



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve středně velkém podniku

Vypracoval: Lukáš Pacholík

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš PACHOLÍK**
Osobní číslo: **E13486**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve středně velkém podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza systému řízení lidských zdrojů ve vybraném středně velkém podniku, jeho zhodnocení a návrh změn pro zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium a shromáždění dat odborné literatury se zaměřením na oblast řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Provedení analýzy systému řízení lidských zdrojů ve vybraném středně velkém podniku a následné zhodnocení tohoto systému. Navržení změn pro zlepšení oblasti řízení lidských zdrojů.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn pro zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.

Kociánová, R. (2012). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada Publishing.


Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: Grada Publishing.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentická 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitel a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Lukáš Pacholík

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za pomoc, odborné vedení a cenné rady při zpracování této kvalifikační práce. Současně bych rád vyjádřil poděkování společnosti Schreiber Czech Republic, s.r.o. se sídlem v Benešově u Prahy, a to především paní Ing. Gabriele Vašutové za ochotu, spolupráci, trpělivost a poskytnutí potřebných materiálů, podkladů a informací ke zpracování této bakalářské práce. Poslední poděkování bych věnoval své rodině a přátelům za jejich podporu a trpělivost v průběhu mého bakalářského studia.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	5
2.1	Definice středního podniku	5
2.1.1	Vymezení pojmu mikro-podnik, malý a střední podnik	5
2.2	Lidské zdroje	6
2.3	System řízení lidských zdrojů	8
2.4	Subjekty Řízení lidských zdrojů	11
2.5	Personální činnosti	14
2.6	Plánování lidských zdrojů pro organizaci	16
2.6.1	Pokrytí potřeby zaměstnanců	16
2.7	Výběr pracovníků	17
2.7.1	Metody získávání zaměstnanců	18
2.7.2	Formulace a uveřejnění nabídky	19
2.8	Adaptace	19
2.8.1	Proces adaptace	20
2.8.2	Pracovní a sociální adaptace	20
2.8.3	Nástroje adaptačního procesu	21
2.8.4	Dělení adaptace	22
2.8.5	Zpětná kontrola adaptačního procesu	22
2.9	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	22
2.9.1	Prohlubování a zvýšení kvalifikace, rekvalifikace	24
2.9.2	Cyklus vzdělávání pracovníků	24
2.9.3	Formování pracovních schopností člověka	25
2.9.4	Metody vzdělávání zaměstnanců	26
2.9.5	Úspěch podnikového vzdělávání	27
3	Cíl a metodika práce	28
3.1	Cíl a obsah práce	28
3.2	Metody sběru dat	28
3.2.1	Řízený rozhovor	28
3.2.2	Časové snímkování	28
3.2.3	Údaje z podnikové evidence	28

3.2.4	Pozorování	29
3.3	Metodika práce.....	29
4	Charakteristika vybrané organizace	30
4.1	Základní informace o společnosti	30
4.2	Historie společnosti.....	31
4.3	Společnost ve světě	33
4.4	Společnost v České republice.....	33
4.4.1	O městě Benešov	36
4.5	Vybrané finanční ukazatele.....	37
5	Zhodnocení současného stavu	43
5.1	Personální oddělení a HR manažer	43
5.1.1	Personální oddělení.....	43
5.1.2	HR Manažer.....	43
5.2	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	44
5.2.1	Získávání pracovníků.....	44
5.2.2	Výběr pracovníků	47
5.2.3	Přijímání pracovníků.....	49
5.3	Zapracování pracovníka a adaptace	49
5.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	50
5.5	Pracovní prostředí	50
6	Návrh změn pro zlepšení současného stavu	51
6.1	Inzerce	51
6.2	Výhody a další aspekty přímého vyhledávání	54
6.3	Pohovor s potencionálním zaměstnancem	54
6.4	Adaptační směrnice.....	55
6.5	Návrhy na zlepšení dalších oblastí.....	59
7	Závěr.....	61
8	Summary.....	63
9	Seznam použité literatury	64
10	Seznam obrázků a tabulek	
11	Seznam příloh	
12	Přílohy	

1 Úvod

„Až 66 % rozhodnutí o přijetí nových zaměstnanců se do 12 měsíců ukáže jako chybné.“

Peter Drucker

Řízení lidských zdrojů, nebo též Human Resources Management (HRM) je důležitou součástí řízení téměř v každém malém, středním a velkém podniku. Je to rozsáhlá a rozmanitá oblast zahrnující plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení, odměňování, vztahy zaměstnanců a další personální činnosti. Tyto činnosti jsou jedním z nejdůležitějších úkolů managementu v organizaci. Zaměstnanci jsou základním stavebním prvkem perspektivní a trvale konkurenceschopné organizace. Jejich dovednosti, schopnosti, motivace a výkon znamenají pro organizaci nejen dobré hospodářské výsledky a dobré postavení na trhu, ale také prosperitu celé společnosti.

I přesto že jsou zaměstnanci podniku tím nejcennějším, čím podnik disponuje, bývá mnohdy v oblasti řízení lidských zdrojů organizace mnoho, někdy i závažných, nedostatků. Řízení lidských zdrojů je podpůrným, leč důležitým podnikovým procesem, který přímo ovlivňuje cíle organizace a způsoby jejich dosažení.

Z těchto důvodů byla zvolena jako téma této bakalářské práce oblast Řízení lidských zdrojů, neboť bez dokonalé znalosti této oblasti se neobejde žádný manažer, který chce podnik vést k úspěchu a rozvoji.

Na důležitost řízení lidských zdrojů v organizaci upozorňuje mnoho publikací, pojednávajících o personálních otázkách. Mezi nejznámějšími autory zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů patří Josef Koubek a Michael Armstrong. I přesto si ale mnozí vedoucí pracovníci tento fakt plně neuvědomují a nevěnují této problematice příliš velkou pozornost.

Cílem bakalářské práce je analýza systému řízení lidských zdrojů ve vybraném středně velkém podniku, jeho zhodnocení a návrh změn pro zlepšení řízení této oblasti. Práce bude zpracována na základě dostupné literatury upravující problematiku řízení lidských zdrojů a interních materiálů, které byly společností poskytnuty. Na základě těchto skutečností budou v této práci shrnuty nejpodstatnější oblasti v problematice řízení lidských

zdrojů ve společnosti Schreiber Czech Republic s.r.o. a bude prověřeno, zda se i v takovém podniku s mezinárodní účastí najdou oblasti, které by bylo možné zlepšit.

V práci budou popsány specifika řízení lidských zdrojů ve středně velkém podniku v obecně platných měřítkách a porovnány s vybranou společností.

Práce je rozdělena do několika dílčích kapitol, ve kterých jsou shrnuta nejdůležitější teoretická východiska pro zvolené téma bakalářské práce. Nejdříve bude nutno definovat střední podnik a vymezit si další pojmy s tím související. Další kapitoly se již věnují oblasti lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů, jejich cílům, úkolům, vývoji a subjektům v této oblasti. Poslední část bude zaměřena na činnosti řízení lidských zdrojů v obecném měřítku a následně budou specifikovány nejdůležitější oblasti personálních činností, jako je plánování a získávání zaměstnanců, výběr pracovníků a jejich adaptace v organizaci, a také nejdůležitější oblast vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Mezi další části práce patří cíl a metodika práce kde bude nastíněn stručný cíl a obsah práce dále budou popsány metody sběru dat a samotná metodika práce. Poté budou sděleny informace o vybrané společnosti a zhodnocen současný stav řízení lidských zdrojů v podniku Schreiber Czech Republic, s.r.o. ve vybraných oblastech. Další kapitolou bude diskuse, kde budou navrženy změny ve vybraných, nejproblematičtějších oblastech řízení lidských zdrojů v podniku. Součástí práce jsou také kapitoly závěr, kde bude souhrn nejdůležitějších poznatků, seznam použité literatury, seznam obrázků, tabulek a v závěru nalezneme přílohy práce.

2 Literární přehled

2.1 Definice středního podniku

„Mikropodniky, malé a střední podniky jsou motorem evropského hospodářství. Jsou základním zdrojem pracovních příležitostí, vytvářejí podnikatelského ducha a inovace v Evropské Unii, a jsou tedy rozhodující pro posílení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti. Nová definice malých a středních podniků, která vstoupila v platnost 1. ledna 2005¹, představuje významný krok směrem k lepšímu podnikatelskému prostředí pro malé a střední podniky a zaměřuje se na podporu podnikání, investic a růstu. Tato definice byla vypracována po širokých konzultacích s dotyčnými osobami, které prokázaly, že naslouchání malým a středním podnikům je klíčem k úspěšnému provedení lisabonských cílů.“

Günter Verheugen,

člen Evropské komise

Definice mikro-podniků, malých a středních podniků se aktualizuje podle hospodářského vývoje od roku 1996 (růst inflace, ekonomik a produktivity) a podle získaných praktických poučení. V doporučení komise 2003/361/EC se nově kvalifikují malé a střední podniky (MSP) a pojem mikro-podnik. Posiluje účinnost programů na podporu podnikání a politik Společenství určených pro mikro-podniky, malé a střední podniky. Cílem je zajistit, aby podniky, jejichž hospodářská schopnost je větší než u MSP, nevyužívaly podpůrných mechanismů určených specificky pro MSP. Má se za to, že použití stejné definice Komisí, členskými státy, Evropskou investiční bankou (EIB) a Evropským investičním fondem (EIF), by mělo zlepšit soudržnost a účinnost politik zaměřených na malé a střední podniky a omezuje riziko narušení hospodářské soutěže. Prahy pro zařazení jednotlivých podniků do kategorie mikro-podnik, malý a střední podnik jsou uvedeny v následující tabulce č. 1 (Commission Recommendation, 2003).

2.1.1 Vymezení pojmu mikro-podnik, malý a střední podnik²

Za středního podnikatele se považuje podnikatel, který:

- a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,

¹ Doporučení komise ze dne 6. května 2003 o definici mikro-podniků, malých a středních podniků vstoupilo v platnost 1. ledna 2005.

² Definice je zaměřena pouze na samostatný podnik, nebere v úvahu ani partnerský podnik ani spojený podnik, jelikož v praktické části je analyzován samostatný podnik.

- b) jeho bilanční suma uvedená v rozvaze nepřesahuje korunový ekvivalent částky 43 milionů EUR nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující korunový ekvivalent 50 milionů EUR (Commission Recommendation, 2003).

Za malého podnikatele se považuje podnikatel, který:

- a) zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
 b) jeho bilanční suma uvedená v rozvaze nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahuje korunový ekvivalent 10 milionů EUR (Commission Recommendation, 2003).

Za mikro-podnikatele se považuje podnikatel, který:

- a) zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
 b) jeho bilanční suma uvedená v rozvaze nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahuje ekvivalent 2 milionů EUR (Commission Recommendation, 2003).

Tabulka 1: Prahy pro malé a střední podniky

Prahy pro malé a střední podniky			
	Mikro-podnik	Malý podnik	Střední podnik
Počet zaměstnanců	< 10	< 50	< 250
Obrat	≤ 2 miliony €	≤ 10 milionů €	≤ 50 milionů €
nebo			
Bilanční suma³	≤ 2 miliony €	≤ 10 milionů €	≤ 43 milionů €

Zdroj: EU, 2006, titulní strana

2.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje, to jsou všichni zaměstnanci, s kterými organizace (společnost) disponuje a za jejichž pomoci dosahuje očekávaných cílů. Každá společnost může zabezpečit své fungování za předpokladu, že shromáždí, propojí a využije čtyři základní zdroje a to (Koubek, 2009, s 13):

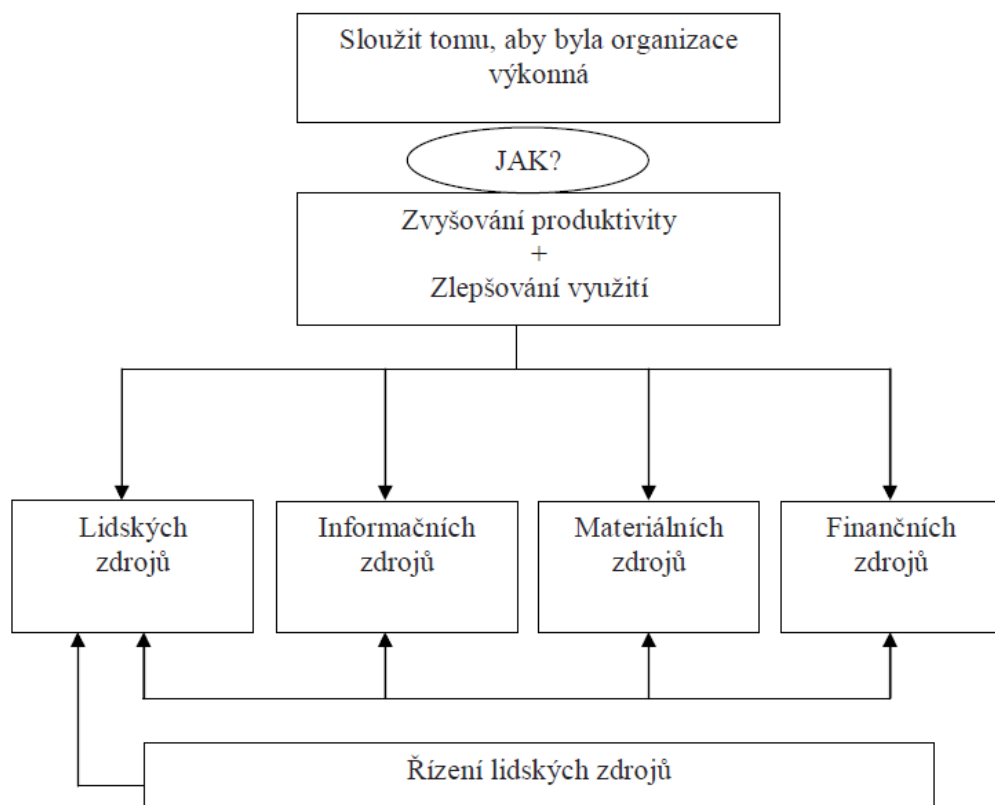
- lidské zdroje (počet a strukturu pracovníků organizace),

³ Suma všech aktiv nebo suma všech pasiv společnosti, která je uvedena v účetní rozvaze.

- finanční zdroje (prostředky na zajištění provozu a investice),
- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- informační zdroje (o vývoji organizace, situaci na trhu práce a trhu zboží a služeb).

Důležitým úkolem řízení společnosti je neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř oblastí, ale bez lidských zdrojů, jako nejdůležitějšího a nejcennějšího faktoru se organizace neobejde (Koubek, 2009, s. 13). Kvalita lidských zdrojů, pracovníků, odlišuje organizaci od konkurence a pomáhá zjišťovat trvalou konkurenční výhodu organizaci (Šikýř, 2012, s. 16).

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2009, s. 17

I přesto, že organizace shromáždí, propojí a využije čtyři základní zdroje, vždy budou nejdůležitější lidé, kteří rozhodují o využití všech ostatních zdrojů a tak působí na výsledky organizace. Rozhodující význam lidských zdrojů, lidí pro úspěch organizace je tak nezpochybnitelný, neboť žádná organizace nemůže být lepší než lidé, kteří v ní pracují (Šikýř, 2014, s. 20).

2.3 Systém řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 26).

Řízení lidských zdrojů je manažerský, strategický přístup řízení vztahů se zaměstnanci, který klade důraz na využití schopností lidí v organizaci. Důležité je dosažení a vytvoření konkurenční výhody, ke které vede cesta přes ucelenou řadu integrovaných politik zaměstnanosti, programů a postupů, které si společnost definuje (Senyucel, 2009, s. 16).

Human Resource Management (zkráceně HRM) pojem ze kterého vzešlo české Řízení lidských zdrojů, se v odborných textech i v běžném životě používá většinou pro označení personální práce (personalistika) zabývající se řízením a vedením lidí v organizaci (Šikýř, 2014, s. 20).

Další pojem, který lze definovat je Human Resource (zkráceně HR), který znamená Lidské zdroje, nejčastěji označuje lidi, kteří v organizaci pracují, nicméně pojem se vžil také pro označení personální práce, personální útvar nebo personalisty. Vše zde jmenované má vesměs stejný úkol a to řízení nebo zajištění a vedení lidí v organizaci (Urlich, 2009, s. 40).

Současné pojetí Řízení lidských zdrojů

Současné pojetí řízení lidských zdrojů v organizaci se vyznačuje:

- **Strategickým přístupem**, to znamená řízení lidských zdrojů v souladu se strategickými (dlouhodobými) cíli organizace.
- **Orientací na vnější faktory** řízení lidských zdrojů, to znamená na vnější podmínky organizace (politické, ekonomické, legislativní, sociální, kulturní a jiné), které ovlivňují činnost organizace i řízení lidských zdrojů v organizaci.
- **Posilováním pravomocí manažerů** v oblasti řízení lidských zdrojů, to znamená, že každý manažer, který v organizaci řídí a vede zaměstnance, se podílí na zabezpečování činnosti řízení lidských zdrojů, například na výběru, hodnocení, odměňování, adaptaci nebo vzdělávání zaměstnanců (Dvořáková et al., 2012, s. 8).

