy zpráva zasílána není vůbec. Adaptační program ve společnosti trvá 3 měsíce. Během této doby se pracovník seznamuje s obsahem své práce a také s pracovním kolektivem. Na konci každého měsíce probíhá hodnotící pohovor. Během tohoto pohovoru vedoucí pracovník shrne dosavadní výkony a celkovou spolupráci. Pracovník sám má také možnost se ke všemu vyjádřit. Během pohovoru jsou stanoveny cíle pro další období a oblasti pro zlepšení. Pokud s pracovníkem probíhá hodnocení na konci zkušební doby, je to spíše formální záležitost, celkové shrnutí jeho výkonů a stanovení cílů pro další období. Pokud nadřízený není s pracovníkem spokojen a rozhodne se pro ukončení spolupráce, je s ním tato skutečnost projednána již v průběhu zkušební doby, nečeká se do závěrečného hodnocení. Sami pracovníci, kteří se rozhodnou spolupráci v průběhu zkušební doby ukončit tuto skutečnost také oznamují průběžně. Požadavky, které by měli pracovníci v rámci zkušební doby splnit, jsou jasně dané. Přesto zkušební dobu úspěšně absolvují i takoví pracovníci, kteří je zcela neplní, případně také pracovníci, kteří se pro výkon této práce ukážou jako ne zcela vhodní.

Přestože pracovník úspěšně absolvuje vstupní školení, v praxi pak může být vše jinak. Zda se pracovník pro výkon této práce hodí, je evidentní již v průběhu prvního měsíce. Pak záleží hlavně na směnovém mistrovi, zda s pracovníkem bude spolupráce

ukončena nebo ne. Každý směnový mistr k tomuto problému přistupuje po svém. Někteří jsou v této oblasti velmi striktní, a pokud pracovník neplní daná kritéria, je z jejich strany dán podnět k ukončení spolupráce. Někteří jsou v této oblasti benevolentnější a ponechají si takového pracovníka ve svém týmu i po ukončení zkušební doby. Důvodem bývá především velký počet zakázek od dodavatelů ke zpracování a celkový nedostatek pracovníků. Případně je pro ně lepší nechat si pracovníka, který je v celkovém výsledku sice podprůměrný, ale zpracuje alespoň něco, než aby se věnovali zaučování dalšího úplně nového pracovníka. Výsledkem je však samozřejmě nespokojenost ostatních pracovníků v týmu a také další problémy, jako např. nutnost zvýšené kontroly výrobků, které daný pracovník zpracoval. Této kontrole se věnuje kontrolní pracovník, který tak zbytečně ztrácí čas při činnosti, která společnosti nepřináší žádnou přidanou hodnotu.

Návrh opatření

Při přijetí nového pracovníka o tom vždy informovat také všechny stávající pracovníky. Všichni THP pracovníci a vedoucí pracovníci mají vlastní e-mailovou schránku a přístup k internetu. Stačí tedy zaslat krátký informační e-mail s informací kdo, kdy a na jaké pracovní místo nastoupil. Předejde se tak zbytečným nesrovnalostem a zároveň můžeme novému pracovníkovi popřát mnoho úspěchů na novém pracovním místě. Požadavky na jednotlivé pracovníky v rámci zkušební doby jsou jasně dané. Je tedy nutné, aby bylo také požadováno jejich plnění ze strany vedoucího pracovníka. Pokud pracovník tyto požadavky neplní, měla by s ním být spolupráce ukončena. Předejde se tak jednak sporům v rámci týmu a také pozdějším problémům s ukončováním spolupráce ze strany společnosti po ukončení zkušební doby.

2.1.10 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je v dnešní době považováno za jednu z nejdůležitějších personálních činností. I v této společnosti je na hodnocení pracovníků kladen velký důraz. Jsou zde dodržovány základní postupy, aby bylo docíleno objektivitu a

požadovaného výsledku. Smyslem hodnocení je zjišťování, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní požadavky a úkoly stanovené zastávaným funkčním místem a ostatní přidělované úkoly. Hodnocení provádí přímý nadřízený pracovník. Výsledky jsou důvěrné a jsou sdělovány v průběhu hodnotícího pohovoru. Ten probíhá pravidelně na začátku každého měsíce, přičemž příprava na něj a data pro hodnocení jsou sbírána v průběhu celého hodnoceného období. Hodnocení pracovníka probíhá již od prvního dne ve společnosti. Hodnocení probíhá jak neformálně, kdy je ze strany vedoucího pracovníka průběžně upozorňován na nedostatky, tak formálně.

Návrh opatření

V této oblasti nejsou žádné zásadní problémy. Hodnocení je však velmi náročné na přípravu. Vedení hodnotících pohovorů a příprava na ně zabere především výrobním manažerům značnou část pracovní doby. Bylo by tedy vhodné zvážit omezení jejich četnosti. Výsledky, které se získají při hodnocení, začít využívat jako podklady pro odměňování.

2.1.11 Odměňování pracovníků

Všichni pracovníci dostávají základní mzdu a bonusové ohodnocení tzv. pohyblivou složku. Od prvního dne nástupu do zaměstnání mají také nárok na stravenky. Stravenky získávají za každý odpracovaný den, přičemž zaměstnavatel přispívá ve výši 55 % hodnoty stravenky. Někteří vedoucí pracovníci mají k dispozici také mobilní telefon, notebook a služební automobil, pokud je k výkonu své práce přímo potřebují. U mobilního telefonu nemají stanovenou částku, kterou mohou využít k osobním účelům. Podkladem pro odměňování je sice hodnocení pracovníka, ale nejsou dána žádná konkrétní pravidla pro určení výše odměny a její diferenciaci. Většinou tedy odměňování probíhá tak, že pokud nadřízený není s pracovníkovým výkonem vyloženě nespokojen, dává mu bonus v maximální výši. Bonusová složka je ve výši 20-ti %

základní mzdy. Další odměny, jako dovolenou nad rámec stanovenou zákonem nebo diferenciaci mezd na základě odpracované doby společnost neposkytuje.