Cíle řízení lidských zdrojů

Koubek (2007, s. 16) ve své knize Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personálistiky uvádí: „*cílem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zvyšoval.*“ Mezinárodní konzultant v oblasti řízení lidských zdrojů a autor více než 20 knih zabývající se problematikou lidských zdrojů Michael Armstrong (2007, s. 30) píše: „*obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.*“

Pro upřesnění se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů v následujících oblastech:

- Podpora organizace při dosahování jejích cílů prostřednictvím rozvoje a uplatňování strategie v oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou integrovány v podnikové strategii.
- Přispívat k účinnému rozvoji firemní kultury.
- Ujistit se, že organizace má dostatek talentovaných, kvalifikovaných a zapojených lidí, které potřebuje.
- Vytvořit pozitivní vztah mezi managementem a zaměstnanci v atmosféře vzájemné důvěry.
- Podpora uplatňování etického přístupu při řízení lidských zdrojů (Armstrong & Taylor, 2014, s 5-6).

Úkol řízení lidských zdrojů

Změny probíhající v prostředí a kontextu, ve kterém organizace působí, pro ně vytvářejí celou řadu konkurenčních výzev, které si vyžadují zapojení HR do procesu vytváření nových kompetencí. Jedná se o následující výzvy:

- V důsledku globalizace je nezbytné, aby organizace zajišťovaly volný pohyb lidí, myšlenek, výrobků a informací po celém světě tak, aby byly uspokojeny lokální potřeby. Při stanovování strategie je třeba zohledňovat nové a důležité okolnosti: nestabilní politické situace, sporné otázky v oblasti světového obchodu, kolísající směnné kurzy a specifické rysy různých kultur.
- Ziskovost prostřednictvím růstu – úsilí o neustálý růst příjmů znamená, že společnosti musí být kreativní a inovativní, což si vyžaduje podporu volného toku informací a sdílení znalostí mezi zaměstnanci.

- Technologie – zde je výzvou zajistit, aby byla technologie funkční a produktivní částí systému práce společnosti.
- Duševní kapitál – jedná se o zdroj konkurenční výhody pro organizace. Výzvou je zajistit, aby byly společnosti schopné nacházet, integrovat, odměňovat a udržet lidský kapitál ve formě talentovaných jednotlivců vytvářejících hybnou sílu globální organizace, která dokáže nejen reagovat na požadavky svých zákazníků, ale i využívat příležitosti vznikající v oblasti nových technologií. Společnosti se musí rovněž zamýšlet nad tím, jak rozvíjet sociální kapitál své organizace, tj. formy spolupráce a vzájemné interakce jejich zaměstnanců. Rovněž je velmi důležité, aby se zaměřily na svůj kapitál spočívající ve znalostech, které vlastní, a na způsoby využívání těchto znalostí.
- Změny, změny a zase změny - největší výzvou, které v současné době společnosti čelí, je přizpůsobování se neustálým změnám, přičemž jde o to, aby byly tyto změny vnímány jako příležitosti. Organizace musí být schopny se rychle a neustále učit a rychleji a snadněji řešit nové strategické požadavky (Armstrong, 2006, s. 26 – 27).

Vývoj Řízení lidských zdrojů

Přístupy k řízení lidských zdrojů prošly několika vývojovými etapami a to následujícími (Dvořáková, 2001, s. 7 – 9):

- **Personální administrativa** – správa personální agendy a personálních činností – do 60. let minulého století - je charakteristická evidencí vstupu a výstupu zaměstnanců, sleduje ze zákona nutné statistiky z hlediska počtu, kvalifikace, struktury zaměstnanců atd.
- **Personální řízení** – od 60. do 80. let minulého století - je zaměřeno dovnitř firmy, má povahu operativního řízení a málo se soustřeďuje na strategii.
- **Řízení lidských zdrojů** – od počátku 80. let – personální práce se stává jádrem řízení podniku, charakteristická je úzká vazba mezi liniiovými manažery a personálním útvarem.
- **Řízení intelektuálního kapitálu** – od 90. let minulého století – pracovníci a organizace jsou chápáni jako budoucnost dané organizace nebo také jako významný zdroj konkurenční výhody organizace.

Systém řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systému řízení lidských zdrojů v organizaci, který logicky a promyšleně propojuje:

- Strategie lidských zdrojů definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít.
- Filozofie lidských zdrojů obsahující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Politiky lidských zdrojů, což jsou základy definující, jak by měly být hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- Procesy v oblasti lidských zdrojů zahrnující formální postupy a metody používané k prosazování a uskutečňování strategických plánů (cílů) a politiky lidských zdrojů.
- Praxe v oblasti řízení lidských zdrojů obsahující neformální přístupy používané při řízení lidských zdrojů.
- Programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů byly uplatňovány podle plánu (Armstrong, 2007, s. 27 – 28).

2.4 Subjekty Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v organizaci zabezpečují zejména linioví manažeři, v organizaci s větším počtem zaměstnanců obvykle s podporou specializovaných personalistů (Šikýř, 2012, s. 23).

V podnikové praxi vstupuje do řízení zaměstnanců několik subjektů, a to zejména (Vaverčáková, 2006, s. 11 – 13):

- vrcholoví manažeři,
- útvar řízení lidských zdrojů (personální oddělení),
- personalisté,
- linioví manažeři,
- outsourcing služeb v rámci řízení lidských zdrojů.

A. Vrcholoví manažeři

Jejich úkolem je vymezit a realizovat strategické cíle organizace cestou dosahování požadovaného výkonu ostatních zaměstnanců. Rozhodují na všech řídicích úrovních, udávají představu o budoucím směřování a postavení podniku a přeměňují poslání na konkrétní budoucí výsledky prostřednictvím formulace cílů. Na plnění cílů si podnik potřebuje zvolit určitou strategii, která je formulována na vyšších úrovních řízení (Koubek, 2009, s. 31 – 32).

B. Útvar Řízení lidských zdrojů (Personální oddělení)

Specializované oddělení v podniku, které zabezpečuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce. Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a politiku organizace. Poskytuje informace a své služby vedoucím pracovníkům všech úrovní (napomáhá jim s plněním personální strategie, předkládá vrcholovému managementu návrhy týkající se záměrů organizace z oblasti řízení lidských zdrojů) i jednotlivým zaměstnancům, tj. uvnitř podniku, ale také směrem k vnějším institucím (např. Český statistický úřad, Úřad práce České republiky, Česká správa sociálního zabezpečení a další). Je jakýmsi garantem naplňování cílů a strategií managementu v dané oblasti. Personální oddělení je zodpovědné za to, že personální činnosti budou v organizaci existovat a fungovat (Koubek, 2009, s. 31 – 32).

Součástí personálních oddělení jsou personalisté, o kterých detailněji pojednává následující kapitola.

C. Personalisté

Personalisté jsou součástí personálních oddělení. Počet personalistů, organizační uspořádání a začlenění personálního oddělení, závisí na velikosti organizace z hlediska počtu zaměstnanců. Dle Dvořákové (2012, s. 15) „*vychází potřeba vytvořit pracovní místo personalisty při zhruba 100, popřípadě 150 zaměstnancích, neexistuje však norma, která by stanovila poměr počtu personalistů k počtu zaměstnanců*“.

Personalisté v organizaci plní nezbytné administrativní činnosti v rámci personálního oddělení, které vyplývají z pracovních předpisů a které souvisejí s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích. Personalisté také vykonávají činnosti spojené s řízením a vedením zaměstnanců a poskytují poradenství pro manažery i zaměst-

nance. Práci personalisty bychom mohli definovat jako „*strategický partner pro podnikání*“ (Dvořáková at al., 2012, s. 20).

V malých organizacích místo personalisty zpravidla vytvořeno není a personální činnosti zajišťuje spíše majitel nebo vrcholový manažer. Ve středních organizacích by již mělo být vytvořeno pracovní místo personalisty nebo personální oddělení o dvou až třech pracovnících. Ve velké organizaci pak bývá zřízen rozsáhlý, specializovaný, strukturovaný a vnitřně organizovaný útvar (Šikýř, 2012, s. 26 – 27).

Personalisté nejčastěji zajišťují (Dvořáková, 2012, s. 20 - 21):

- analýzu vytváření pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců,
- řízení a hodnocení pracovního výkonu,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- vztahy na pracovišti,
- péči o zaměstnance,
- personální informační systémy.

D. Linioví manažeři

Zodpovídají za chod a ekonomické výsledky jednotlivých oddělení. Jejich úkolem je operativní řízení svých zaměstnanců (podřízených) prostřednictvím, kterých plní stanovené cíle. Linioví manažeři se tak stávají přímými vykonavateli mnohých činností řízení lidských zdrojů a jsou důležitější než top management (Vaverčáková, 2006, s. 12).

E. Outsorcing

Outsorcing nebo využívání, nakupování cizích, externích společností pro zajištění vybraných činností v oblasti personální práce. V podnikové praxi jsou pomocí outsorcingu nejčastěji zajišťovány následující činnosti (Šikýř, 2014, s. 28 – 29):

- získávání zaměstnanců (externí agentury práce, úřady práce, a další),
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- koučování manažerů,
- právní poradenství,
- správa personálního informačního systému,

- péče o zaměstnance, tj. poskytování zaměstnaneckých výhod a benefity.

Mezi hlavní důvody outsoringu patří (Šikýř, 2014, s. 28 – 29):

- Orientace na hlavní činnost – organizace nakupuje vedlejší činnosti prováděné nepravidelně a vlastní zdroje využívá na hlavní činnosti.
- Úspora nákladů nebo minimalizace rizik - organizace využívá těch služeb, jejichž zajištění je spojeno s velkými náklady nebo rizikem.
- Přístup ke znalostem – organizace využívá služeb společností, jejichž zaměření je vysoce specializované, technicky a personálně náročné.

2.5 Personální činnosti

Pro správné naplňování úkolů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které umožňují v organizaci systematicky získávat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 22).

Ucelený systém personálních činností⁴ v organizaci zahrnuje následující činnosti Řízení lidských zdrojů (Dvořáková, 2012, s. 20 – 21):

- Analýzu vytváření pracovních míst – definování pracovních úkolů a s nimi spojených povinností, pravomocí, odpovědností a požadavků vykonávané práce a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek) a zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci.
- Plánování lidských zdrojů – plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech nebo nově vytvořených, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů předložených uchazeči a následný výběr nejvhodnějších uchazečů. Vyjednávání s vybranými kandidáty o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení nového pracovníka do personální evidence (personální informační systémy), jeho uvedení na pracoviště a následná adaptace do pracovního kolektivu.

⁴ Personální činnosti mohou být označovány také jako činnosti řízení lidských zdrojů.

- Řízení a hodnocení pracovního výkonu – usměrňování a podněcování pracovníků k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby tedy informací o skutečném výkonu pracovníka. Lze do této oblasti řízení lidských zdrojů zařadit získávání a vyhodnocování informací pomocí hodnotících formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení a dále pořizování, vyhodnocování a uchovávání získaných dat.
- Odměňování zaměstnanců a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu. Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulační nástroje zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností i chování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a požadovaného výkonu.
- Vztahy na pracovišti – především prostřednictvím organizování jednání (rozhovorů) mezi vedením a představiteli zaměstnanců a s tím spojené pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracovávání informací o jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, disciplinární jednání s problematickými pracovníky a otázky zvládnutí konfliktů v organizaci.
- Péče o zaměstnance – dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy a další).
- Personální informační systémy – zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci (zajišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza dat týkající se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí).

Pokud organizace chce účelně a účinně řídit systém vedení lidí v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů byly uplatňovány jako systém, který napomáhá k dosahování požadovaného výkonu lidí a vede k realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 23).

2.6 Plánování lidských zdrojů pro organizaci

„Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využila.“ (Armstrong, 2007, s. 301).

Proces plánování lidských zdrojů je důležitý pro bezproblémové fungování organizace, a slouží pro realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k zajištění úkolů organizace odpovídající pracovní silou. Plánování lidských zdrojů odpovídá na důležité otázky související s potřebou pracovních sil a jejich pokrytím, to znamená (Koubek, 2009, s. 93):

- Kolik a jaké množství zaměstnanců budeme potřebovat?
- Kde a jak tyto zaměstnance získáme?
- Budou mít potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti?
- Kdy bude tyto pracovníky potřeba?

Smyslem plánování lidských zdrojů je přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti tým, že se budeme snažit mít správné lidi včas na správném místě. (J. Koubek, 2009, s. 93).

2.6.1 Pokrytí potřeby zaměstnanců

Při plánování pokrytí potřeby pracovníků organizace předvídá kolik pracovníků a jakých bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojila plánovanou poptávku po zaměstnancích a uspokojila očekávané cíle. Potřebu pracovníků v organizaci lze uspokojit z vnitřních (interních, vnitropodnikových) nebo vnějších (externích, mimopodnikových) zdrojů pracovníků (Kociánová, 2010, s. 92).

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického pokroku;
- pracovníci uvolnění v důsledku organizačních změn;
- pracovníci připravení vykonávat náročnější práci;
- pracovníci ochotni vykonávat jinou práci (Koubek, 2007. s. 129).

Výhodami získávání pracovníků z interních zdrojů jsou především nízké náklady, rychlejší obsazení pracovního místa a orientace na pracovišti a známost podnikové kultury, možnosti plnění osobních kariérních předpokladů zaměstnance, organizace zná zaměstnance, ví co od něj čekat a zvyšování motivace zaměstnanců a jejich identifikace

s organizací. **Nevýhodou** jsou vysoké náklady na vzdělávání zaměstnanců, do značné míry také ztráta potenciálu lidí mimo organizaci, stupňující se rivalita mezi pracovníky a omezený výběr (Vaverčáková, 2006, s. 33).

Mezi vnější zdroje pracovních sil patří:

- volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní evidovaní na úřadu práce nebo osoby hledající zaměstnání individuálně);
- zaměstnanci jiných organizací;
- využití personálních agentur a agentur práce;
- studenti a absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí;
- ženy v domácnosti, důchodci, zahraniční lidské zdroje (Koubek, 2007, s. 129 – 131).

Výhodou tohoto způsobu získávání zaměstnanců je široké množství výběru potenciálních zaměstnanců, nové myšlenky a nápady na řešení podnikových problémů, které mohou vést k pozitivním změnám v organizaci. **Nevýhodou** je vyšší časová náročnost, vyšší náklady a vynaložené úsilí na získání potenciálních vhodných zaměstnanců, náročnost adaptačního procesu, negativní dopady na podnikové klima a zvyšování fluktuace zaměstnanců (Vaverčáková, 2006, s. 34).

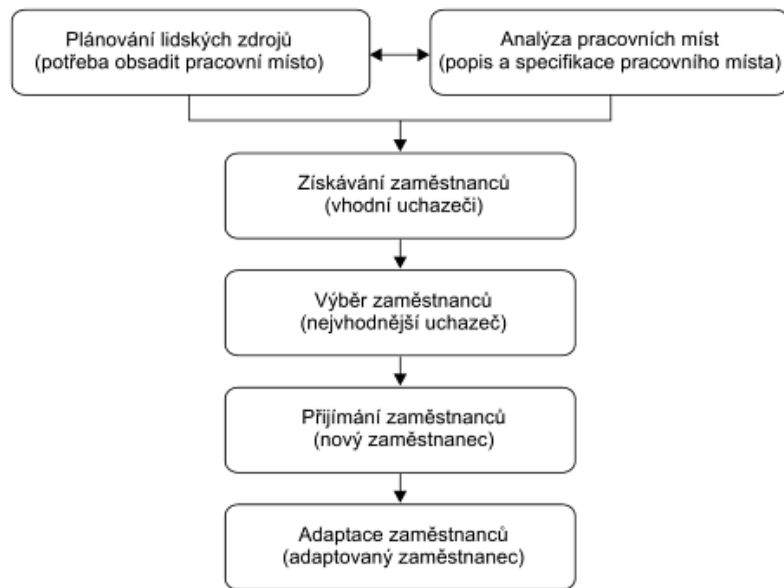
2.7 Výběr pracovníků

Výběr zaměstnanců je součástí obsazování volných pracovních pozic v organizaci a rozhodování, který z uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční potup v organizaci (Šikýř, 2014, s. 95 – 96).

Výběr musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by spolehlivě uměla vybrat toho nejlepšího pracovníka a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat chování, které je po něm požadováno. Pracovník se musí co nejlépe adaptovat do pracovní skupiny a organizace (Koubek, 2007, s. 166).

Volným pracovním místem se rozumí nově vytvořené pracovní místo nebo uvolněné pracovní místo, které se zaměstnavatel rozhodl obsadit. Postup obsazování volného pracovního místa není nějakým způsobem standardizován a je tak na každé organizaci jak jej provede (Šikýř, 2014, s. 96).

Obrázek 2: Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: Šikýř, 2014, s. 97

2.7.1 Metody získávání zaměstnanců

Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na obsazované pracovní místo (Šikýř, 2014, s. 97), k čemuž se využívají některé z následujících metod získávání pracovníků (Vaverčáková, 2006, s. 35 – 40):

- inzerce v médiích, zveřejnění nabídky na internetu a v odborných periodikách;
- vývěsky, letáky, plakátová reklama;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi a personálními agenturami nebo zprostředkování přes úřad práce;
- prezentace na veletrhu pracovních příležitostí;
- doporučení vlastních zaměstnanců, evidence náhodných žadatelů a bývalých zaměstnanců;
- uchazeči nabízející se sami.

Stanovení vhodné metody získávání pracovníků spočívá v tom, že je třeba vhodným způsobem dát na vědomí existenci volného pracovního místa v organizaci a zlákat uchazeče k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Musíme brát také v úvahu to, jaké pracovní místo obsazujeme, zda oslovujeme vnitřní nebo vnější zdroje pracovníků, jaké

jsou požadavky na pracovní místo, zohlednit aktuální situaci na trhu práce a také kolik času na obsazení volné pozice máme k dispozici (Koubek, 2007, s. 135).

2.7.2 Formulace a uveřejnění nabídky

Nabídka zaměstnání je nejběžnějším a nejdůležitějším prostředkem navázání komunikace s potencionálním uchazečem o zaměstnání. Smyslem formulace a uveřejnění nabídky volného pracovního místa je poskytnout potenciálnímu uchazeči o zaměstnání v organizaci i mimo ni jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnostech, požadavcích a podmínkách práce. Toto uveřejnění by mělo zajistit jakousi „autoselekcí“ potenciálních uchazečů, to znamená, že nabídka zaměstnání musí umožnit samostatně posoudit povahu, požadavky a podmínky vykonávané práce a samostatně se rozhodnout, zda na trhu práce existují vhodné uchazeči, kteří se mohou o zaměstnání úspěšně pokusit. Smysluplně formulovaná nabídka by měla obsahovat:

- název pracovního místa;
- charakteristiku práce a organizace;
- místo výkonu práce;
- požadavky na uchazeče;
- podmínky výkonu práce;
- dokumenty požadované od uchazeče;
- pokyny pro uchazeče o zaměstnání, jak se o zaměstnání ucházet (Šikýř, 2014, s. 100 – 101).

2.8 Adaptace

Adaptace⁵ nových zaměstnanců, často také označována jako pracovní orientace, představuje uvádění zaměstnanců do organizace i jejich pracovní funkce. Adaptaci můžeme obecně chápat jako proces aktivního přizpůsobování se člověka novým pracovním a životním podmínkám (Váchal, 2013, s. 304).

Adaptace nových zaměstnanců je důležitou oblastí personálního řízení. Organizace si často neuvědomují, že průběh adaptace a její výsledky hrají důležitou roli v nabírání nových zaměstnanců, stejně tak jako jejich získávání a výběr, kterým je mnohdy věnována větší pozornost. Nový zaměstnanec stojí před nutností přizpůsobit se nejen požadavkům práce, ale také začlenit se do struktury sociálních vztahů na pracovišti a sociál-

⁵ Adaptabilita – předpoklady člověka zvládat nároky pracovní činnosti; Adaptování – proces zvládnutí nároků pracovní činnosti; Adaptovanost – výsledek dosažený procesem adaptace.

ního systému zaměstnavatele. Pokud zaměstnanec opustí společnost v krátké době po nástupu, je častým důvodem právě špatné uvedení tohoto zaměstnance do organizace, či nezvládnutí pracovní a sociální adaptace (Řezníček, 2009. s. 145).

2.8.1 Proces adaptace

Proces adaptace je charakterizován těmito čtyřmi fázemi (Vácha, 2013, s. 304 – 305):

- přípravná fáze, která zahrnuje dobu před změnami pracovních nebo životních podmínek (např. nespokojenost pracovníka na stávajícím pracovišti, přihláška do konkursního řízení, absolvování konkursu a přijetí k novému zaměstnavateli, nebo prodej filiálky/závodu novému vlastníkov);
- fáze globální orientace nastupuje počátkem působení nových podmínek (např. na novém pracovišti), kdy se zaměstnanec začíná seznamovat s novými podmínkami;
- fáze uvědomělé orientace, v této fázi si zaměstnanec začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změnám a je schopen plně využít svého vnitřního potenciálu ke zvládnutí (překonání) změn;
- fáze vypravení se do nových podmínek, do nového systému, tuto fázi můžeme nazývat také slovem adaptovanost, popř. rezignace či puštění od starých podmínek.

2.8.2 Pracovní a sociální adaptace

Adaptace v procesu práce v organizaci je proces vyrovnávání se zaměstnance se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou rovinách a to (Váchal, 2013, s. 305):

- pracovní adaptace je procesem, během kterého dochází k postupnému vyrovnání osobních předpokladů zaměstnance s konkrétními požadavky na jeho pracovní zařazení;
- sociální adaptace je procesem postupného začleňování zaměstnance do sociálních vztahů na pracovišti v rámci pracovní skupiny tak i celého sociálního systému podniku.

Roviny pracovní a sociální adaptace, ve kterých adaptace zaměstnanců probíhá, jsou spolu vzájemně provázány a nelze je od sebe absolutně oddělit. Pracovní a sociální adaptace se navzájem ovlivňují a projevují i v tom, že zvládnutí adaptačního procesu

je podmíněno zvládnutím obou rovin adaptace. Tyto dvě oblasti mají významný vliv na stabilizaci zaměstnance v podniku a na jeho pracovní spokojenost i na jeho podávaný výkon. Z těchto důvodů je nutné proces pracovní a sociální adaptace řídit, a to přímým nadřízeným pracovníkem nebo personálním oddělením organizace (Bedrnová, 2002, s 341).

2.8.3 Nástroje adaptačního procesu

V následující tabulce jsou uvedeny příklady nástroje adaptace obecně používaných v adaptačním procesu spolu s rozdělením odpovědností mezi přímým nadřízeným, vedoucím útvaru a personálním oddělením (Váchal, 2013, s. 306).

Tabulka 2: Hlavní nástroje adaptačního procesu

Adaptační nástroj	Odpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny, atd.)	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci firmy, hlavní firemní směrnice, podniková kultura, informace o personální politice organizace)	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověřování výsledků a průběhu adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností dalších útvarů	Vedoucí útvaru
Účast na orientaci v podniku	Personální útvar
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální útvar

Zdroj: Váchal, 2013, s. 306

2.8.4 Dělení adaptace

O adaptaci hovoříme vždy, je-li proces zformován a řízen. Poté adaptaci můžeme rozdělit z hlediska určitých procesů dle orientace na (Váchal, 2013, s. 307):

- nově příchozí zaměstnance;
- zaměstnance, kteří se vracejí na své pracoviště po delší době (např. po mateřské dovolené, zaměstnanci vracející se po dlouhodobé nemoci), u těchto zaměstnanců často dochází k určité ztrátě profesionality a sebedůvěry a v neposlední řadě ke ztrátě kontaktu se sociální skupinou, která působí na pracovišti, to může způsobit, do jisté míry, pokles zájmu o pokračování v kariérním růstu, úspěšná re-adaptace (znovu začlenění do pracovních a sociálních vztahů) těchto pracovníků závisí na osobním a citlivém přístupu vedoucích pracovníků a na jeho snaze nalézt možnosti řešení osobních problémů těchto pracovníků, i na jeho vlivu na celý pracovní kolektiv tak, aby i ostatní zaměstnanci v útvaru byly do procesu adaptace zapojeny s nejvyšším nasazením;
- zaměstnance, kteří v rámci podniku mění pracovní zařazení.

2.8.5 Zpětná kontrola adaptačního procesu

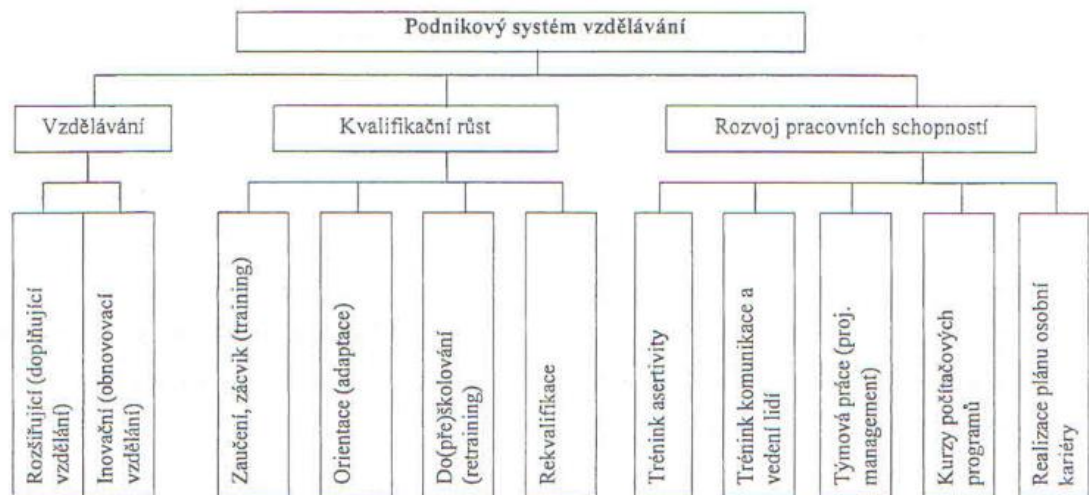
Součástí adaptačního programu musí být i systém zpětné kontroly průběhu a výsledků. Personální oddělení může využívat naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novými zaměstnanci nebo s nimi vyplňuje dotazníky. Tyto činnosti vedou k získání informací, kde a s čím mají noví zaměstnanci potíže. Za nejvíce efektivní je považován osobní rozhovor zaměstnance s přímým nadřízeným, protože disponuje většími možnostmi řešení pracovních a sociálních záležitostí na pracovišti. Informace mohou být následně použity k doplnění, popřípadě k novému vytvoření adaptační směrnice (Keibl, 2001, s. 51).

2.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců připravuje zaměstnance na změny podmínek a požadavků pracovních míst a organizace. O vzdělávání a rozvoji je možné říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam. Připravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců, využívá změnu jako příleži-

to, zajišťuje organizaci trvalou konkurenční výhodu. Cílem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a chování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2012, s. 146).

Obrázek 3: Struktura oblastí podnikového vzdělávání



Zdroj: Krminská 2002, s. 94

Do oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zajisté patří pojem učící se organizace. Učící se organizace je organizace, která má dovednosti v rychlém vytváření, získávání a transferu znalostí a zdokonalování schopností potřebných pro budoucí úspěch organizace. Pedler a kol. (1989) učící se organizaci charakterizovali jako „organizaci, která usnadňuje a podporuje vzdělávání všech svých členů a soustavně se transformuje“ (Armstrong, 2007, s. 524).

Šestifaktorový model učící se organizace (Armstrong, 2007, s. 525):

1. **Sdílená vize**, která organizaci umožňuje rozpoznat budoucí příležitosti, reagovat na ně a mít z nich prospěch.
2. **Struktura poskytující možnosti**, které usnadňují učení.
3. **Podporující kultura**, která povzbuzuje učení organizace a zpochybňuje zaběhnutá východiska a způsoby vykonávání práce
4. **Řízení posilující pravomoci** – manažeři věří, že delegované rozhodování a lepší týmová práce mají za následek zlepšený výkon.

5. **Motivované pracovní síly**, které se chtějí soustavně učit.
6. **Důraz na vzdělávání** – existují postupy a politika povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání.

Charakteristika učící se organizace (Armstrong, 2007, s. 526):

- vůdce s jasně definovanou vizí,
- rychlé šíření informací,
- vynalézavost a tvořivost,
- podrobný, měřitelný plán činností,
- schopnost realizovat plán činností.

2.9.1 Prohlubování a zvýšení kvalifikace, rekvalifikace

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožní zaměstnanci vykonávat sjednanou práci. Zaměstnanec je povinen si svoji kvalifikaci prohlubovat, s čímž souvisí právo zaměstnavatele uložit mu účast na školení a studiu nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace. Účast na vzdělávacích programech se považuje za výkon práce a zaměstnanci za ni náleží mzda nebo plat. Zaměstnavatel hradí veškeré náklady, které vzniknou v souvislosti s prohlubováním kvalifikace. Podle finanční náročnosti a dohody zaměstnanec se zaměstnavatelem se může na úhradě těchto nákladů podílet i zaměstnanec (Krninská 2002, s. 93).

Zvýšením kvalifikace se naopak rozumí změna hodnoty kvalifikace a myšleno je jím studium, vzdělávání, školení nebo jiné formy přípravy, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Při zvyšování kvalifikace náleží zaměstnanci volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku (MPSV, 2012).

Rekvalifikace umožňuje zásadní nebo i dílčí změnu kvalifikace pracovníka, nezbytnou pro jeho další uplatnění. Za rekvalifikaci by měla být považována každá, byť i elementární změna kvalifikace, která bezprostředně reaguje na potřeby praxe nebo trhu práce, změna, která umožní další pracovní uplatnění pracovníka (Horalíková, 1999, s. 108).

2.9.2 Cyklus vzdělávání pracovníků

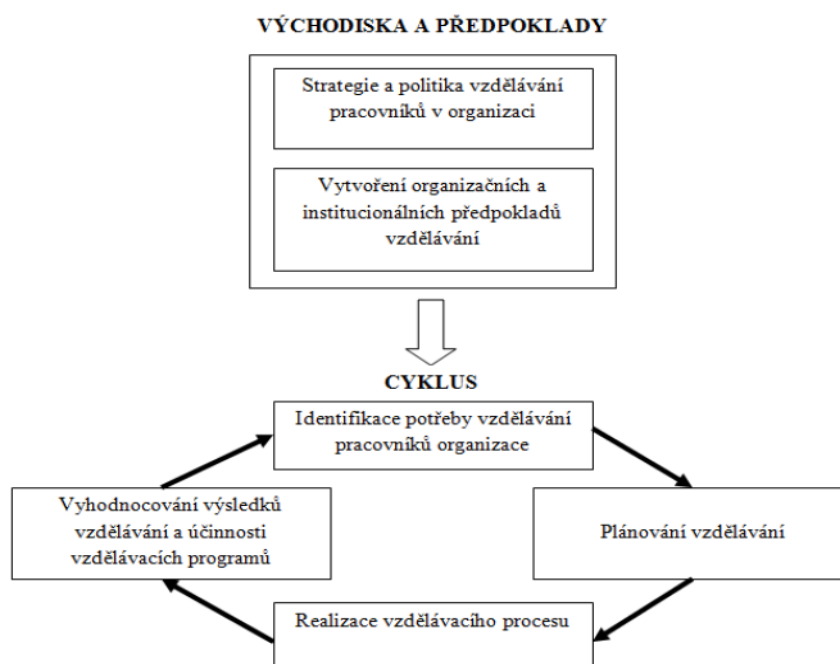
Systematické zdělávání a rozvoj pracovníků je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad celopodnikové strategie vzdělání a rozvoje. Systematičnost je právě zá-

kladním zdrojem efektivity vzdělání a rozvoje a souvisí s tvorbou stále nových kvalit (Krninská, 2002, s. 94).

Systematické podnikové vzdělání se skládá ze čtyř fází (Krninská, 2002, s. 94):

- identifikace potřeb na vzdělání zaměstnanců,
- plánování a rozpočtování nákladů na vzdělávání a rozvoj,
- realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- vyhodnocení procesů a jeho promítnutí do dalšího vzdělávání.

Obrázek 4: Cyklus vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Koubek, 2007, s. 260

Dle Koubka (2007) mají vzdělávání pracovníků v organizaci na starosti personalisté, ale i vedoucí pracovníci. K této činnosti jsou poté často přizváni externí pracovníci, experti v dané oblasti. Důležité je, aby vzdělávání bylo systematické a organizované. Nejprve je třeba zjistit potřeby, určit cíle a naplánovat vzdělávání. Poté následuje samotné vzdělávání se, které je ukončeno vyhodnocením. Celý proces se neustále opakuje, jelikož vždy je prostor pro neustále zlepšování kvalifikace pracovníka. Cyklus vzdělávání pracovníků vidíme přehledně na obrázku.

2.9.3 Formování pracovních schopností člověka

Formování pracovních schopností člověka v průběhu jeho života zahrnuje (Koubek, 2007, s. 255 – 258):

- **Oblast všeobecného vzdělávání** – formují se základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku dobré postavení ve společnosti. Oblast kontrolovaná a řízení státem (systém veřejného vzdělávání).
- **Oblast odborného vzdělávání** – proces přípravy pro povolání, formování specificky zaměřených a orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace, zahrnuje následující oblasti:
 - Základní příprava na povolání – uskutečňuje se mimo organizaci, oblast kontrolovaná a řízení státem (systém veřejného vzdělávání).
 - Orientace – zkrácení a zefektivnění adaptace nového zaměstnance na pracovním místě v organizaci.
 - Doškolení – prohlubování kvalifikace, pokračování odborného vzdělávání zaměstnance v oboru.
 - Přeškolení – změna kvalifikace, která směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností.
- **Oblast rozvoje** – rozšiřování kvalifikace orientované na základní širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání.

2.9.4 Metody vzdělávání zaměstnanců

Volba metody vzdělávání je důležitým krokem v plánování podnikového vzdělávání. Běžně se člení na metody používané zpravidla ke vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání používané mimo pracoviště (Horalíková, 1999, s. 104).

Metody vzdělávání umožňují zaměstnancům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Rozlišují se následující metody vzdělávání (Šikýř, 2012, s. 150):

- Na pracovišti – používá se převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu požadované práce (např. instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučink⁶, mentoring⁷, counselling apod.)
- Mimo pracoviště – používá se převážně hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců v organizaci nebo mimo organizaci (např. přednáška, seminář, demonstrování, případové studie, outdoorové aktivity, apod.).

⁶ Klíčový nástroj pro rozvoj manažerů, jehož cílem je zvýšit schopnosti a zlepšit dovednosti a znalosti

⁷ Metoda rozvoje a učení dovednostem, která nefunguje na principu rozvíjení méně zkušených jednotlivců osobami zkušenými

2.9.5 Úspěch podnikového vzdělávání

Úspěch podnikového vzdělávání závisí na (Horalíková, 1999, s. 104):

- Dobře organizovaném systému vzdělávání (využívajících jak vnitropodnikové, tak i externí formy vzdělávání).
- Kvalitně zpracovaném plánu vzdělávání, který musí odpovědět na otázky uvedené v obrázku číslo 4.
- Hodnocení výsledků vzdělávání a vzdělávacího programu.