Návrh opatření

Systém odměňování by měl být změněn. Je nutné, aby byla stanovena jasná pravidla pro určování výše pohyblivé složky tak, aby bylo možné pracovníky dle jejich výkonu odměňovat diferencovaně. Pro pracovníky to bude jistá motivace. Nyní stačí, když nepracují vyloženě špatně a ví, že svůj bonus dostanou stejně v plné výši. Odměňování by mělo být propojeno s výsledky hodnocení.

V rámci odměňování dále navrhuji zohlednit délku pracovního úvazku. Pracovníci, kteří jsou ve společnosti již delší dobu, jsou odměňováni úplně stejně jako nově příchozí pracovníci a jsou s tímto značně nespokojeni. Přitom jejich zkušenosti s řešením případů a tedy i nízká chybovost a celkové množství zpracovaných případů je vzhledem k nově přijatým pracovníkům nesrovnatelné. Společnost by si jejich zkušeností měla více cenit. Navrhovala bych tedy zvýšení základní mzdy o určitou fixní částku po každém odpracovaném roce ve společnosti. Toto navýšení sice znamená vyšší náklady, ale neustálé získávání a zaškolování nových pracovníků je pro společnost náklad mnohem větší.

2.1.12 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Na vzdělávání je v akciové společnosti A kladen velký důraz. Zaměstnanci se jednak zúčastňují pravidelných školení a dle potřeby také neplánovaných akcí, jejichž potřebu vyhodnotí jako aktuální personální ředitel a ředitel společnosti. Vzdělávání probíhá také průběžně přímo při výkonu práce formou pracovních porad.

Pracovníci žádné speciální vstupní školení neabsolvují. Noví pracovníci získají materiály s potřebnými informacemi k prostudování. Při výkonu práce pak mají možnost nejasnosti konzultovat s nadřízeným nebo s některým ze zkušených pracovníků.

Pro personální rozvoj zaměstnanců, ve smyslu postupu v kariéře, není ve společnosti příliš mnoho prostoru. Pokud se uvolní pracovní místo, které je možné obsadit vhodným zaměstnancem, bývá tento způsob upřednostňován.

Návrh opatření

Pracovníci by při školení měli být více zapojováni do praxe. V současné době školení probíhá více méně formou přednášky. Bylo by tedy vhodné změnit systém školení. V dopoledních hodinách sdělit nové teoretické informace a odpoledne by pak byl nový pracovník usazen ke zkušenému zaměstnanci, kterého by mohl poslouchat a pozorovat při výkonu práce. Případně by nový pracovník mohl pod dohledem tohoto zkušeného zaměstnance zkoušet zpracovávat sám nějaké lehčí úkoly. Pracovník by docházel rovnou do týmu, ve kterém by po skončení školení měl pracovat. Postupně by se tak seznamoval se všemi pracovníky a byl by zapojen do dění. Po skončení školení by už tedy nebylo nutné pracovníkovi podávat žádné dodatečné informace, pracovník by mohl rovnou začít s výkonem své práce.

3. Metodika

3.1 Metodický postup

Pro vypracování této bakalářské práce jsem použila kvantitativní metodu šetření - sběr dat, analýza dat a vyhodnocení údajů. Jedná se o techniku sekundární a obsahové analýzy dat adekvátních dokumentů týkajících se problematiky zaměstnávání osob se zdravotním postižením, mladistvých a věkové skupiny 50 plus, posuzování s ohledem na specifické zaměření potřeb zaměstnavatele. K výzkumu uvedených hypotéz a cíle této bakalářské práce jsem využila interních vnitropodnikových materiálů akciové společnosti A.

3.2 Charakteristika výzkumného souboru

Pro zpracování hypotézy č. 1 jsem použila hlášení o Oznámení o plnění povinného podílu za období od 2004 do 2008. Na základě průměrného ročního přepočteného stavu zaměstnanců jsem zjišťovala, kolik akciová společnost A zaměstnává osob zdravotně postižených a jakým způsobem plní povinnost podle § 81 odst. 2 písm. a) a b) zákona o zaměstnanosti.

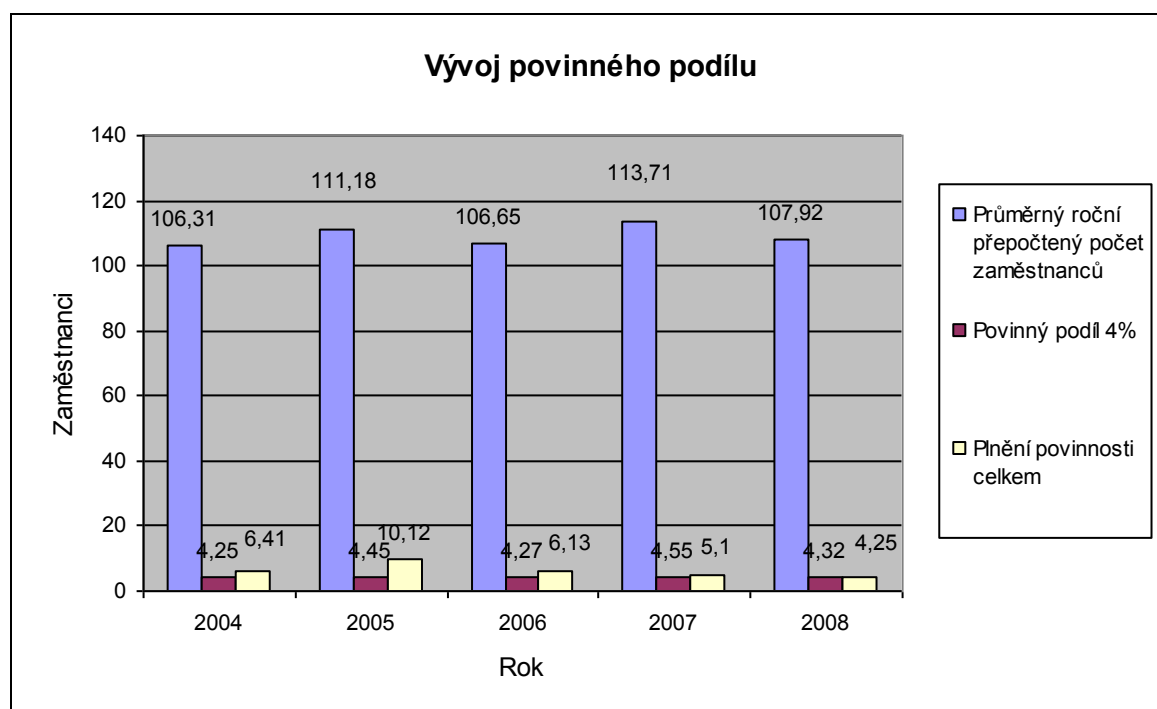
Pro zpracování hypotézy č. 2 jsem vycházela z interních podkladů akciové společnosti A týkajících se personálního obsazení za období od 2004 do 2008. Výchozími byl celkový počet zaměstnanců vždy ke konci roku, počet odcházejících zaměstnanců do důchodu a zdroje, odkud společnost čerpala náhradní zaměstnance.

Na základě těchto údajů byly vytvořeny grafy, které znázorňují výsledky obou hypotéz.

4. Výsledky

4.1 Výsledek hypotézy č. 1

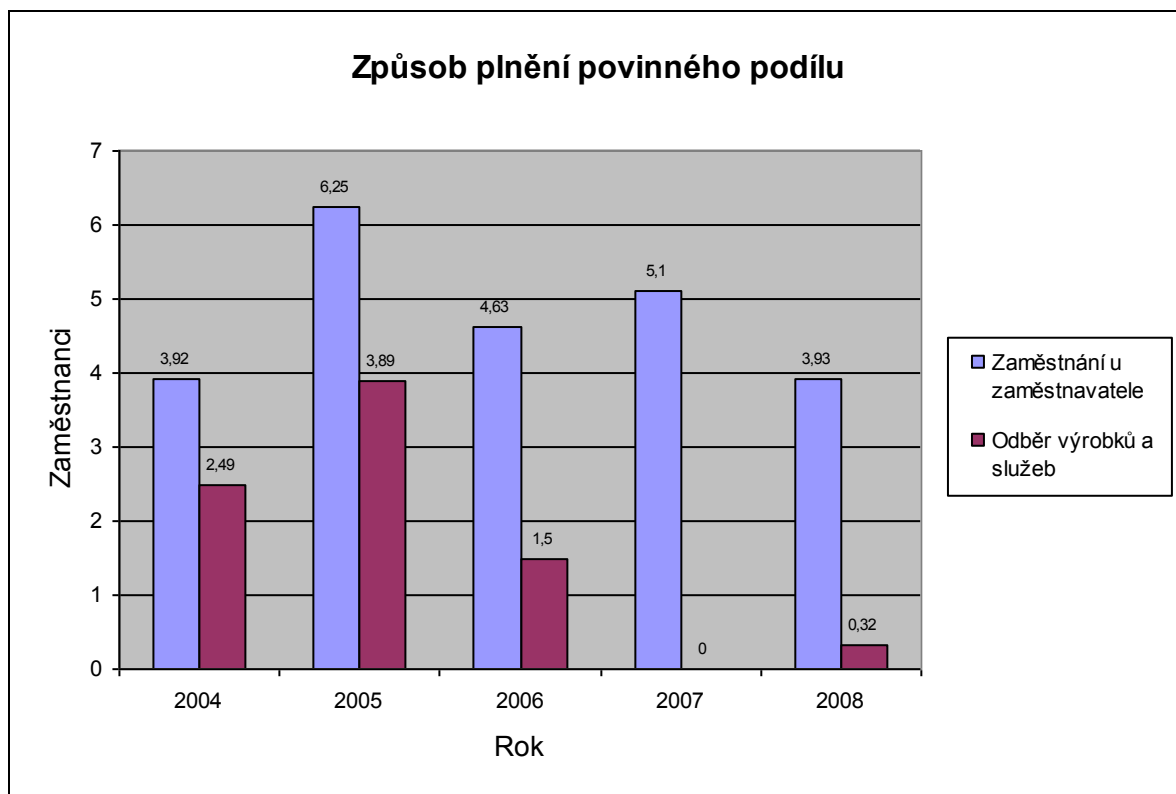
Graf č. 1: Vývoj povinného podílu



Zdroj: Oznámení o povinném podílu

Tento graf zobrazuje, kolik tvoří povinný podíl 4% na průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců a plnění povinnosti celkem. Plnění povinnosti celkem znamená, za jaký počet zdravotně postižených osob by měla společnost odvést povinný podíl. V roce 2004 společnost odváděla povinný podíl z celkového počtu zaměstnanců za celkem 6,41 osob zdravotně postižených. V roce 2005 vzrostl tento počet o skoro 4 zaměstnance, ale od roku 2006 už počet zdravotně postižených klesal a tím společnost odváděla povinný podíl menší.