Otázky pro organizační plán vzdělávání (Koubek, 2007, s. 265):

- Jaké vzdělání má být zabezpečeno?
(Obsah vzdělávacího programu.)
- Komu je vzdělávací program určen?
(Zda je určen pro jednotlivce, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběrů účastníků.)
- Jakým způsobem bude vzdělávání uskutečněno?
(Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání.)
- Kým bude vzdělání pracovníků provedeno?
(Interní či externí školitelé, organizace sama nebo vzdělávací instituce, organizační zabezpečení vzdělávání.)
- Kdy bude vzdělávání provedeno?
(Termín a určení časového harmonogramu.)
- Kde bude vzdělávací program proveden?
(Určení místa konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, vzdělávací zařízení jiné organizace, atd.)
- Za jakou cenu nebo s jakými náklady bude vzdělávání pracovníků provedeno?
(Určení si rozpočtu pro vzdělávání a získávání nových schopností a dovedností zaměstnanců.)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl a obsah práce

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat systém řízení lidských zdrojů ve vybraném středně velkém podniku, zhodnocení vybraných personálních činností a navržení změn pro zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.

V bakalářské práci je zanalyzováno personální řízení ve vybraném podniku, kterým je společnost Schreiber Czech Republic s.r.o. se sídlem v Benešově u Prahy. Jsou posouzeny a zhodnoceny jednotlivé kroky vedoucí k efektivnímu personálnímu systému. Získané informace plynoucí z podnikové praxe budou porovnány s informacemi plynoucími z literárního přehledu. Bude zhodnocen současný stav řízení lidských zdrojů v organizaci a závěrem budou navrženy způsoby, kterými by se stávající stav zkoumané oblasti mohl zlepšit.

Bakalářská práce je zaměřena na oblasti personálních činností, které jsou pro organizaci nejdůležitější a z mého úhlu pohledu nejvíce problematické a shledávám v nich důležitost pro organizaci.

3.2 Metody sběru dat

3.2.1 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor je jedna z technik sběru dat, která má za úkol zjistit konkrétní informace, které jsou tazatelem dávány respondentovi. Otázky jsou pokládány způsobilému zaměstnanci vybrané společnosti Schreiber Czech Republic, s.r.o. Výsledkem rozhovoru je získání podrobného popisu vybraných personálních činností v podniku (Disman, s. 43, 2000).

3.2.2 Časové snímkování

Časové snímkování je metoda pozorování v průběhu jednotky času. Údaje jsou získávány plynulým nepřerušovaným snímkováním vybraného procesu v systému řízení lidských zdrojů. Slouží pro potřeby zjištění časové náročnosti činností řízení lidských zdrojů (Disman, s. 45, 2000).

3.2.3 Údaje z podnikové evidence

Data se získávají z podnikové evidence, informačních systémů a dalších dat, které jsou potřebné pro získání požadovaných informací. Údaje jsou poskytovány vedoucím spo-

lečnosti. Získané informace budou důležitým podkladem pro zodpovězení otázek týkající se časové a finanční náročnosti získávání a výběru zaměstnanců do společnosti.

3.2.4 Pozorování

Pozorování je cílevědomé sledování procesů, které nelze zjistit metodou řízeného rozhovoru, časového snímkování nebo údajů z podnikové evidence. Slouží k doplnění a upřesnění potřebných zjištěných informací ve společnosti (Disman, s. 46, 2000).

3.3 Metodika práce

V kapitole Literární přehled jsou využity teoretické poznatky české a zahraniční literatury, dále byly využity informace z webových stránek. V kapitole literární přehled je seznam uváděných publikací a webových stránek. Publikace potřebné pro sepsání teoretické části práce byly získány v Akademické knihovně Jihočeské univerzity a v Městské knihovně Vlašim, dále bylo využito služeb googlebooks a BookBoon. Získaná teoretická východiska se týkají procesu řízení lidských zdrojů, personálních cílů a dalších činností z oblasti lidských zdrojů.

V bakalářské práci byla nejdříve provedena charakteristika vybraného podniku. Následovala analýza personálního řízení, zejména některých významných činností týkající se řízení lidských zdrojů. Z provedené analýzy personálních činností v podniku bylo provedeno vyhodnocení práce personalistů a následně doporučeny změny pro zefektivnění činnosti personálního řízení.

Při analýze systému řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti bylo kromě teoretických poznatků využito také podnikových dokumentů, které byly poskytnuty paní Ing. Gabrielou Vašutovou. Jednalo se zejména o podklady týkající se údajů o vnitřním nastavení systému řízení lidských zdrojů ve společnosti Schreiber Czech Republic, s.r.o.

Dále bakalářská práce vychází z informací získaných nestrukturovanými rozhovory s vedoucí personálního oddělení paní Ing. Vašutovou, která poskytla potřebné informace k sepsání bakalářské práce.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Základní informace o společnosti

„Jsme úspěšní, protože žijeme našimi hodnotami a těmi jsou vlastnictví, péče o zákazníky a zaměstnance, partnerství, neustálé zlepšování a ctíme závazek vůči našim zákazníkům každý den.“

Neznámý autor

Obrázek 5: Logo společnosti



Zdroj: SCHREIBER FOODS – GREEN BAY, WI., 2014

Schreiber je celosvětově známá, zaměstnanci vlastněná⁸ společnost se sídlem ve městě Green Bay, Wisconsin, USA. Společnost se svým celosvětovým ročním obratem, který přesahuje částku 5 miliard \$ patří mezi největší mlékařenské společnosti na světě.

Obrázek 6: Sídlo společnosti ve městě Green Bay



Zdroj: SCHREIBER FOODS – GREEN BAY, WI., 2014

⁸ V roce 1999 bylo vlastnictví společnosti převedeno na zaměstnanci v rámci tzv. ESOP (employee stock ownership plan) což znamená, že zaměstnanci vlastní společnost prostřednictvím zaměstnaneckých akcií.

Značka Schreiber patří k producentům různých tzv. privátních značek, vyrábějící přírodní i smetanové sýry, jogurty a další mléčné výrobky pro restaurace, obchody s potravinami a řetězce rychlých občerstvení. Společnost je druhým největším producentem v mlékárenském odvětví ve Spojených státech. Schreiber vyrábí mimo jiné sýry, které jsou používány v cheeburgerech 17 z 20 největších řetězců rychlého občerstvení.

Výrobky distribuují maloobchodním prodejcům, restauracím, restauracím rychlého občerstvení a dalším výrobcům potravin po celém světě.

Schreiber má celosvětově více než 7000 zaměstnanců s výrobními závody a distribuční sítí ve Spojených státech, Rakousku, Brazílii, Bulharsku, České republice, Německu, Indii, Mexiku, Španělsku a Uruguayi. V čele společnosti stojí prezident a výkonný ředitel Mike Haddad, předseda Larry Ferguson a finanční ředitel Matt Muller. Generálním ředitelem společnosti je Jarry Smyth.

Vizí společnosti je být nejlepší a nejlépe zákazníky vnímaná mlékárenská společnost na světě. Společnost Schreiber Foods se snaží tvořit udržitelnou hodnotu pro své zákazníky prostřednictvím neustálých inovací a moderních technologií. Snaží se vystupovat jako moderní, globální partner dodávající výjimečnou kvalitu a služby a to vše s ohledem na obohacování životů lidí po celém světě.

4.2 Historie společnosti

Tabulka 3: Klíčová data v historii společnosti

Rok	Událost
1945	Založení společnosti.
1962	L.D. Schreiber Cheese Co. zapisuje do obchodního rejstříků rozdělení akcií mezi 13 zaměstnanců.
1967	Společnost začíná s produkcí zákaznických (privátních) značek.
1968	Společnost poprvé dává možnost svým zaměstnancům nakoupit zaměstnanecké akcie dalším zaměstnancům, z původních 13 vlastníků.
1973	Společnost zakládá vlastní návrhářské centrum a nabízí zákazníkům vytvoření etiket a obalů.

1980	Společnost mění název. Z původního L.D. Schreiber Cheese Co. se stává Schreiber Foods, jak jej známe dodnes.
1988	Společnost udává nový standard, který se jmenuje „Přesná zásilka“ z dřívějších „+/- 10 %“ který byl do té doby typický pro odvětví.
1993	Roční tržby společnosti dosahují částky jedné miliardy dolarů.
1999	Společnost vytváří vlastní Employee Stock Ownership Plan (ESOP).
2001	Roční tržby společnosti dosahují částky 2 miliard dolarů.
2002	Společnost získává aktivizací největšího producenta zákaznických (privátních) značek smetanového sýra a vstupuje tak na trh se smetanovými sýry
2005	Společnost vstupuje na trh s jogurty a diverzifikuje svou nabídku mléčných výrobků a zahajuje výrobu sýrových nití. Společnost dosahuje jednoho ze svých stanovených cílů, a tím je: mít strategicky umístěné distribuční centra v rámci USA aby obsloužila s maximální spokojeností všechny své zákazníky.
2008	Roční tržby společnosti poprvé v historii překračují částku 4 miliardy dolarů.
2010	Společnost expanduje do Evropy pomocí tzv. „Joint venture“ ⁹ v Rakousku.
2014	Společnost vstupuje na Evropský trh mléčných výrobků koupí vlastních závodů v Sofii (Bulharsko); Benešov (Česká Republika); Castelo Baranco (Portugalsko) a Santa Cruz de Tenerife (Španělsko).
2015	Společnost rozšiřuje své Evropské aktivity do dalších zemí a kupuje výrobní závody v Zvolen (Slovensko) a Noblejas a Talavera (Španělsko). Společnost se stává jedním z největších světových producentů mléčných výrobků.

Zdroj: The Schreiber story: History. 2016

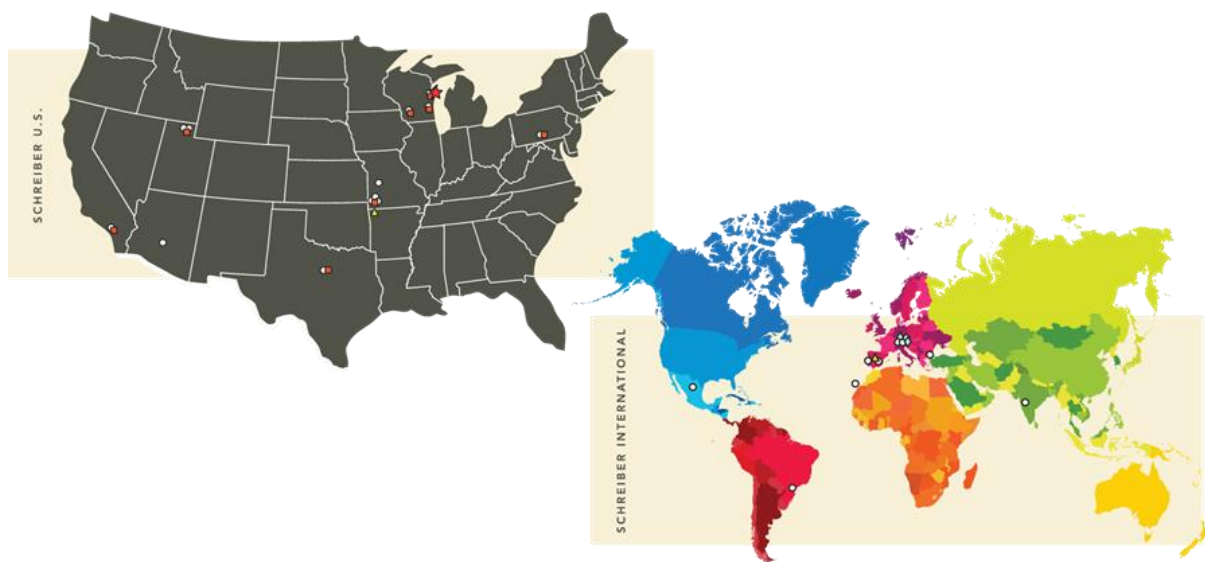
⁹ Joint venture = forma spolupráce dvou či více podniků nebo organizací.

4.3 Společnost ve světě

Schreiber Foods je společností, která působí po celém světě. Má výrobní a distribuční zařízení v Rakousku, Brazílii, Bulharsku, České Republice, na Slovensku, ve Španělsku a ve Spojených státech.

Sídlo společnosti je v Green Bay ve Wisconsinu. Společnost má obchodní partnery po celém světě. Výrobní zařízení společnosti jsou umístěna po celém světě což společnosti umožňuje rychle reagovat na potřeby svých zákazníků (The Schreiber story, 2016).

Obrázek 7: Mapa výrobních závodů a distribučních center ve světě



Zdroj: The Schreiber story: Locations. 2016

4.4 Společnost v České republice

Schreiber Czech Republic s.r.o. je společnost s ručením omezeným, která vznikla dne 18. 7. 2013 pod jménem Malissa Czech Republic s.r.o. a sídlí v ulici Konopišťská 905, 256 01, Benešov, Česká republika, identifikační číslo 01893556. Hlavním předmětem její činnosti je zpracování mléka a výroba mléčných výrobků a sýrů. V současné době ve výrobním závodě v Benešově pracuje přibližně 130 zaměstnanců (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2015).

V roce 2014 byly provedeny následující změny v zápisu do obchodního rejstříku:

- název obchodní firmy Malissa Czech Republic s.r.o. byl vymazán dne 23. 1. 2014 a od stejného data je společnost zapsána pod názvem Schreiber Czech Republic s.r.o.
- dále došlo ke změně jednatele společnosti, kterým se stal Francois Salamon, který je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Prokuristou byl dne 9. 5. 2014 zapsán Jan Žák (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2015).

Společnost zahájila své podnikání v potravinářském průmyslu v návaznosti na koupi části závodu dne 24. 1. 2014 od společnosti Danone a.s. Součástí prodeje byla i dohoda o dlouhodobé spolupráci, tzv. „Manufacturing agreement“, v rámci které se společnost Danone a.s. zavázala v průběhu následujících pěti let odebírat část svých výrobků právě z Benešovského závodu (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2015).

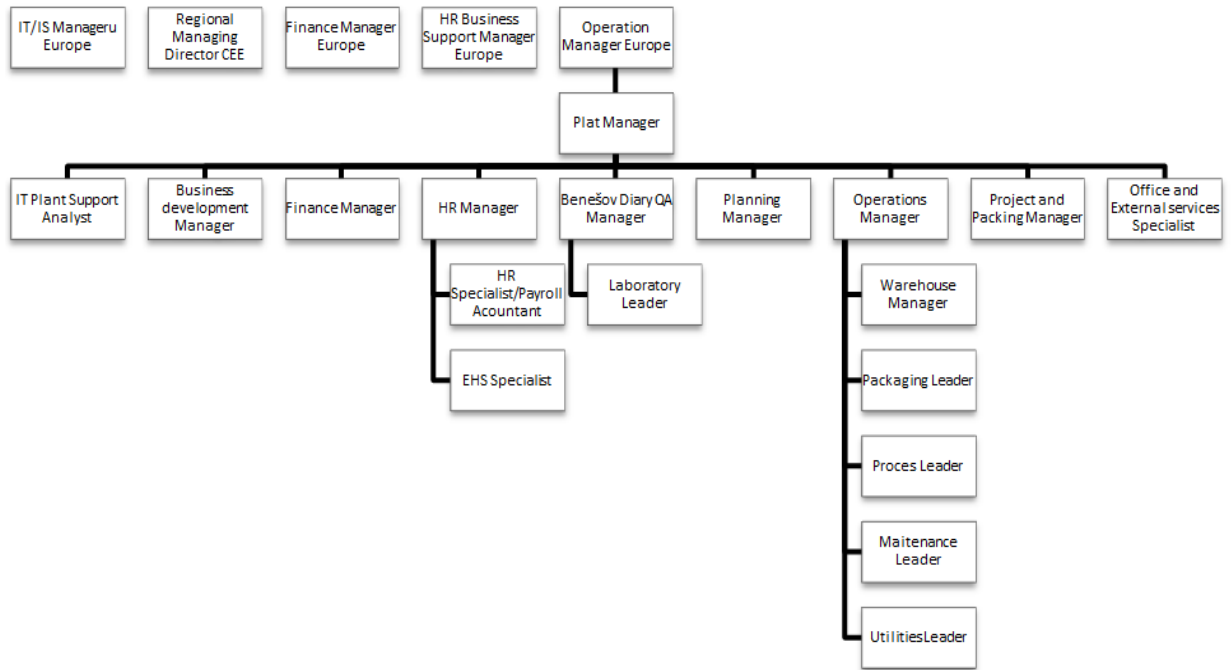
Vlastníkem společnosti podílející se 99 % na základním kapitálu je SCHREIBER EUROPE SL, Madrid, Španělské království a mateřskou společností celé skupiny je Schreiber Foods, Inc. Spojené státy americké. Konsolidovaná účetní závěrka dle amerických účetních standardů (US GAAP) je připravována mateřskou společností Schreiber Foods, Inc. Minoritním vlastníkem společnosti s podílem 1 % je Schreiber International, Inc. Spojené státy americké (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2015).

Organizační struktura společnosti:

Organizační struktura společnosti je Funkční strukturou. Tato struktura je jednou z nejzákladnějších forem. Funkcí této struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku. Seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje zpětnou kontrolu jednomu vedoucímu úseku, kterému budou vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce. Funkční struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku. Top management hraje kromě jiného také úlohu řešitele sporů, které mohou vzniknout interakcí mezi jednotlivými řediteli úseků. Rozpětí řízení v rámci jednotlivých úseků je velké z důvodu podobných znalostí vedoucího o úkolech, které musí podřízené splnit využitím společných

znalostí. Funkční struktura má množství silných a slabých stránek (Typy organizačních struktur a jejich členění: Funkční organizační struktury, 2010).