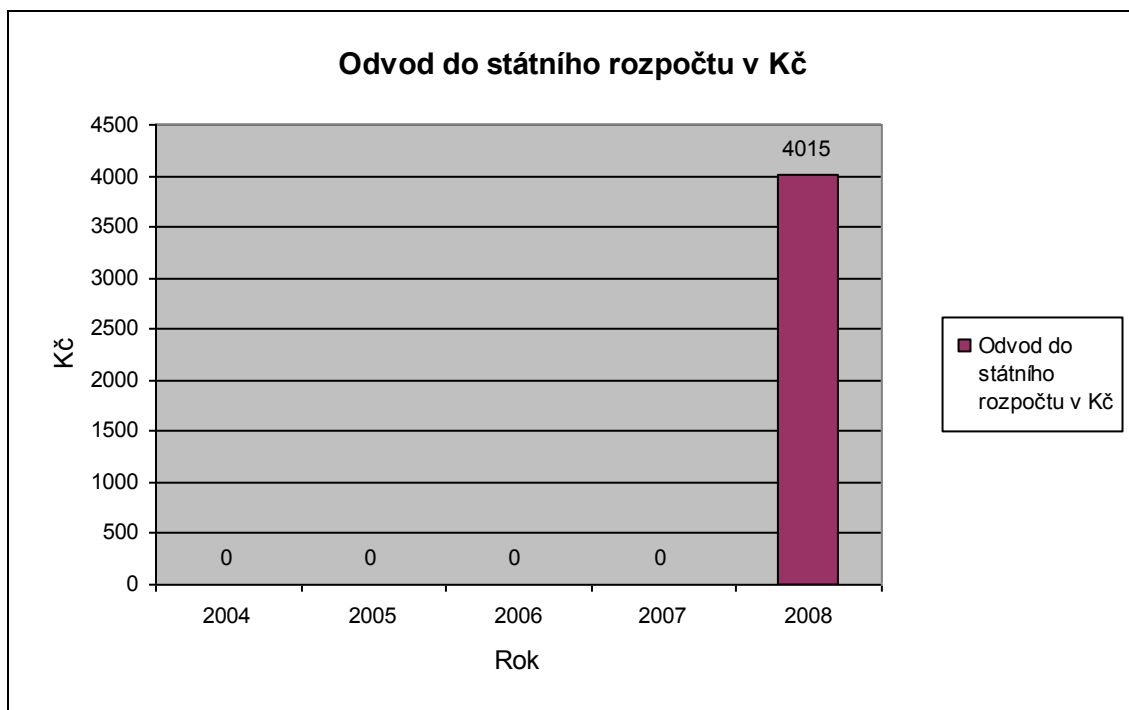
Graf č. 2: Způsob plnění povinného podílu



Zdroje: Oznámení o povinném podílu

Tento graf znázorňuje způsob plnění povinného podílu zaměstnáním zdravotně postižených osob u zaměstnavatele a odběrem výrobků nebo služeb. Převádí se na průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců. Z tohoto grafu vyplývá, že společnost každoročně plní povinný podíl oběma způsoby, převážně však zaměstnáním osob zdravotně postižených u zaměstnavatele. V roce 2004 plnila odběrem výrobků a služeb za 2,49 zaměstnance. Od roku 2005 odběr výrobků stoupl na 3,89 a od roku 2006 tento způsob plnění pouze klesal. Společnost tak dávala přednost zaměstnání zdravotně postižených osob ve společnosti. V roce 2007 dokonce plnila pouze tímto způsobem, tudíž druhé možnosti nebylo zapotřebí využít.

Graf č. 3: Odvod do státního rozpočtu v Kč

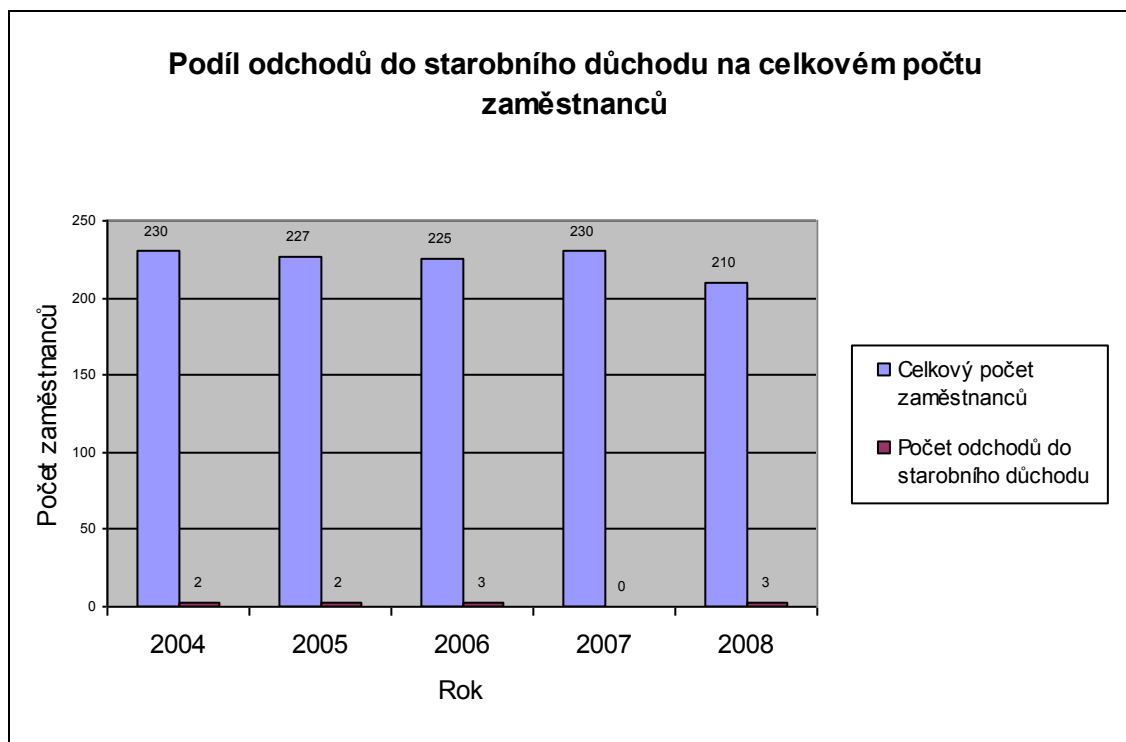


Zdroj: Oznámení o povinném podílu

Graf č. 3 znázorňuje, kolik společnost odvedla do státního rozpočtu korun. Z tohoto grafu je patrné, že od roku 2004 do roku 2007 neodváděla žádnou finanční částku, pouze v roce 2008 odvedla celkem 4 015 Kč. Tento výsledek je dán tím, že v tomto roce nesplnila zákonnou povinnost zaměstnat určitý počet zdravotně postižených osob.

4.2 Výsledek hypotézy č. 2

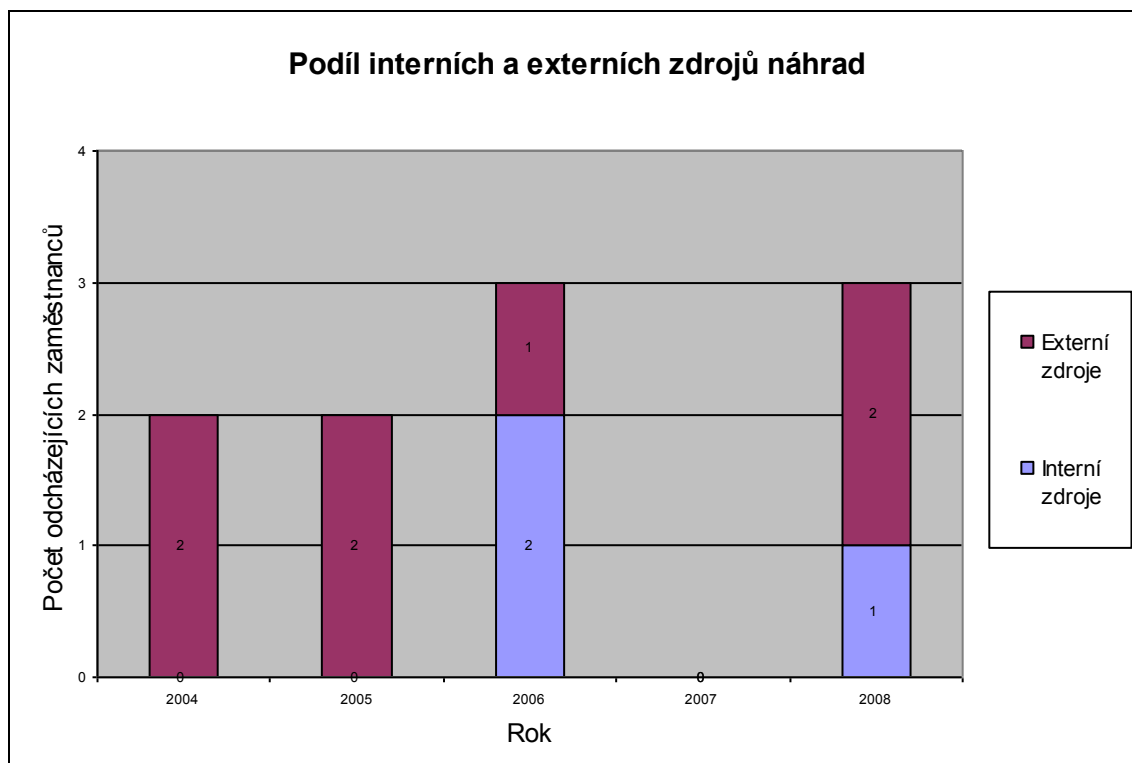
Graf č. 4: Podíl odchodů do starobního důchodu na celkovém počtu zaměstnanců



Zdroj: Interní podklady společnosti

Graf č. 4 znázorňuje celkový počet zaměstnanců za období od 2004 do 2008 a počet zaměstnanců, kteří v konkrétním roce odešli do důchodu. V roce 2004 a 2005 odešli vždy 3 zaměstnanci. V roce 2006 počet odchodů do starobního důchodu vzrostl pouze o jednoho zaměstnance, ale v roce 2007 nebyl odchod do starobního důchodu žádný. Za rok 2008 ze společnosti odešli opět tři zaměstnanci. Z tohoto grafu je zřejmé, že počet odchodů do starobního důchodu je k poměru zaměstnanců velmi nízký a tento stav můžeme charakterizovat jako uspokojivý.