Obrázek 8: Organizační struktura



Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2015

Mezi silné stránky funkční organizace patří:

- Efektivní využívání zdrojů: seskupením společných úloh je možná úspora nákladů a času. Zdroje jsou efektivně využívány tím, že členové sdílejí společné vybavení a zařízení na jednom místě.
- Jednotný odborný vývoj dovedností: v rámci jednoho oddělení je možné o mnoho intenzivnější školení. Členové mají možnost specializovat se na danou dovednost ve větší míře tím, že sdílejí informace se svými kolegy z úseku.
- Jasná cesta ke kariéře: zaměstnanci jasně chápou požadavky dané práce a cestu, kterou jim může přinést povýšení.
- Strategické rozhodování shora: centralizovaná struktura rozhodování zabezpečuje jednotu směru tím, že top management zabezpečuje koordinaci a kontrolu celé organizace.

- Dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení: společné zázemí členů v rámci oddělení umožňuje vzájemnou komunikaci a dokonalejší kolegiální (Funkční organizační struktury, 2010).

Nedokonalosti funkční organizační struktury:

- Pomalé rozhodování: pokud si uvědomí fakt, že strategický rozhodovací proces leží na nejvyšší úrovni podniku, pak se vedoucí úseků mohou dostat do situace, kdy nadměrné množství rozhodnutí může znásobit jejich problémy vyskytující se v oddělení. To způsobuje zpomalená rozhodnutí nebo rozhodnutí ochuzená o kvalitu.
- Méně inovativní struktura: vedoucí úseků se zaměřují pouze na cíle svého úseku a ne na celkové cíle organizace.
- Nejasná otázka odpovědnosti: úspěchy a neúspěchy organizace jsou výsledkem aktivit všech úseků. Avšak nelze měřit příspěvek každého úseku k úspěchu či neúspěchu.
- Slabá koordinace mezi útvary: členové každého úseku mohou mít pocit izolace. To může vést k tomu, že členové ztratí ochotu podpory anebo kompromisu s ostatními úseky (Funkční organizační struktury, 2010).

I když se funkční organizační struktura tradičně považuje za klasickou, využívaly její modifikace ještě nedávno i takové pokrokové podniky jako například IBM, Apple apod.

4.4.1 O městě Benešov

Benešov je okresní město ve Středočeském kraji, leží 40 km jihovýchodně od Prahy, jeho rozloha je přibližně 4 700 hektarů a žije zde 16 520 obyvatel (k 1. 1. 2015). Město bylo založeno v 11. století. Za zmínku stojí zámek Konopiště, který se nachází nedaleko města. Zámek byl založen koncem 13. století podle vzoru francouzských pevností, s válcovitými věžemi, s parkánem, 4 branami a padacím mostem. Hrad byl postupně přestaven do podoby, jak ji známe dodnes. Majiteli zámku Konopiště byly postupně Benešovci (od nichž odvozen název města Benešov), Šternberkové, Hodějovští z Hodějova, Mnichové z Vacínova, páni z Vrtby, Lobkovicové a poslední v řadě Habsburkové. Nejslavnějším majitelem byl arcivévoda František Ferdinand d'Este, následovník rakousko-uherského trůnu, jehož zavraždění v Sarajevu v roce 1914 odstartovalo 1. světovou válku (The Schreiber story: History, 2016).

4.5 Vybrané finanční ukazatelé

Při výpočtu vybraných finančních ukazatelů bylo využito údajů zveřejněných v obchodním rejstříku, ve výroční zprávě za rok 2014. Informace sloužící pro výpočet těchto ukazatelů byly vzaty z Výkazu zisku a ztrát a Rozvahy za rok 2014. V době zpracování této práce nebyly k dispozici aktuální údaje za rok 2015.

Při výpočtu finančních ukazatelů jsou využívány následující informace (v tis. Kč):

Výsledek hospodaření před zdaněním:	- 17 157 ¹⁰
Aktiva celkem:	739 646
Pasiva celkem:	739 646
Vlastní kapitál:	520 684
Cizí zdroje:	218 962
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb:	1 198 641
Celkové náklady:	95 987
Zásoby společnosti:	62 896
Pohledávky:	276 606
Závazky vůči dodavatelům:	169 148

A. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměří konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k aktivům (majetku), kapitálu nebo k tržbám. Rentabilita, výnosnost kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

Rentabilita aktiv (Return on Asset – ROA):

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} = \frac{-17\,157}{739\,646} * 100 = -2,32 \%$$

Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje výnosnost aktiv, neboli jaká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu, resp. Efektivita využití investovaného kapitálu. Čím

¹⁰ Ztráta společnosti je způsobena vysokými odpisy z dlouhodobého majetku nakupovaného v minulých letech, kdy výrobní závod v Benešově vlastnila společnost Danone a.s.

vyšší je hodnota ukazatele rentability aktiv tím lepší pro hodnocení rentability firmy. Ukazatel ROA je důležitý pro management společnosti a pro hodnocení managementu společnosti. Doporučená hodnota by měla být 8 % (Lukášová, 2009, s. 62).

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE):

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{-17\,157}{520\,684} * 100 = -32,57 \%$$

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do společnosti. Tento ukazatel měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků, tzn., měří, kolik čistého zisku připadne na korunu investovaného kapitálu. Úroveň rentability vlastního kapitálu je závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Důvodem k růstu ROE může být tedy vyšší vytvořený zisk, pokles úrokové míry cizího kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu nebo kombinace těchto faktorů. Ukazatel je důležitý pro vlastníky společnosti a pro budoucí investory. Doporučená hodnota bývá v rozmezí od 8 do 10 % (Lukášová, 2009, s. 64).

Rentabilita tržeb (Return on Sales – ROS):

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} = \frac{-17\,157}{1\,198\,641} * 100 = -1,43 \%$$

Ukazatel rentability tržeb měří podíl čistého zisku připadajícího na jednotku tržeb (1 Kč). Pro správnou interpretaci ukazatele je třeba znát z dlouhodobého hlediska trend vývoje v daném podniku a hodnotu příslušného odvětví. Tento ukazatel je těžce zhodnotitelný, jak je psáno výše společnost Schreiber Czech Republic, s.r.o. působí v České republice od roku 2013. Ukazatel je důležitý pro srovnání s konkurencí, je důležitý pro obchodní ředitele společnosti. Doporučená hodnota je závislá na odvětví a pohybuje se od 2 % do cca 50 % (Lukášová, 2009, s. 65).

Rentabilita nákladů:

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}} = \frac{-17\,157}{95\,987} * 100 = -17,87 \%$$

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik Kč nákladů musíme ve firmě vynaložit, abychom dosáhli 1 Kč zisku. Ukazuje jaký část z 1 Kč „utopené“ v nákladech se firmě vrací v podobě zisku (Lukášová, 2009, s. 66).

B. Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů měří, jak úspěšně využívá management podniku aktiva, tj. efektivitu hospodaření podniku s aktivy. Při nízkém stavu aktiv přichází podnik o tržby a naopak při vysokém stavu aktiv mu vznikají zbytečné náklady. Pro každé odvětví jsou typické jiné hodnoty ukazatelů, proto zejména u této skupiny ukazatelů platí, že je nutné hodnotit jejich vývoj nebo stav vždy ve vztahu k odvětví, ve kterém podnik působí. Hodnoty těchto ukazatelů se vyjadřují v časových jednotkách (Růžičková & Roubíčková, 2012, s. 131).

Rychlost obratu aktiv (Total Assets Turnover):

$$\text{Rychlost obratu aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} = \frac{1\,198\,641}{739\,646} = 1,62$$

Obrat celkových aktiv udává počet obrátek aktiv za časový interval, většinou jeden rok. Nízká hodnota tohoto ukazatele, svědčí o nízké aktivitě podniku a je třeba zvýšit prodej nebo se zbatvit části majetku. Je důležité srovnání v podnicích jednoho odvětví. Vypovídá, kolikrát se veškerá aktiva podniku obrátí za rok. V ideálním případě by se hodnota měla pohybovat kolem úrovně 1 (Růžičková & Roubíčková, 2012, s. 131).

Rychlost obratu zásob (Average Inventory Period):

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360} = \frac{62\,896}{1\,198\,641/360} = 18,89$$

Obrat zásob říká, jaký je průměrný počet dnů, po které je majetek v podniku vázán až do fáze spotřeby nebo prodeje. Výpočet hodnoty ukazatele se porovnávají s oborovým průměrem. Pokud vypočtená hodnota je vyšší než oborový průměr, znamená to, že firma nemá zbytečné zásoby. Přebytkové zásoby totiž vyžadují vyšší financování a firma vynakládá více prostředků na skladování. Vysoké nadbytečné zásoby také znamenají investici s nulovým výnosem. Obecně platí, že kratší doba obratu bývá pro podnikatele výhodnější (Růžičková & Roubíčková, 2012, s. 132).

Doba obratu pohledávek (Average Inventory Period):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} = \frac{276\,606}{1\,198\,641/360} = 83,07$$

Doba obratu pohledávek udává průměrnou dobu, po kterou musí podnik čekat, než obdrží platby za již prodané zboží či realizované služby. Vypočtené hodnoty ukazatele se srovnávají s dobou splatnosti faktur vystavených odběratelům. Průměrná doba by proto neměla být větší, než jsou nastavené platební podmínky při fakturaci, jinak to znamená, že odběratelé neplatí včas své účty. V takovém případě je třeba provést opatření k nápravě a zlepšení vymáhání pohledávek (Růžičková & Roubíčková, 2012, s. 133).

Doba obratu závazků

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky\ vůči\ dodvatelům}{roční\ tržby/360} = \frac{169\ 148}{1\ 198\ 641/360} = 50,8$$

Ukazatel udává, jak dlouho firma odkládá placení faktur dodavatelům. Jednoduchým srovnáním s předchozím ukazatelem můžeme zjistit, zda firma není v nevýhodě z pohledu poskytování příliš dlouhých dob splatnosti svých vystavených faktur. Pokud firma poskytuje svým odběratelům delší obchodní úvěr, než sama čerpá od svých dodavatelů, má v nesplacených pohledávkách alokované finanční zdroje, které by mohly být jinak využity lepším způsobem (Růžičková & Roubíčková, 2012, s. 133).

C. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztahy mezi cizími zdroji a vlastními zdroji. Toto ovlivňuje jak výnosnost, tak riziko. I když je zadluženost vysoká, nemusí být ještě negativní charakteristikou firmy. Čím je podnik zadluženější, tím je finanční páka vyšší. Avšak příliš velká finanční páka zvyšuje finanční riziko. Podnik se může dostat do situace, že nemá na splácení dluhu ani úroku. Pokud podnik vydělává se zapůjčenými penězi více, než činí nákladové úroky, výnosnost vlastního kapitálu se zvyšuje (Růžičková & Roubíčková, 2012, s. 127).

Ukazatel věřitelského rizika (Debt Ratio):

$$Ukazatel\ věřitelského\ rizika = \frac{Cizí\ zdroje}{Celková\ aktiva} = \frac{218\ 962}{739\ 646} * 100 = 29,61\ %$$

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a také riziko věřitelů. Věřitelé tedy preferují nízký ukazatel zadluženosti, zatímco vlastníci se snaží využít finanční páky ke zvýšení výnosů a rentability. Hodnota ukazatele se srovnává s oborovým průměrem. Je-li vyšší než mezioborový průměr, může být pro

podnik obtížné získat další finanční zdroje. Věřitelé by neměli zájem půjčovat firmě další peníze nebo by požadovali vyšší úrok (Růžičková & Roubíčková, 2012, s. 129).

Dále se k měření zadluženosti používá ukazatel poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům neboli koeficient samofinancování (Equity Ratio), který je doplňkovým ukazatelem k předchozímu a jejich součet se rovná 1, resp. 100 % (Růžičková & Roubíčková, s. 127, 2012).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} = \frac{520\,684}{739\,646} * 100 = 70,39 \%$$

Tento ukazatel vyjadřuje poměr, v jakém jsou aktiva podniku financována penězi vlastníků. Používá se pro hodnocení hospodářské a finanční stability podniku a spolu s ukazatelem věřitelského rizika bývá považován za nejvýznamnější ukazatel pro hodnocení finanční situace podniku (Růžičková & Roubíčková, 2012, s. 127).

D. Ukazatele likvidity

Likvidita je nedílnou složkou hodnocení výkonnosti podniku. Podnik nemůže být jen rentabilní, ale současně musí disponovat dostatečnou hotovostí, aby byl schopen v daný čas a v daném rozsahu dostát svým závazkům. Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit s tím, co má podnik uhradit. Podle toho jakou míru jistoty požadujeme od měření, dosazujeme do čitatele aktiva s různou likvidností. Likvidita vyjadřuje míru obtížnosti přeměny majetku do hotovostní formy (Růžičková & Roubíčková, 2012, s. 116).

Běžná likvidita – likvidita 3. stupně (Current Ratio):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{382\,725}{214\,607} = 1,78$$

Tento ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, neboli kolikrát by byl schopen podnik uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Je to tedy velice cenná informace pro krátkodobé věřitele podniku. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti. Doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 1,5 – 2,5. Hodnota nižší než 1 vyjadřuje sníženou likviditu a je nepříznivá. Tento ukazatel má větší vypovídací schopnost než čistý pracovní kapitál, který je vyjádřen v absolutní částce. Nevýhodou je, že není zohledněna struktura oběžného majetku (Růžičková & Roubíčková, 2012, s. 117).

Pohotová likvidita – likvidita 2. stupně (Quick Ratio, Acid Test):

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky} = \frac{382\ 725 - 62\ 896}{214\ 607} = 1,49$$

Označuje se také jako rychlý test. Odstraňuje nedostatky běžné likvidity tím, že se vylučují z oběžných aktiv zásoby. Vypočtené hodnoty se srovnávají s odvětvovým průměrem a se standardními hodnotami, které se pohybují v rozmezí 1,0 – 1,5. Je také užitečné provést srovnání poměru pohotové a běžné likvidity. Podstatně nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje na nadměrnou váhu zásob v rozvaze společnosti. V některých případech je tento stav odůvodnitelný, například u firem s rychlou obrátkou nebo při sezónním charakteru hospodaření (Růžičková & Roubíčková, 2012, s. 118).

Okamžitá likvidita – likvidita 1. stupně (Cash-position Ratio):

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Finanční\ majetek}{Krátkodobé\ závazky} = \frac{39\ 659}{214\ 607} = 0,185$$

Finanční majetek je představován penězi, účty v bankách a krátkodobým finančním majetkem. Součástí krátkodobých závazků jsou i běžné bankovní úvěry. Za uspokojivou se považuje hodnota minimálně 0,2 (Růžičková & Roubíčková, 2012, s. 118).

Zhodnocení ekonomické situace výrobního závodu:

Situaci v podniku byla zhodnocena spíše kladně. Nejproblematictější oblastí jsou ukazatele rentability, které vychází záporné, což je z důvodu ztráty za hospodářský rok 2014. Společnost tedy není v současné situaci schopna generovat přidanou hodnotu pro vlastníka. Ostatní ukazatele vychází v doporučených rozmezích a jejich dílčí zhodnocení je uvedeno pod výpočty daného ukazatele.

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Personální oddělení a HR manažer

5.1.1 Personální oddělení

Personální oddělení vykonává téměř všechny činnosti samostatně bez outsourcingu. Na personálním oddělení působí dva lidé a to HR manažerka a mzdová účetní.

Mzdová účetní má na starost výpočet mezd všech zaměstnanců společnosti, uzavírá podklady pro výpočet mezd, kontroluje správnost převodu z docházkového systému. Mzdová účetní provádí roční uzávěrku a zakládá mzdové listy nebo kompletuje osobní spisy zaměstnanců. Mezi její úkoly patří také zjišťování zdravotní pojišťovny zaměstnanců a oznámení pojišťovně nástup zaměstnance. Mzdová účetní také vydává potvrzení potřebná pro úřady působící v České republice.

Personální oddělení zajišťuje komplexní výkon veškeré personální agendy, tzn. veškeré činnosti související s výběrem a přijímáním pracovníků ve spolupráci s vedoucími útvarů, vedením osobních spisů a pracovně právní agendou vyplývajících z pracovně-pracovního poměru včetně jeho ukončení. Zabezpečuje agendu výběrových řízení samostatně popřípadě ve spolupráci s agenturou práce a vedoucím úvaru. Zajišťuje agendu odměňování zaměstnanců, včetně řešení sporů, analýz a plánu potřeby prostředků na odměňování. Personální oddělení je zodpovědné za uzavírání a prodlužování pracovních smluv.

5.1.2 HR Manažer

Pozici HR manažera ve společnosti Schreiber Foods ve společnosti zastává žena, která vystudovala Vysokou školu Báňskou v Ostravě, kde získala titul inženýr v oblasti strojírenské technologie. Po studiích pracovala jako konzultant společnosti ACE Consulting, s.r.o. kde strávila 3 roky. Dalšími pracovními zkušenostmi jsou pozice personalisty ve společnosti Lekkerland ČR, development specialist ve společnosti Penny Market s.r.o. Česká republika. V současné době působí jako HR Team Leader ve společnosti Schreiber Foods a to od srpna 2014.

Vlastnosti a dovednosti HR manažera:

- sociální dovednosti,
- organizační schopnosti,

- kvalitní verbální komunikace – slovní formulace a empatie,
- schopnost systematické práce,
- schopnost rychlého a správného úsudku,
- autorita,
- předvídavost a
- tvořivost.

Úkoly HR manažera v organizaci:

- plánování lidských zdrojů,
- řízení pracovního výkonu,
- adaptace zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců ve spolupráci s řídicími pracovníky,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- péče o zaměstnance.

5.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

5.2.1 Získávání pracovníků

Lidé jsou tím nejcennějším co jakákoli společnost má, proto je důležité při získávání nových zaměstnanců přilákat největší možný počet uchazečů, aby společnost pro výběr nového pracovníka měla co nejširší okruh zájemců. Tyto uchazeče přijímá z vnitřního i vnějšího prostředí.

Požadavek na nového zaměstnance přichází zpravidla od vedoucích jednotlivých útvarů. Důvodem k potřebě nového zaměstnance může být rozšiřování oddělení, získání nových zakázek a s tím související navýšení kapacit výroby, povýšení zaměstnance a hledání náhrady za něj, odchod zaměstnance do důchodu a potřeba jej nahradit nebo propuštění zaměstnanců, kteří neplní své povinnosti.

Vedoucí útvarů informují personální oddělení o volném pracovním místě a předají informace a požadavky formou interního sdělení o počtu požadovaných pracovníků, důvodu přijetí, název pracovního místa s popisem pracovní činnosti, směnnost provozu, mzdový tarif, den nástupu a způsob uzavření pracovního poměru. Následně personální manažer vyzve vedoucího útvaru a jeho nadřízeného ke schůzce, na které se projednají další požadavky na pracovní pozici a profil kandidáta tzn. jeho znalosti, dovednosti, soft

skills. V současné době nejsou požadavky na jednotlivé pracovní pozice zaevidovány v podnikovém informačním systému, taktéž společnost nemá strukturovaný formulář požadavků na nového zaměstnance, který by ulehčil práci vedoucím útvarů a také personálnímu oddělení. Na základě těchto rozhovorů je formulována nabídka, která je následně uveřejněna.

Nabídka na pracovní pozici může být uveřejněna v tištěné podobě v regionálním tisku, který společnost využívá při obsazování dělnických pozic a technickohospodářských pracovníků na internetových portálech s inzercí práce nebo předána agentuře, která nám vhodné kandidáty vybere. Společnost využívá agentury a placené internetové inzerce převážně na pozice v oblasti top managementu a odborné pozice. Společnost využívá také spolupráce s úřadem práce.

Nejvyužívanějšími internetovými portály ve společnosti Schreiber k inzerci práce jsou:

- Práce.cz
- Jobs.cz

Dalším způsobem jak získat vhodného pracovníka je využití personální agentury nebo při obsazování manažerských pozic využití tzv. Hadhuntingu neboli přímého vyhledávání.

Personální agentura

Personální agentura inzeruje pracovní nabídky, na které vybírá vhodné kandidáty podle požadavků klienta, organizace. Personální agentura plní roli zprostředkovatele, kterého si organizace zvolí, pokud chce obsadit volné pracovní místo. Personální agentura najde vhodného kandidáta na pracovní pozici svého klienta (zaměstnavatele), a ten takového zaměstnance zaměstná nebo pokračuje ve výběru lepšího uchazeče. Personální agentura si účtuje provizi za zprostředkování zaměstnání u zaměstnavatele.

Aby personální agentury mohly co nejrychleji a co nejkvalitněji reagovat na poptávku zaměstnavatelů, snaží se získat kandidáty z různých zdrojů:

- inzerce na speciálních serverech,
- v tisku,
- vlastní databáze,
- další zdroje (doporučení, kontakty).

Pokud kandidát odpovídá svým profilem na obsazované pracovní místo je pozván na výběrový pohovor v personální agentuře. Ten bývá zaměřen na předchozí pracovní praxi, studium, znalosti a obecné pracovní předpoklady kandidáta. V pohovoru je také věnován prostor představám o budoucím pracovním místě, zaměstnání i zaměstnavateli. Po prvotním pohovoru v personální agentuře jsou vybráni takoví kandidáti, kteří mohou být doporučeni společnosti na volné pracovní místo. S úspěšným kandidátem, který byl doporučen agenturou práce je uzavřena pracovní smlouva a kandidát nastoupí do nového zaměstnání.

Mezi nejlepší personální agentury patří:

- Advantage Consulting, s.r.o.,
- ANEX personální agentura,
- Manpower,
- JOB LEADER CZECH s.r.o.,
- ADECO spol. s.r.o. a mnoho dalších.

Hadhunting neboli přímé vyhledávání

Hadhunting znamená vyhledávání pracovníků pro manažerskou pozici ve společnosti. Personalisté takovéto společnosti přímo vyhledávají a oslovují potenciální kandidáty, i když ti jsou v současné chvíli zaměstnání jinde.

Přímé vyhledávání pro společnost Schreiber Food Czech Republic probíhá v několika fázích. Organizace s potřebou obsadit volnou pozici v managementu zadá agentuře požadavek na vyhledání kandidáta, který splňuje požadovaný profil. V první fázi hadhunter vybere organizace, často se jedná o konkurenty, ve kterých jsou lidé, kteří vyhovují požadavkům naší organizace. V druhé fázi hadhunter sestaví seznam osob, které osloví a předá jej ke schválení do organizace. V předposlední fázi hadhunter přímo komunikuje s lidmi na seznamu a v případě zájmu některého z uchazečů pokračuje osobním pohovorem. V poslední fázi hadhunter doporučí organizaci jméno kandidáta nebo seznam několika osob vhodných na volnou pozici.

Po uveřejnění inzerátu o volné pracovní pozici společnost čeká na došlé životopisy a motivační dopisy a na základě počtu došlých životopisů se rozhodne, jak náročné výběrové řízení bude.

Přehled největších společností v oboru přímého vyhledávání pracovníku v rámci České republiky:

- Teamconsult,
- Spencer Stuart,
- Anderson Willinger,
- Touchdown Czech Republic,
- Bubeník Partners.

5.2.2 Výběr pracovníků

Dle časové náročnosti výběrového řízení a vytíženosti personálního manažera je možno výběr vhodných pracovníků outsorcovat, tzn., najme si agenturu práce nebo si vše zorganizuje sama.

Pokud se společnost rozhodne pro agenturu práce tak agentuře předá informace o volném pracovní místě a ta případný široký okruh kandidátů zúží na ty nejvhodnější. Životopisy těchto nejvhodnějších kandidátů předá agentura společnosti a ta společně se zaměstnancem agentury provede rozhodující pohovor a vybere si svého budoucího pracovníka.

Společnost vybírá své pracovníky v několik kolech. Prvním kolem, je předvýběr kandidátů, kdy si personální manažer společnosti Schreiber přečte všechny došlé životopisy a motivační dopisy. Poté si životopisy kandidátů seřídí podle toho, které vyhovují nejvíce požadavkům, které vznesl přímý nadřízený obsazovaného pracovního místa. To znamená najít v došlých dokumentech takového kandidáta, který má potřebné dovednosti, znalosti a délku praxe, aby se nejvíce přibližoval stanoveným podmínkám.

Ve druhém kole poté co personální manažer, seřídí životopisy a motivační dopisy, tak jsou předány přímému nadřízenému budoucího pracovníka a projdou si tyto materiály společně, protože vedoucí pracovník má jiné představy a měřítko na daného pracovníka.

Třetím kolem výběrového řízení je telefonát vybranému kandidátovi a následné pozvání na ústní pohovor, který je dvoukolový. Personální manažer společnosti Schreiber považuje telefonní rozhovor za součást výběrového řízení, doptává se na další potřebné údaje, které v životopise chybí. Odpovědi kandidáta mohou personálního manažera ujistit,

že se jedná o správného kandidáta na danou pracovní pozici a zároveň si personální manažer otestuje komunikační dovednosti kandidáta.

Kandidáti, kteří neprošli předvýběrem, jsou obeznámeni s výsledkem telefonicky nebo písemnou elektronickou cestou.

První kolo ústního pohovoru je uvolněnějšího charakteru a účastní se jej personální manažer a budoucí nadřízený zaměstnanec. Člověk, který se cítí, příjemně ukáže více co v něm je. Důležité je také správné naslouchání a zaznamenávání odpovědí a zjištění všech relevantních informací. V prvním kole ústního pohovoru se uchazeče také ptáme pomocí strukturovaných otázek na řešení stresových situací, vidíme uchazeče, jak dokáže improvizovat. Odborné znalosti ve společnosti Schreiber řeší pomocí znalostních testů, překladů z angličtiny do češtiny a naopak. Na základě tohoto prvního kola ústního pohovoru společnost vybere kandidáty, které pozve do druhé kola. Pro tyto kandidáty se rozhodne personální manažer sám nebo společně s vedoucím úseku, kde se nachází právě obsazované pracovní místo. Ve Společnosti Schreiber si zakládají na vzájemné důvěře personálního manažera a vedoucích úseků, protože personální manažer ví, co daný vedoucí preferuje.

Druhého kola ústních pohovorů se účastní personální manažer, vedoucí úseku, kde společnost obsazuje volné pracovní místo a přímý nadřízený vedoucího úseku, tedy manažer dané sekce. Ještě před druhým kolem ústního pohovoru si všechny zúčastněné strany poví, co budoují a jakým způsobem budoují kandidáty. V tomto druhém kole ústního pohovoru se ve společnosti zaměřují na práci samotnou, na to jak bude reagovat na dané situace v chodu podniku, na praktickou ukázkou dovedností v MS Excel, rozhovor v anglickém jazyce, fiktivní rozhovor s dodavatelem a vyřešení specifické modelové situace, která může nastat.

Společnost Schreiber po skončení druhého kola ústních pohovorů vybere svého budoucího zaměstnance a informuje neúspěšné kandidáty.

Výše popsaný postup je užíván u pozic středního a vyššího managementu a u specialistů. Pokud se bude obsazovat například pozice uklízečky, vše si vede sám personální manažer. V tomto případě jde o předvýběr a následný jednokolový ústní pohovor a na základě něj přijímáme nového zaměstnance.

5.2.3 Přijímání pracovníků

Před nástupem do nového zaměstnání je pracovník povinen podstoupit lékařskou prohlídku u závodního lékaře a vyplnit osobní dotazník.

Dalším krokem je seznámení se s obsahem pracovní smlouvy, s právy a povinnostmi z ní vyplývající a vyplatím termínem, tyto informace následně stvrdí svým podpisem. Nový zaměstnanec dostane od personálního manažera, který přijímání provádí hrneček s logem společnosti. Personální manažer nového pracovníka seznámí s chodem společnosti v krátké prezentaci, s cíli a hodnotami společnosti a provede pracovníka po výrobním závodě.

Při příchodu na místo výkonu práce je pracovník seznámen se směrnicemi, je informován o informačním systému, je proškolen o bezpečnosti práce a na požární ochranou.

5.3 Zapracování pracovníka a adaptace

Po podpisu pracovní smlouvy a před samostatným výkonem práce musí nový zaměstnanec absolvovat nezbytná školení, která zahrnují následující:

- **Školení na personálním oddělení** – v první části školení je nový zaměstnanec seznámen s personálním útvarem a s právy a povinnostmi pracovníka dle interního pracovního řádu a zákoníku práce. Zaměstnanec je také seznámen s pracovní smlouvou a strukturou společnosti, s organizací výplaty mezd a se sociálním programem, musí být obeznámen s možnými následky, pokud jeho práce ohrozí plynulost výroby nebo bezpečnost na pracovišti. Nechybí ani prezentace o společnosti Schreiber Foods.
- **Bezpečnost práce a požární ochrana** – Tuto část školení má na starost personální oddělení.
- **Školení na pracovišti** – v poslední fázi vstupního školení je pracovník seznámen s vlastním pracovištěm, tedy místem výkonu práce. Je seznámen s povinnostmi pracovníka ve vztahu ke kvalitě vykonávané práce a bezpečností práce na pracovišti. Školitelem v této části je přímý nadřízený nového zaměstnance.

Z procesu školení je vyhotoven záznam o provedeném školení, tato školení v současné době nejsou zapracována do souhrnného adaptačního plánu. V následující kapitole diskuse byla navrhována adaptační směrnici pro organizaci, ve které budou zapracovány

všechny nezbytnosti týkající se přijímání a zapracování nového pracovníka nejen ve zkušební době.

Ve společnosti Schreiber Foods Czech Republic je po zkušební době vyhotoven protokol posouzení zkušební doby. Tento protokol je nezbytným nástrojem k celkovému shrnutí výkonnosti a chování nového zaměstnance a k hodnocení průběhu zkušební doby. Na základě tohoto protokolu je následně rozhodnuto, zda si zaměstnance necháme i po zkušební době nebo jej propustíme a budeme hledat náhradu.

Formulář obsahuje údaje o zaměstnanci, jeho jméno, datum začátku a konce zkušební doby, název pracovní pozice a jméno hodnotitele/vedoucího. Dalšími údaji jsou zhodnocení přímého nadřízeného a HR manažera organizace. V závěru formuláře je rozhodnutí zdali si zaměstnance ponechat, nebo s ním rozvázat pracovní poměr. Dále zde jsou potřebné podpisy s daty. Tento formulář je doporučeno organizaci ponechat a zapracovat jej do adaptační směrnice.

5.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Nejčastější formou vzdělávání na pracovišti jsou školení a pracovní porady. Do školení jsou zahrnuta povinná školení realizována v souladu s platnou legislativou a dále vzdělávání na zvýšení profesní odbornosti.

Mezi zákonná školení patří školení pro obsluhu strojů, BOZP a v rámci BOZP i první pomoc při lehkých úrazech. Mezi další školení patří odborná školení, na které jsou zaměstnanci vysíláni v rámci pracovní doby.

5.5 Pracovní prostředí

V areálu společnosti se nachází administrativní budovy, výrobní budovy, sklady, garáže a vrátnice společnosti, přes kterou musí projít všichni, kteří vstupují do areálu společnosti.

V nejvíce reprezentativní administrativní budově v blízkosti vrátnice sídlí vedení závodu, zde jsou umístěny kanceláře managementu, zasedací místnosti a další zázemí pro zaměstnance společnosti Schreiber. Další kancelářský komplex se nachází nedaleko této budovy a navazuje na sklady obalů a surovin společnosti. Nejdůležitější částí celého areálu je hlavní výrobní budova, kde se nachází nejvíce zaměstnanců společnosti.

V administrativní budově v přízemí nalezneme recepci. V horním patře budovy má kanceláře top management závodu a je zde umístěno několik zasedacích místností. Některé

kanceláře jsou řešeny formou open space. Na chodbách této budovy nalezneme cíle a hodnoty celé nadnárodní společnosti Schreiber.

6 Návrh změn pro zlepšení současného stavu

6.1 Inzerce

V následujícím textu jsou popsány služby dvou využívaných portálů k inzerci ve Schreiber Foods v Benešově a následné doporučení, kdy využívat portál Práce.cz a kdy Jobs.cz.

Ceny inzerce na Práce.cz jsou rozděleny do tří bloků. První blok inzerce je na 3 dny a cena včetně DPH je 835,- Kč. Druhý blok je inzerce na 7 dní, jejíž cena je 1 440,- Kč včetně DPH. Třetí poslední blok stojí 4 235,- Kč včetně DPH a délka inzerce je 30 dnů.

Portál Jobs.cz nabízí komplexnější služby a balíčky služeb. Jobs.cz nabízí jednorázové inzerce pracovních nabídek v balíčcích Standard a Light. Balíček standard, jež je označován, jako nejoblíbenější stojí 7 900,- Kč za měsíc. Tento balíček zahrnuje jednorázovou inzerci na měsíc a službu posouvání inzerce na začátku každého týdne na začátek výpisu. Zadavatel inzerce může snadno prodlužovat inzerci a inzerát se objeví i v aplikaci Práce za rohem. Druhý balíček light nabízí opět jednorázovou inzerci a cena za měsíc 5 900,- Kč. Je jednodušší cestou k inzerci na stránkách Jobs.cz, nemá rozšířené funkce, zato má nižší cenu.

Jobs.cz nabízí grafickou úpravu inzerce. Pokud se společnost chce odlišit od konkurence, využít své jméno a ukázat se kandidátům v tom nejlepší světlo, tak využívá tuto službu. Existují dvě možnosti. První je Design inzerce, kdy společnost Jobs.cz využije svou grafiku v inzerátu a účtuje si 20 000,- Kč za takovouto úpravu. Další z možností jsou Kariérní stránky, kdy je inzerát v designu firemního webu zadavatele inzerce, v tomto případě cena začíná na 45 000,- Kč.

Pokud by společnost Schreiber chtěla získat více kandidátů najednou, může využít služeb JobsTip a nebo Oborové portály. První zmiňovaná možnost znamená inzerci po dobu 3 dnů na prvních místech ve výsledných hledání s cenu 7 900,- Kč. Druhá možnost nazvaná Oborové portály znamená zveřejnění inzerce na vybraných oborových portálech, aby se zvýšila šance na získání většího množství kandidátů o danou pracovní pozici. Cena této služby začíná na částice 3 500,- Kč. Společnosti využívají

tuto službu, pokud chtějí získat odborníky z oblastí IT, financí a dalších specifických odvětví.