Graf č. 5: Podíl interních a externích zdrojů náhrad



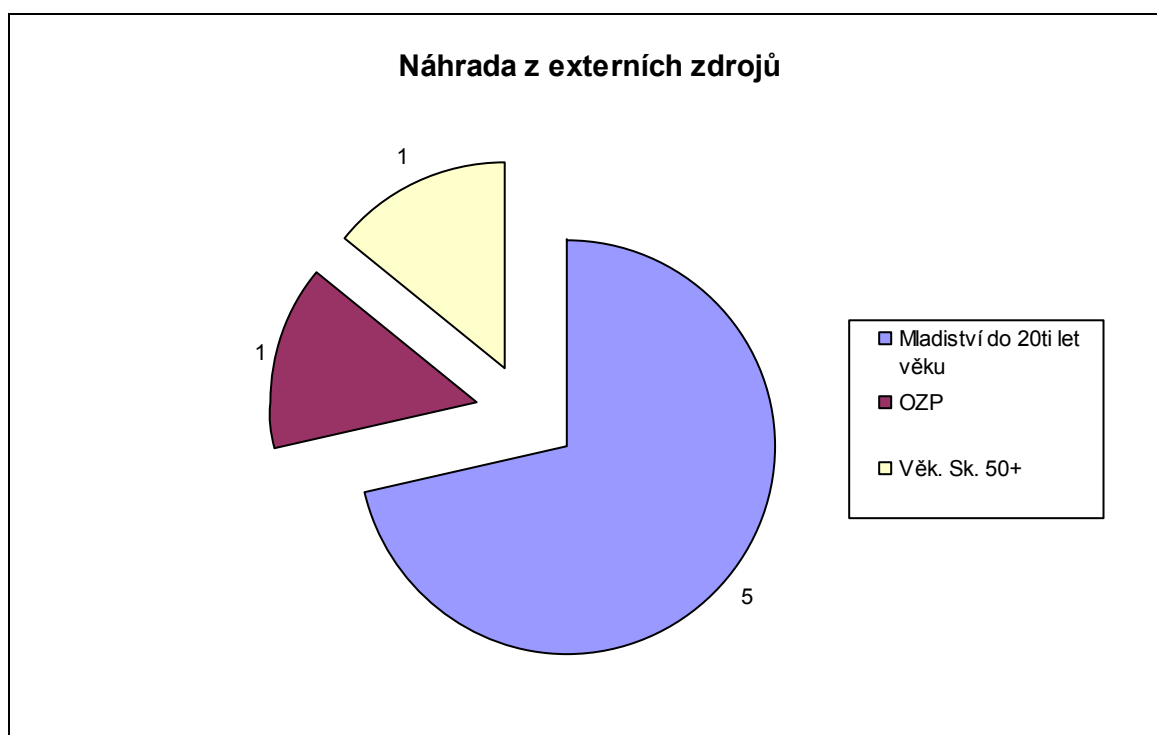
Zdroj: Interní podklady společnosti

Graf. č. 5 znázorňuje, z jakých zdrojů akciová společnost čerpá náhrady za stávající pracovníky odcházející do starobního důchodu. V období od 2004 a 2005 ze společnosti odešli vždy 2 pracovníci. Za tyto zaměstnance společnost čerpala náhradu z externích zdrojů. V roce 2006 odešlo oproti roku 2005 o jednoho pracovníka více, za kterého společnost čerpala náhradu z externích zdrojů a 2 pracovníky nahradila ze zdrojů interních. V roce 2007 neodešel pracovník žádný a tudíž společnost nemusela zdroj náhrady řešit. V roce 2008 odešli opět 3 pracovníci, které společnost nahradila dvěma pracovníky z externích zdrojů a jednoho z interních.

Pracovníci z externích zdrojů jsou z důvodu zapracování přijímáni vždy 3 měsíce před ukončením pracovního poměru stávajícího pracovníka odcházejícího do starobního důchodu. Pracovníci z interních zdrojů nastupují zpravidla 1 měsíc před ukončením

pracovního poměru stávajícího pracovníka odcházejícího do starobního důchodu, jelikož znají prostředí firmy a na pracovní pozici již někdy působili.

Graf č. 6: Náhrada z externích zdrojů



Zdroj: Interní podklady společnosti

Tento graf znázorňuje skupiny osob z externích zdrojů, kterými společnost nahradila odcházející pracovníky do starobního důchodu. Výchozí byl celkový počet pracovníků odcházejících do starobního důchodu za celé období (7zaměstnanců) nahrazených z externích zdrojů za období od 2004 do 2008. Největší podíl zastoupení měla skupina mladistvých (absolventů škol), která tvořila celkem 5 pracovníků. Osob zdravotně postižených a věkové skupiny 50+ bylo po jednom pracovníkovi.

5. Diskuse

Cílem diplomové práce bylo analyzovat strategii personální práce v akciové společnosti A se zaměřením na personální činnosti týkající se vytváření a analýzy pracovních míst; personálního plánování a získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků; hodnocení pracovníků; odměňování pracovníků; jejich vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti. Na základě teoretických poznatků a získaných dat identifikovat přednosti a nedostatky, zdůvodnit je a pokusit se navrhnout metody a způsoby pro efektivní zaměstnávání osob z volného trhu práce, osob zdravotně postižených, mladistvých a věkové skupiny 50 plus.

Shrňme si nyní nejdůležitější skutečnosti a případná opatření, jejichž zavedení by společnost měla zvážit.

Při vytváření nových pracovních míst je třeba, aby vedoucí pracovníci začali provádět hlubší analýzu a neřídili se pouze intuicí. Je třeba vycházet z podrobných informací. Nejprve by měla být provedena analýza pracovních míst. (1) Analýza pracovních míst je jakýmsi kamenem, na němž je ukotvena klenba právě těch nejdůležitějších personálních činností. Práce a pracovní místa musejí být analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti. (9) Jejím výsledkem bude vytvoření Popisů a specifikací pracovních míst, které budeme využívat jako podklady při dalších personálních činnostech, především při formulování nabídky zaměstnání. Pro získání potřebných informací provede personalistka postupně pohovory s držiteli daných míst a jejich bezprostředně nadřízenými. Další informace získá z jednoduchého dotazníku. Popis a specifikace pracovního místa Směnový mistr vytvořený na základě analýzy pracovního místa.

Personální plánování lidských zdrojů se odehrává v kontextu dané společnosti. (16) Míra jeho používání a uplatňované přístupy jsou úměrné tomu, nakolik bude management uznávat to, že úspěch závisí na předpovídání budoucí potřeby pracovníků a na zavádění plánů směřujících k uspokojení této potřeby. (1) Společnost působí v proměnlivém prostředí, v němž je obtížné předvídat budoucí podobu činností, spíše spoléhá na okamžitá a krátkodobá opatření týkající se získávání a udržení lidí. (9)

I přesto, že společnost nevěnuje oblasti personálního plánování mnoho pozornosti, v této oblasti nejsou žádné zásadní problémy ani zvýšené výdaje. Řešení situací dle aktuální potřeby je tedy vyhovující stav.

Co se týká oblasti získávání pracovníků, prvním krokem je rozpoznat, jaký druh lidí společnost potřebuje, pokud jde o jejich vzdělání a zkušenosti i míru, v jaké budou vhodné pro kulturu společnosti – jejich hodnoty a normy. (9) Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. (1) Proto doporučuji pokračovat v získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, bude-li pracovní místo možné takto obsadit. Dalšími výhodami, které přináší získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je i to, že pracovník zná lépe organizaci, organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče, lepší návratnost investic, které podnik vložil do pracovní síly. (8) Pro tyto uchazeče vytvoříme v elektronické podobě nabídku zaměstnání na konkrétní pozici a spolu s výzvou k přihlášení do interního výběrového řízení budeme zasílat prostřednictvím e-mailu všem pracovníkům společnosti.

Jako má své výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, má své výhody i získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Mezi ně můžeme zařadit např. mnohem větší paletu schopností a talentů mimo podnik, přínos nových pohledů, názorů a poznatků z venku, ale i levnější a snadnější získání žádoucích vysoce kvalifikovaných pracovníků, techniků a manažerů z venku, než je vychovávat v podniku. (3) Pro zjednodušení získávání pracovníků z vnějších zdrojů vytvoříme na vlastních internetových stránkách sekci Kariéra. V této sekci budou uváděny informace o aktuálních nabídkách práce. Uchazeč z volného trhu práce zde také nalezne kontaktní formulář, prostřednictvím kterého bude moci odeslat svou žádost o zaměstnání. Personalistka díky tomu obdrží žádosti o zaměstnání od uchazečů v jednotné struktuře. Tento formulář bude možné vyplnit i v případě, že nebudou žádné aktuálně otevřené pozice. Budeme tak získávat kontaktní údaje uchazečů pro budoucí potřebu. Pro výběr pracovníků je nutné stanovit jasná a jednotná kritéria, která budeme dodržovat. (14) Tyto kritéria stanovíme na základě specifikace pracovního místa. Uchazečům, kteří

nebudou pozváni k výběrovému pohovoru, budeme posílat krátký informační e-mail s odmítnutím a poděkováním za projevený zájem o nabízenou práci. Při výběrovém pohovoru na pracovní místo Směnový mistr apod. začneme využívat testy odborné způsobilosti. Tyto testy budou zaměřeny na komunikační schopnosti uchazeče a uživatelské schopnosti práce na počítači.