Na internetové inzerci Jobs.cz může společnost využít také tzv. „Kombi balíčků“ kdy zákazník, společnost ušetří až 59 % a může inzerovat zároveň na Jobs.cz i Práce.cz. První balíček je nazván Kombi 5 a zahrnuje 5 inzerátů na Jobs.cz nebo 10 na Práce.cz za tento první balíček zaplatí společnost 25 000,- Kč tento balíček přinese společnosti úsporu ve výši 37 % oproti dávání inzerce samostatně. Druhý balíček Kombi 10 obsahuje 10 inzerátů na Jobs.cz nebo 20 na Práce.cz a společnost bude stát 39 000,- Kč. Při koupi balíčku Kombi 10 společnost získá úsporu ve výši 51 %. Poslední balíček Kombi 20 stojí celkem 65 000,- Kč a obsahuje 20 inzerátů na Jobs.cz nebo 40 na Práce.cz. Úspora z koupě tohoto balíčku je 59 %.

Například pokud si společnost zakoupí balíček Kombi 5 má předplacených 5 inzerátů na Jobs.cz nebo 10 na Práce.cz. Případně může zvolit libovolnou kombinaci – např. 4 inzeráty na Jobs.cz a 2 na Práce.cz nebo 3 inzeráty na Jobs.cz a 4 inzeráty na Práce.cz atd.

Pokud se společnost zaregistruje na portálu inzerce práce Jobs.cz získá přístup do databáze více než 30 000 aktivních kandidátů. Všechny životopisy jsou aktuální a vystavené méně než před 1 měsícem.

Prohledávání životopisů bez odkrytí kontaktních údajů je zdarma. Pokud společnost najde kandidáta, který ji zaujal, může získat jeho kontaktní údaje za poplatek. Ten se pohybuje v rozmezí 990,- Kč za kontakty z 10 životopisů až po částku 30 000,- Kč za kontakty na 500 životopisech.

Výhodnější a komplexnější služby nabízí společnost Jobs.cz avšak za vyšší kvalitu si společnost musí připlatit. Portál inzerce práce Jobs.cz bych doporučil v případě, že společnost bude vyhledávat kandidáta, po kterém požaduje vyšší znalosti a ucelenější komplex dovedností, popřípadě odborníka, specialistu v určité oblasti. Jobs.cz je zaměřen na střední management a specialisty.

Portál Práce.cz bych doporučil v případě že, společnost chce obsadit pozici, která není až tak specifická, jako jsou dělnické pozice.

Aby inzerát nejen oslovit správné uchazeče, ale aby jim poskytl i všechny potřebné informace, měl by osahovat následující položky:

- název firmy a popř. její krátké představení,
- název pracovní pozice,
- popis pracovní náplně,
- velikost úvazku,
- požadavky na kandidáta/kandidátku,
- co firma nabízí (benefity, bonusy),
- kontakt na kompetentní osobu (jméno, telefon, e-mail).

Následující body lze doplnit o tyto položky:

- stanovení termínu, do kdy je možné reagovat na inzerát,
- nabízený plat,
- popřípadě přidat frázi „Pokud se Vám do 14 dnů neozveme, jste nepřijat.“

V inzerci na volné pozice bychom si měli dát pozor zvláště na nepřesné nebo špatné pojmenování pozice, které zbytečně dezinformuje čtenáře inzerátu. To může vést k situaci, kdy potenciální zaměstnanec inzerát přejde zcela bez povšimnutí, protože mu nerozumí. Může nastat situace, že se k našemu inzerátu vůbec nedostane, protože je zařazen do špatné kategorie. Bylo by vhodné ve společnosti používat s rozmyslem anglické názvosloví dané pozice. Na druhou stranu doporučuji používat odborné termíny, které se v oboru námi inzerované pozice běžně využívají. Nejen že si tak společnost ukrátí část při popisu náplně práce, ale navíc rovnou zaujme uchazeče, kteří se v oboru vyznají a dané odborné pojmy znají. Vždy je rozdíl v tom, jestli hledáme IT specialistu, mzdovou účetní nebo technickohospodářského pracovníka. Podle toho bude volit i jazyk a formu inzerce.

Stylistika a správné užití českého pravopisu by mělo být samozřejmostí. Je totiž dobré myslet na to, že i tento psaný projev vypovídá o firemních poměrech. Ze stylistického hlediska by se společnost měla vyhnout dlouhým a zbytečně komplikovaným souvětím. Mezi možná doporučení pro společnost je používat osobnějšiho oslovení, jako je „bude te mít na starosti ...“ nežli „pracovník se bude starat o...“.

V tom, zda uvádět nebo neuvádět konkrétní částku platu je diskutabilní. Pokud částku společnost uvede, může napovědět konkurenci o platových možnostech organizace. Bylo by vhodné výši platu neuvádět, nebo pokud ano, tak pouze platové rozmezí.

V texte inzerátu by společnost neměla uvádět negativní důvody, proč pozice vznikla nebo byla uvolněna. Vysvětlení důvodu proč byl předchozí pracovník propuštěn není pro čtenáře ani pro firmu pozitivní.

Samostatnou oblastí při sestavování inzerátu je diskriminace, proto je důležité věnovat pozornost Antidiskriminačnímu zákonu, který danou problematiku řeší. Tomuto jevu by se společnost měla vyvarovat spíše v pozdější fázi přijímání pracovníků a to konkrétně v pohovoru, nicméně už v textu inzerátu je možné sklouznout k méně či více diskriminačnímu vyjádření.

6.2 Výhody a další aspekty přímého vyhledávání

Přímé vyhledávání je efektivní, ale časově náročné a drahé. Zároveň je také diskrétní metodou. Tato metoda je vhodná pouze pro vyhledávání jednotlivých pracovníků do středního a top managementu nebo odborníků ve svém oboru, kteří jsou na pracovním trhu vzácní a nelze je efektivně oslovit jiným způsobem. Agentura působí jako prostředník, který chrání jméno organizace, ve které se pozice nabízí. To se kandidát zpravidla dovídá až při osobním pohovoru.

Metodu přímého vyhledávání lze použít i v případě, kdy nám stávající manažer nevyhovuje a chceme jej nahradit. Z tohoto důvodu je diskrétnost agentury tou nejvyšší prioritou při vyhledávání správného člověka na danou pozici. Únik této informace může způsobit i negativní odezvu na trhu práce.

Jen výjimečně je oslovován kandidát, který je v současné době nezaměstnaný. Zpravidla se jedná o přetahování osob, které zastávají obdobnou pozici v jiné organizaci. Důležité je tedy získání kontaktu na danou osobu. Pracovník agentury, který je odpovědný za vyhledávání se snaží telefonicky zjistit, často pod falešnou záminkou, kontakt na pracovníka, kterého se snaží získat. Spousta organizací se brání proti headhunterům pomocí speciálních školení recepčních a sekretariátu.

6.3 Pohovor s potencionálním zaměstnancem

Důležité u pohovorů je myslet na to že si organizace nevybíráme nového zaměstnance ale i uchazeč si vybírá ji. Personalista prezentuje firmu a pracovní místo, které se snaží „prodat“ potencionálnímu novému pracovníkovi. Personalista se snaží zaujmout potencionálního nového pracovníka a správně jej namotivovat tak, že on sám musí chtít jít pracovat do organizace, kterou reprezentuje personalista. I kdyby firma odmítla uchaze-

če nebo neměl o pracovní nabídku zájem, stále je třeba myslet na to, že on nás bude dále prezentovat to, co si o naší společnosti myslí.

6.4 Adaptační směrnice

Pro společnost byla navržena následující adaptační směrnice pro proces adaptace nejen nového zaměstnance:

Adaptační proces pro zaměstnance společnosti Schreiber Czech Republic s.r.o.

1. Cíl směrnice

Cílem adaptační směrnice pro nové zaměstnance společnosti Schreiber Czech Republic s.r.o. (*dále jen „společnosti“*) je specifikovat proces nástupu a orientace nových zaměstnanců ve společnosti.

Tato směrnice je závazná pro všechny zaměstnance a pro všechny organizační složky společnosti.

2. Základní pojmy, účastníci a jejich role v adaptačním procesu

Adaptační proces – souhrn aktivit a procesů prováděné stávajícími zaměstnanci (uvedeno v adaptačním plánu), který vede ke snadné a efektivní adaptaci nového zaměstnance.

Adaptace – uvedení nového zaměstnance takovým způsobem, aby byl připraven co nejdříve podávat požadovaný pracovní výkon a orientovat se v pracovním prostředí společnosti.

Zaměstnanec – je definován jako nově přijímaný zaměstnanec do společnosti, který má obsadit volné nebo nově vzniklé pracovní místo společnosti. Spolu s nadřízeným je zodpovědný za úspěšný průběh adaptačního procesu.

Nadřízený – vedoucí zaměstnanec společnosti, který je nadřízeným nově přijímaného zaměstnance. Je zodpovědný za správný průběh adaptačního procesu, spolu se zaměstnancem je zodpovědný za jeho úspěšnou adaptaci.

Konzultant – zaměstnanec daného útvaru, který je pověřen nadřízeným poskytovat podporu nově přijímanému zaměstnanci v rámci adaptace; může jím být i sám nadříze-

ný. Je průvodcem zaměstnance v průběhu adaptace, poskytuje podporu, pomoc a zpětnou vazbu na vznesené dotazy a připomínky k průběhu adaptace.

Personalista – zaměstnanec zodpovědný za personální agendu společnosti a za průběžné vyhodnocování Adaptačního procesu. Je zodpovědný za proces přijetí nového zaměstnance do pracovního poměru a zařazení do personální agendy společnosti.

3. Obsah adaptačního procesu

Adaptační proces je důležitou součástí společnosti, začíná prvním kontaktem personálního oddělení s potencionálním zaměstnancem a končí hodnocením adaptačního procesu na konci zkušební doby specifikované v pracovní smlouvě zaměstnance. Zkušební doba vymezuje dobu trvání adaptačního plánu nově přijímaného zaměstnance.

Součástí adaptačního plánu je komunikace personálního oddělení s uchazečem o volnou nebo nově vzniklou pracovní pozici (resp. komunikace před nástupem do společnosti), následuje osobní setkání personalisty a dalších vedoucích pracovníků s uchazečem a předání potřebných dokumentů včetně pohovoru s uchazečem. Pokud je zaměstnanec přijat následuje Orientační den, jehož součástí je úvodní školení BOZP a PO, HACCP dále školení v oblasti hygieny, a prezentace o společnosti, kterou provádí personální oddělení. V průběhu adaptačního procesu se zaměstnanec seznamuje nejen se společností ale i s pracovní tým, pracovní náplní, systémem práce, sociálními vztahy na pracovišti a podnikovou kulturou.

Od počátku je nutné vyjasnit si pracovní očekávání zaměstnance a nadřízeného a nastavit jasná pravidla a standardy komunikace a spolupráce.

4. Hlavní cíle a přínosy adaptačního procesu

Systematický proces adaptace popsany v adaptačním plánu pozitivně působí na zvyšování motivace, komunikace a vede ke stabilizaci zaměstnance v organizaci. Řízená adaptace podporuje vzájemné vztahy zaměstnance s organizací a umožňuje zaměstnanci získat pocit sounáležitosti a uznání v organizaci.

Kvalitně a správně provedený proces adaptace se projeví zlepšením kvality práce, zvýšením osobního uspokojení zaměstnanců a nastartováním osobního rozvoje.

Důležitým přínosem adaptačního procesu je posilování jména společnosti jako atraktivního zaměstnavatele.

5. Struktura adaptačního procesu

Před nástupem zaměstnance

- Personální oddělení zašle zaměstnanci uvítací dopis a formulář na lékařskou prohlídku.
- Personální oddělení společnosti stanoví po dohodě se zaměstnancem termín nástupu, informuje jej s dostatečným předstihem (minimálně 7 dní před nástupem) a připraví podklady pro nástup zaměstnance (pracovní smlouvu, podklady pro školení bezpečnosti a požární ochrany, interní školící podklady o hygieně a uvítací brožuru).
- Bude stanoven konzultant, který provede zaměstnance adaptačním plánem.
- Přímý nadřízený zajistí přípravu pracoviště pro zaměstnance tak, aby nejpozději v den nástupu měl zaměstnanec vše potřebné k dispozici.

Den nástupu

- V den nástupu je zaměstnanec uvítán zástupcem personálního oddělení.
- Personální oddělení podepíše se zaměstnanec pracovní smlouvu a předá popis pracovního místa, plán zaškolení, mzdový výměr a souhlas zaměstnance s používáním jeho osobních údajů (dle Zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů).
- Poté bude zaměstnanci zřízena identifikační karta.
- Součástí nástupního dne jsou vstupní školení:
 - Školení BOZP a PO – v rámci školení BOZP se noví zaměstnanci dozví, jak postupovat v případě pracovního úrazu, jaké jsou zásady první pomoci a zásady bezpečnosti práce. V rámci školení požární ochrany (PO) se noví zaměstnanci seznámí s postupy při vzniku požáru a interní směrnici upravující tuto problematiku. Zaměstnanci se dozví, kde jsou umístěny hasicí přístroje a požární hlásiče. Dále jsou zaměstnanci seznámeni s požárním řádem pracoviště – zaměstnanec je seznámen s možnými požárními riziky na svém novém pracovišti.

- Školení personálního oddělení, kdy jsou zaměstnanci předány informace o společnosti, o kolektivní smlouvě, pracovním řádu, mzdovému předpisu a docházkovému systému.
- Školení HACCP.
- Školení o dodržování hygienických směrnic
- Směrnice oddělení kvality, se kterými zaměstnanec seznámí přímý nadřízený na útvaru kam je zaměstnanec přijímán.
- Komentovaná prohlídka závodu.

První pracovní den

- Nadřízený zavede nového zaměstnance na pracoviště, a seznámí jej s úkoly a jejich časovým rozložením. Dále nadřízený definuje novému zaměstnanci jeho kompetence a sdělí mu za co je zodpovědný.
- Nadřízený novému zaměstnanci přidělí konzultanta (není podmínkou), který bude dohlížet na plynulý chod adaptace tohoto nového zaměstnance.
- Nový pracovník bude blíže seznámen s chodem oddělení, podrobnějšími bezpečnostními opatřeními na pracovišti a dodržováním hygienických zásad.

Průběh adaptace

- V průběhu doby trvání adaptačního procesu nadřízený, konzultant (je-li určen) a kolegové na pracovišti pomáhají novému zaměstnanci v pracovní adaptaci a sociálního začlenění do pracovní skupiny. Nový zaměstnanec je v průběhu adaptačního procesu sledován a podporován při práci ze strany kolegů.

Vyhodnocení adaptace

- Úspěšný adaptační proces bude vyhodnocován ke konci zkušební doby definované v pracovní smlouvě. Proces adaptace je hodnocen přímým nadřízeným, personalistou, popřípadě konzultantem, je-li určen.
- Adaptace je hodnocena na základě kompetencí, které přísluší zaměstnanci, který prošel adaptačním procesem.
- Zaměstnanec je hodnocen na základě předem stanovených hodnotících formulářů.

6. Pravidla adaptačního procesu

- Adaptační proces se vztahuje na nové zaměstnance, zaměstnance, kteří se vrací po mateřské dovolené nebo zaměstnance po dlouhodobé nemoci.
- Každý nový zaměstnanec se účastní komentované prohlídky závodu.
- Každý nový zaměstnanec je pečlivě proškolen v oblastech vypsanych výše.
- Nadřízený nového zaměstnance, konzultant a zaměstnanec obdrží adaptační plán, který je vyhodnocován personálním manažerem závodu a následně přiřazen k osobní složce zaměstnance.

7. Hodnocení adaptačního procesu

- Adaptační proces je vyhodnocován personálním oddělením na základě zprávy, kterou podává přímý nadřízený. V této zprávě jsou hodnoceny procesy adaptační směrnice.
- Adaptační proces je personálním oddělením průběžně inovován za účelem maximální efektivity.

8. Závěr

Adaptační proces je účinný dnem (*který si společnost stanoví*).

Přílohy adaptační směrnice mohou být:

Příloha č. 1. Adaptační plán

Příloha č. 2. Průvodce zaměstnance

Příloha č. 3. Průvodce nadřízeného

Příloha č. 4. Průvodce konzultanta

Příloha č. 5. Průvodce pracovníků personálního oddělení

Příloha č. 6. Průvodce pracovištěm

6.5 Návrhy na zlepšení dalších oblastí

Po celkové analýze systému řízení lidských zdrojů ve společnosti Schreiber Czech Republic, s.r.o. jsou navrženy způsoby, jak zlepšit oblast lidských zdrojů ve společnosti. Návrhy vycházejí z předpokladu, že právě efektivita činnosti společnosti záleží na efektivitě práce zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno mnohokrát lidský kapitál, zaměstnanci

jsou tím nejdůležitějším, co společnost má a platí, že úspěch společnosti závisí na tom, jak efektivně zaměstnanci pracují.