V období adaptace nového pracovníka budeme pokračovat v pravidelných hodnotících pohovorech s pracovníky. Požadavky na jednotlivé pracovníky v rámci zkušební doby jsou jasně dané, budeme tedy striktně dodržovat jejich plnění. V opačném případě s pracovníky ukončíme spolupráci v průběhu zkušební doby. Předjdeme tak sporům v rámci týmu a také pozdějším problémům s ukončováním spolupráce ze strany společnosti po ukončení zkušební doby. (18)

Hodnocení pracovníků – zde je třeba pochválit pravidelné formální hodnocení a také neformální hodnocení v průběhu celého období. Výsledky tohoto hodnocení začneme využívat jako podklady pro potřeby odměňování. Hodnocení práce má pro řízení odměňování mimořádný význam. Poskytuje základnu pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá. (13) Hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna. (1)

V systému odměňování měly být učiněny podstatné změny. Je nutné, aby byla stanovena jasná pravidla pro určování výše pohyblivé složky tak, aby bylo možné pracovníky dle jejich výkonu odměňovat diferencovaně. (6) Odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo s mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. (5) Odměňování by mělo být propojeno s výsledky hodnocení. V rámci odměňování dále navrhuji zohlednit délku pracovního úvazku. Po každém odpracovaném roce ve společnosti dojde k navýšení základní mzdy. Navrhovala bych tedy zvýšení základní mzdy o určitou fixní částku po každém odpracovaném roce ve společnosti. Toto navýšení sice znamená vyšší náklady, ale neustále získávání a zaškolování nových pracovníků je pro společnost náklad mnohem větší. Změnami v odměňování si získáme a udržíme potřebné kvalitní pracovníky, vytvoříme pozitivní zaměstnanecké vztahy, ale především budeme motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost. (1) Peníze tedy mohou přinést

za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. (9) Lze také konstatovat, že peníze mohou být významný faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a že jsou jedním z faktorů, které ovlivňují jejich setrvání v organizaci. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat. (3) Plat je dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním. (1)

Na základě navržených opatření by mělo dojít k zefektivnění výkonu jednotlivých personálních činností, především procesu získávání a výběru nových pracovníků. Dále také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich stabilizaci ve společnosti a snížení jejich fluktuace.

6. Závěr

Cílem mé práce bylo provést analýzu strategie personální práce v akciové společnosti A a na základě této analýzy doporučit pro praxi metody a způsoby pro efektivní získávání zaměstnanců z volného trhu práce včetně osob zdravotně postižených, mladistvých a věkové skupiny 50+.

Na začátku této práce byly stanoveny dvě hypotézy. K potvrzení či vyvrácení hypotéz bylo využito poskytnutých interních podkladů z akciové společnosti A, ze kterých byly vytvořeny grafy a zpracovány výsledky.

Podle výsledků, které z grafů vyplynuly, je možné konstatovat, že **hypotéza č. 1. „Podnik plní povinný podíl zaměstnáváním osob se zdravotním postižením“** se nepotvrdila. Společnost neplní povinný podíl pouze zaměstnáváním osob se zdravotním postižením, ale i odběrem výrobků a služeb a odvodem do státního rozpočtu. Výsledky ukázaly, že v roce 2004 činil povinný podíl 4,25 % z celkového počtu zaměstnanců, přičemž bylo ve společnosti skutečně zaměstnáno pouze 3,92% osob zdravotně postižených. V tomto roce se tedy povinný podíl zaměstnáváním osob zdravotně postižených nepodařilo plnit. Tímto způsobem se společnosti dařilo plnit povinný podíl pouze od roku 2005 do 2007, kdy byl zaměstnán vždy větší počet osob zdravotně postižených než byla uložena zákonná povinnost 4%. V roce 2008 povinný podíl zaměstnáváním osob zdravotně postižených u zaměstnavatele společnost opět neplnila. Jelikož počet osob zdravotně postižených byl nižší než 4% z celkového počtu zaměstnanců a společnost neodebrala ani dostatečné množství výrobků a služeb, musela tak využít třetího možného způsobu a to plnění povinného podílu odvodem do státního rozpočtu. Příčinou nezaměstnání dostatečného počtu osob zdravotně postižených v roce 2004 a 2008 bylo ukončení pracovního poměru dvou zaměstnanců, kteří byli částečně zdravotně postižení a rozhodli se odejít do starobního důchodu. Za zaměstnance, který odešel v roce 2004 se pracovní místo již novým pracovníkem neobsazovalo a pracovní místo zaměstnance, který odešel v roce 2008, bylo z důvodu ekonomické krize zrušeno.

Na základě výsledků se potvrdila **hypotéza č.2 „Podnik má zajištěnou odpovídající náhradu za odchody stávajících zaměstnanců do důchodu“**. Z těchto výsledků se ukázalo, že za všechny odcházející pracovníky do starobního důchodu

v daném období si společnost zajistila odpovídající náhradu z interních nebo externích zdrojů. Prokázalo se, že při výběru náhradních pracovníků společnost využívá převážně zdrojů externích a při výběru nových pracovníků upřednostňuje osoby mladistvé, převážně absolventy škol, před osobami zdravotně postiženými a osobami věkové skupiny 50 plus. Ty měli v celkovém počtu zastoupení pouze po jednom pracovníkovi.

Cíl práce byl splněn a výsledky hypotéz ukazují, že absolventi škol jsou pro společnost perspektivnějšími pracovníky vzhledem k finančním podmínkám a předpokládání delší doby setrvání v zaměstnání. I přesto, že se podařilo najít odpovídající náhradu, mělo by i nadále být pro společnost prioritou, dokázat a předvídat situaci a naplánovat změny ve struktuře svého podniku z hlediska lidských zdrojů, protože dle strategického plánu společnosti bude v příštích letech stále více klíčových zaměstnanců odcházet do důchodu a na trhu práce nemusí být stále dostatek vhodných kandidátů, kteří by je mohli nahradit. Společnost by tak měla využít odbornosti a dlouhodobé zkušenosti této generace a těmto zaměstnancům, nejen padesátníkům a zaměstnancům důchodového věku, ale i zdravotně postiženým a mladistvým nabídnout plnou podporu při zvyšování kvalifikací a rozvoji dalšího vzdělání, které je nutné vzhledem k novým a složitějším výrobním a technologickým postupům.

Doporučuji zaměstnavateli využít více programy navržené speciálně pro osoby se zdravotním postižením a věkové skupiny 50 plus a to především vytvářet společensky účelná pracovní místa, které přináší výhody pro obě strany. Jak pro zaměstnavatele, tak pro uchazeče o zaměstnání věkové skupiny 50 plus. Zefektivnit úlohu poradenských center při úřadech práce ve smyslu podpory profesního poradenství – rekvalifikací apod. Prohlubovat obchodní vztahy mezi zaměstnavatelskou sférou a vzdělávacími institucemi v návaznosti na nabídku a poptávku po pracovních silách. Zlepšit komunikaci a spolupráci mezi výchozími poradci ze základních škol, poradenskými středisky úřadu práce a sociálními partnery v procesu Volba povolání. Zefektivnit přístup ze strany společnosti k odborníkům, specialistům pro průmyslové podniky na vysokých školách strojírensky orientované zainteresované v otázce pracovního uplatnění pro absolventy, praxí a dalších alternativ s využitím např. inzerce

na internetu a v neposlední řadě klást větší důraz na personální marketing, především zefektivnit náborové aktivity.

Pozice každého ekonomicky aktivního člověka na trhu práce je individuální a je výslednicí působení objektivních a subjektivních faktorů. Pokud jde o nezaměstnanost je snahou negativně působící faktory buď zcela eliminovat nebo alespoň jejich působení omezit a vytvořit tak předpoklad ke zlepšení pozice nezaměstnaného na trhu práce. Proto jsou flexibilně využívány nástroje aktivní politiky zaměstnanosti a to především vytváření společensky účelných pracovních míst. V této souvislosti se nabízí následující otázka: je stávající využívání těchto nástrojů maximálně efektivní, popř. nebylo by možné tuto efektivnost ještě zvýšit nebo zlepšit zcela jiným způsobem?

Domnívám se, že se nabízejí nejméně tři změny – jedna se týká konstrukce a následného využívání nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, druhá by se měla vztahovat ke zpřísnění výplat sociálních dávek a třetí ke zdokonalení mzdové motivace. Řešení této otázky by ale přesáhlo rámec bakalářské práce a proto se tímto problémem můžeme zabývat v práci diplomové.

Tuto bakalářskou práci bude možno využít jako podklad a argumentační materiál pro řešení zákonné a dané problematiky v podnikatelské sféře.

7. Klíčová slova

Aktivní politika zaměstnanosti

Investiční pobídky

Povinný podíl

Rekvalifikace

Společensky účelná pracovní místa

8. Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 800. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BUCHTOVÁ, Božena. et. al. Nezaměstnanost psychologický, ekonomický a sociální problém. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 236. ISBN 80-247-9006-8
3. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7
4. BURIÁNEK, J. Sociologie. 2. vydání. Praha: Fortuna, 2001. ISBN 80-7168-754-5
5. BENEŠ, S. a kol. Zaměstnanost, péče o nezaměstnané, rekvalifikace. 1. vydání. Praha: Pragopress, 1991. ISBN 80-208-0217-7
6. DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. 3. vydání. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7
7. DOUBKOVÁ, Pavla. Generace 50 plus a trh práce. In *Sborník konference GENERACE 50 plus v České republice*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2004. s. 67. ISBN 80-7040-720-4.
8. JÍROVÁ, Hana. Deformace na českém trhu. 1. vydání. Praha: ČVUT, 2002, s. 85. ISBN 80-7040-720-4.
9. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997, s. 350. ISBN 80-85943-51-4

10. MACKOVÁ, Zuzana. Nedocení padesátníci a první signály obratu. *Revue 50 plus*, 2008, roč. IV, č. 7-8, s. 23.
11. MPSV.ČR Stručný průvodce o oznámení plnění povinného podílu[online].[cit.2005-11-07] dostupné z <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnani/oznamnioplne>
12. MPSV.ČR Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti [online].[cit.2005-11-07]. dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnani/oznamnioplne>
13. MPSV.ČR Statistická ročenka [online].[cit.2005-11-07]. dostupné z <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/stro>
14. MPSV.ČR Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti [online].[cit.2005-11-07]. dostupné z http://portal.mpsv.cz/sz/local/cb_info/apz/nastrojeapz
15. MŠMT: *Strategie celoživotního učení ČR* [online]. Praha: MŠMT, 2008. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/zalezitostiEU/strategie 2007 CZ web jednostrany.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/zalezitostiEU/strategie%202007%20CZ%20web%20jednostrany.pdf).
16. NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-433-9
17. STEINOVÁ, Dagmar. Psychická, fyzická a sociální stimulace v životě seniorské populace. In *Gerontologické aktuality 2/2005*. Praha: Česká Alzheimerovská společnost, 2005, s. 22-25. ISSN 1213-4074.
18. VODÁČKOVÁ, Daniela. et al. *Krizová intervence*. 1. vydání. Praha: Portál, 2002, 543 s. ISBN 80-7178-696-9.

9. Přílohy

Příloha 1: Oznámení o plnění povinného podílu