Pro společnost je možno navrhnout následující:

1. Zajistit dostatečnou formální i neformální adaptaci nových zaměstnanců tak také těch, kteří se vrací do zaměstnání po delší časové pauze s důrazem na zapracování i sociální začlenění těchto pracovníků na místě výkonu práce i ve společnosti samotné. Úspěšný program adaptace zaměstnanců následně usnadňuje řízení zaměstnanců, rychlejší zapracování a vyšší výkonost při dosahování očekávaných výsledků.
2. Společnost by měla vytvořit prostor pro odborný rozvoj a kariérní postupový řád klíčových zaměstnanců, což podporuje motivaci, vytváří pocit soutěživosti a upřednostňování cílů společnosti před cíly jedince. V případě že není kariérní postup možný, měla by organizace dát zaměstnanci vědět, že je potřebným a nezbytným pro správné fungování organizace a valorizovat jeho mzdu dodatkem k pracovní smlouvě.
3. Zlepšovat sociální prostředí a vytvářet dobré pracovní vztahy jak na pracovišti, jednotlivých odděleních, tak i v celém výrobním závodě. Společnost k tomu může využít různých společenských akcí za účasti zaměstnanců všech úrovní. Společnost může zřídit pracovní pozici, která se o akce pro zaměstnance bude starat.
4. Podporovat otevřenou komunikaci ve výrobním závodě a informovat zaměstnance o důležitých skutečnostech týkajících se činnosti a vývoje nejen výrobní jednotky, ale celé nadnárodní společnosti Schreiber.
5. Udržovat efektivní a spravedlivý systém odměňování a benefitů s využitím všech dostupných zdrojů.
6. Provádět pravidelné hodnocení zaměstnanců a poskytovat zpětnou vazbu zaměřenou na výsledky práce a chování zaměstnanců s cílem dosažení optimálního výkonu a rozvoje potřebných schopností a dovedností a zvyšovat motivaci zaměstnanců.

Realizace uvedených návrhů v oblasti lidských zdrojů může zlepšit konkurenční postavení společnosti na trhu, což povede k lepším výsledkům

7 Závěr

Oblast řízení lidských zdrojů se v posledních několika letech dostává do popředí zájmu celé řady velkých podniků. Ty si začínají více uvědomovat, že právě potenciál, který v sobě má lidský kapitál je významnou výhodou v rámci konkurenčního boje. Po společnosti je výhodné strategické a operativní řízení zaměstnanců, neboť v případě ztráty zkušeného zaměstnance je časově a finančně náročné takového zaměstnance nahradit a výsledek této změny nemusí být vždy uspokojující. Z tohoto důvodu je vhodným nastavením v oblasti řízení lidských zdrojů snížit nežádoucí fluktuaci zaměstnanců a podpořit jejich zapálení do práce a spolehlivost vůči organizaci, která je zaměstnává.

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat systém řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku a na základě této analýzy navrhnout kroky ke zlepšení situace. Úkolem bylo seznámit se s fungováním lidských zdrojů v podnikové praxi, dozvědět se co možná nejvíce informací o fungování lidských zdrojů ve vybrané organizaci a dát touto prací určitý přínos organizaci, ke zlepšení řízení lidských zdrojů.

Pro úvod do tématu bylo užito odborné literatury, která mi pomohla pochopit problematiku lidských zdrojů jako celku. Díky studiu odborné literatury bylo získáno povědomí o nejnovějších trendech v tomto oboru.

Poté jsem provedl analýzu řízení lidských zdrojů ve společnosti Schreiber Czech Republic, s.r.o. K analýze systému lidských zdrojů byly využity veškeré dostupné informace, které se podařilo získat nestrukturovanými řízenými rozhovory, časovým snímáním, údaji z vnitropodnikové evidence a pozorováním vybraných aktivit.

Především byly využity odborné informace a rady o problematice řízení lidských zdrojů, které mi poskytla paní Ing. Gabriela Vašutová. Tyto informace a cenné rady byly využity k rychlejšímu pochopení a analýze lidských zdrojů.

Pro společnost jsou důležité nejen výsledky činnosti, ale také způsoby jak jich dosáhnout. Zlepšení oblasti pracovního výkonu a sociálního zajištění zaměstnanců je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů. V oblasti lidských zdrojů by bylo vhodné, aby společnost preferovala zejména:

- stát se preferovaným zaměstnavatelem v regionu především u lidí, kteří mají dostatečnou úroveň schopností a dovedností a jsou ochotni přinést společnosti maximální užitek a trvale udržitelný růst. Tohoto společnost může dosáhnout

za pomoci kvalitní a cílené inzerce na specializovaných portálech určených k tomuto účelu;

- vytvořit účinný a spravedlivý systém odměňování za účelem přilákat a hlavně zabránit fluktuaci kvalifikovaných zaměstnanců a stimulovat je k dosahování cílů organizace s minimálními náklady;
- pravidelně vzdělávat a rozvíjet klíčové zaměstnance a odborníky s cílem prohlubovat a rozvíjet nezbytně nutné dovednosti pro vykonávání požadované práce;
- vytvářet účinný systém produktivity práce na všech úrovních, od klíčových zaměstnanců až po společnost jako celek;
- využívat adaptační směrnici k rychlejšímu zapracování zaměstnanců do pracovního a sociálního prostředí společnosti s cílem dosáhnout maximální produktivity.

Společnost by měla aplikovat dostatečnou formální i neformální adaptaci nových zaměstnanců i zaměstnanců vracejících se po dlouhé době do podnikového kolektivu. Vytvářet příležitost pro odborný rozvoj a funkční postup klíčových zaměstnanců a dávat příležitost studentům ke zvyšování jejich budoucích schopností ve zvolených oblastech pomocí stáží nebo zapojení se do akce stínování manažerů. Soustavným zlepšováním sociálního prostředí a vytvořením dobrých pracovních vztahů na pracovišti i v celé společnosti může vést ke snížené fluktuaci zaměstnanců. Bylo by vhodné podporovat otevřenou komunikaci ve společnosti a pravidelně informovat zaměstnance o důležitých skutečnostech týkající se činnosti a vývoje společnosti. Tyto informace společnost může uvádět v hromadných e-mailech popřípadě ve vnitropodnikových směrnících na nástěnkách anebo v podnikovém časopise. Společnost by měla udržovat efektivní systém odměňování zaměstnanců s využitím různorodých forem odměňování. V poslední řadě bych doporučil společnosti provádět pravidelná hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby, zaměřené na výsledky práce a chování.

Realizace uvedených návrhů může pomoci společnosti zlepšit systém řízení lidských zdrojů a vést ke zvýšené spokojenosti pracovníků. Správným nastavením systému může podnik zajistit optimální výkon zaměstnanců, který je předpokladem pro zlepšení řízení a dobrých ekonomických výsledků celé společnosti.

8 Summary

Human Resource Management in the Medium-Sized Enterprises

Human resource management is an important part of almost every enterprise. Human resource management is an extensive and diverse area that includes: human resource planning, recruitment, remuneration, training and development, health and safety, relationships, benefits etc. These activities are one of the most important tasks of management in the enterprise. Good and well-motivated employees are useful for the economic results of the organization, the good market position and the prosperity of the whole enterprise. The employees of the enterprise are usually its most valuable assets.

The aim of this bachelor thesis is to analyse the level of Human Resource Management in the medium-sized enterprise, to compare theoretical possibilities with the applied methods, to try to identify its strength and weakness as well as to suggest measures to improve the current situation of the chosen enterprise.

To analyse the level of Human Resource Management in the organization, it was used the following techniques and tools:

- gathering facts about the organization by reading their documentation,
- in-person interviews with HR manager of the organization,
- on-site observation of HR process,
- benchmarking which means comparing Benešov's HR process and performance to industry best practises.

At first, I read relevant literature regarding Human Resource. Based on such theoretical knowledge, I analysed the system of Human Resource Management of the Benešov organization. Finally, I compared the observed results with industry best practices. To fill the gap and improve Human Resource performance, I will propose an HR management program for the organization. Given that people are the most valuable asset of any organization, such HR program will improve the overall performance of the company.

Keywords: Human Resource Management, medium-sized enterprises, manager, management, adaptation, human resource planning, recruitment, training and development, health and safety, relationships, benefits, HR manager.

9 Seznam použité literatury

Literární zdroje:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia, PA: Kogan Page Ltd.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London ; Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. (of 6 May 2003). THE COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES.

Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.

Dvořáková, Z. (2001). *Personální řízení 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

EU, E. (2006). *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP.

Horalíková, M. (1999). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada..

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Růžičková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada Publishing a.s.

Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st century*. Frederiksberg, Denmark: Zorlu Senyucel & Ventus Publishing ApS.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada.

Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

Lukášová, J. (2009). Zdraví firmy si může podnikatel vyšetřit sám: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zdrava-firmy-si-maa34e-podnikatel-vyaeta-it-sam/> [Online]. In *Podnikatel.cz*. Praha: Internet Info, s.r.o. Retrieved from <http://www.podnikatel.cz/>

REKVALIFIKACE. (2012). Retrieved from: <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/rekvalifikace>

SCHREIBER FOODS – GREEN BAY, WI. (2014). SCHREIBER FOODS – GREEN BAY, WI [Online]. Retrieved February 02, 2016, from <http://www.appletonsign.com/2014/11/schreiber-foods-green-bay-wi/>

The Schreiber story: History. (2016). The Schreiber story: History [Online]. Retrieved February 02, 2016, from <http://www.schreiberfoods.com>

Typy organizačních struktur a jejich členění: Funkční organizační struktury. (2010). Typy organizačních struktur a jejich členění: Funkční organizační struktury [Online]. Retrieved February 10, 2016, from <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. (2015). Veřejný rejstřík a sbírka listin [Online]. Retrieved February 03, 2016, from <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

10 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	7
Obrázek 2: Postup obsazování volných pracovních míst	18
Obrázek 3: Struktura oblastí podnikového vzdělávání	23
Obrázek 4: Cyklus vzdělávání pracovníků organizace	25
Obrázek 5: Logo společnosti	30
Obrázek 6: Sídlo společnosti ve městě Green Bay	30
Obrázek 7: Mapa výrobních závodů a distribučních center ve světě	33
Obrázek 8: Organizační struktura	35

Seznam tabulek

Tabulka 1: Prahy pro malé a střední podniky	6
Tabulka 2: Hlavní nástroje adaptačního procesu	21
Tabulka 3: Klíčová data v historii společnosti.....	31

11 Seznam příloh

Příloha 1: Brožura pro návštěvy podniku Schreiber

Příloha 2: Adaptační plán

12 Přílohy

Příloha 1: Brožura pro návštěvy podniku Schreiber



Vážení návštěvníci, vstupujete do benešovského závodu společnosti Schreiber Foods, kde se vyrábí čerstvé mléčné výrobky. Kvalita a bezpečnost potravin jsou pro nás zásadní prioritou, stejně tak jako bezpečnost zaměstnanců a všech osob pohybujících se v areálu závodu. Z tohoto důvodu jsou všichni návštěvníci povinni dodržovat následující pravidla. Chceme, abyste se u nás cítili bezpečně! Ředitel závodu

PLÁN ZÁVODU – BUDOVY

- 1 Administrativní budova a závodní jídelna
- 2 Hlavní výrobní budova
- 3 Kanceláře
- 4 Sklady MTZ
- 5 Rampa příjmu mléka
- 6 Sušárna
- 7 Energoblok
- 7a Velin energobloku
- 8 Sklad olejů a nebezpečných odpadů
- 9 Garáže
- 10 Vrátnice
- 11 Oplacenka

- Místa pro parkování návštěvníků
- Kůrčárna



ZÁSADY CHOVÁNÍ V CELÉM AREÁLU

- Nevstupovat (nevjíždět) pod vlivem alkoholických nápojů či jiných návykových látek do areálu závodu a ani nepřinášet a nepožívat alkoholické nápoje či jiné návykové látky v celém areálu.
- Na výzvu pracovníka ostrahy nebo určeného vedoucího zaměstnance se povinně podrobíte dechové zkoušce a případnému vyšetření, zda nejsem pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.
- Dodržovat zákaz kouření v celém areálu.
- Dodržovat zákaz plivání v celém areálu.
- Pohybovat se v areálu výhradně v doprovodu odpovědného zaměstnance společnosti Schreiber Foods (pokud dodavatelskou smlouvou nebo objednávkou není stanoveno jinak).
- Viditelně nosit identifikační kartu a při odchodu ji odevzdat zpět na vrátnici.
- Chovat se tak, aby nedošlo k ohrožení zdraví svého a ani ostatních osob.
- Dbát z důvodu osobní bezpečnosti a bezpečnosti ostatních osob na zvýšenou pozornost při pohybu po komunikacích, pohybovat se po vyznačených stezkách pro chodce, respektovat bezpečnostní značení, věnovat zvýšenou pozornost v zimním období jejich stavu.
- Použít obuv s bezpečnostní špičkou a reflexní vestu na venkovních komunikacích mimo značené komunikace pro chodce a při pohybu či pobytu ve skladech (uvedené OOPP si lze u nás vypůjčit).
- Při pohybu po schodech si počínat opatrně, neběhat a vždy se přidržovat zábradlí.
- Neodstraňovat a neníčit bezpečnostní značení.
- Nahlásit případně zjištěnou závadu, která by mohla ohrozit zdraví, život či způsobit kontaminaci výrobků, osobě pověřené Vaším doprovodem nebo ostraže závodu.
- Dodržovat nastavená pravidla třídění odpadu a odpad ukládat do příslušných sběrných nádob.
- Neoprávněně nevybíjet nebo nevyvažet výrobky a majetek Schreiber Foods, podrobít se kontrole zavazadla, vozidla a případně osobní prohlídce při odchodu nebo odjezdu z areálu společnosti.



ZÁSADY CHOVÁNÍ PŘI VSTUPU DO VÝROBNÍCH PROSTOR (tj. do hlavní výrobní budovy mimo skladů, výjimky jsou značeny)

PRO VSTUP NENÍ POVOLENO

- Mít na sobě šperky, tzn. prsteny včetně snubního, hodinky, řetízky, náhrdelníky, náramky, nalepovací nehty, umělé řasy, náušnice, piercing na viditelném místě. Piercing a náušnice, které není možné sundat, je nutné přelepit modrou náplastí s uvedením vašich iniciálů.
- Mít na sobě sukni, šaty, krátké nebo 3/4 kalhoty, znečištěný oděv a nebo obuv.
- Vnášet potraviny, nápoje, sklo, osobní věci a léky.

PŘED VSTUPEM JE NÁVŠTĚVNÍK POVINNEN

- Upravit před vstupem do výrobních prostor ochranný oděv: nasadit a upravit pokrývku hlavy tak, aby byly zakryty uši a všechny vlasy. Převléknout se do čistého pracovního oděvu nebo použít jednorázový plášť. Plášť musí být zapnutý, má-li pracovní oděv kapsy nad úrovní pasu, musí být prázdné. Dále použít ochranné brýle, ochranu sluchu, roušku na vousy jsou-li delší než 5 mm. Přezout se do čisté pracovní obuvi – podle vzoru.
- Máte-li poranění ošetřené náplastí na nezakryté části těla, je třeba ho přelepit modrou náplastí s uvedením vašich iniciálů.
- Před vstupem do výrobních prostor projít dezinfekční rohoží, umýt a vydezinfikovat si ruce a zkontrolovat, zda pokrývka hlavy zakrývá uši a všechny vlasy, dále zkontrolovat správné nasazení chráničů sluchu a vouseňky.

V PRŮBĚHU NÁVŠTĚVY JE ZAKÁZÁNO

- Kouřit, konzumovat potraviny a nápoje, žvýkat, nosit psací potřeby za uchem, používat výrazné parfémy a vody po holení. Používat jiné než schválené psací potřeby.
- Odkládat jakékoliv věci kdekoli ve výrobním prostoru.
- Dotýkat se výrobního zařízení, výrobků, obalového materiálu a surovín.

ZÁSADY CHOVÁNÍ PŘI PRÁCI V AREÁLU

- Veškeré práce lze provádět pouze s platným Povoláním pro práci, jinak je práce zakázána.
- Všechny užívané prostředky musí být pravidelně kontrolovány a revidovány (např. žebříky, el. nářadí / zařízení, zdvihadla...)
- Nakládat s chemickými látkami a přípravky je možno pouze za podmínky dodržení zákonných požadavků a interního schválení k užívání.
- Nevstupovat do výrobních, skladových a jiných prostor bez souhlasu pověřené osoby společnosti.
- Nezasahovat do strojů či zařízení bez souhlasu provozovatele, příslušné kvalifikace a seznámení se s návodem k užití.
- Při práci ohrožující zdraví označit místo výkonu práce bezpečnostním značením (např. opravy podlah, venkovních komunikací, práce ve výškách...).
- Je zakázáno zanechávat v prostoru společnosti odpad vzniklý při



údržbě, servisu apod.! Za likvidaci odpadů, které vznikají při činnostech externích firem zodpovídá dodavatel služby (pokud není ve smlouvě uvedeno jinak)

- V případě poškození či ztráty bezpečnostních brýlí, dioptrických brýlí či kontaktních čoček vždy informujte svůj doprovod.

ZÁSADY CHOVÁNÍ PRO ŘIDIČE

- Nevjíždět a neuzívat vozidla, ze kterých uniká olej, palivo, nebo jiná kapalina.
- V areálu závodu platí všeobecné zásady vztahující se na provoz silničních vozidel s tím, že maximální povolená rychlost je 10 km/hod. Vozidla lze parkovat na pouze k tomu určených místech. Místo parkování pro osobní vozy určí ostraha – vydá kartu s číslem.
- Provoz dopravy v závodě – od 22:00 do 06:00 je vjezd povolen pouze vozidlům svozů mléka a hotovostním vozidlům.
- Na vyznačených stezkách a přechodech dodržovat ustanovení o přednosti chodců před dopravními prostředky.
- Při poruše vozidla mimo parkovací místo označit místo výstražným trojúhelníkem a informovat ostrahu závodu.
- Dát přednost v jízdě manipulačním vozíkům.

Co dělat v případě úrazu?

- Každý úraz musí být okamžitě nahlášen vašemu doprovodu a nadřízenému pracovníkovi úseku, kde došlo k úrazu a zaevidován v Knize úrazů příslušného pracoviště. Lékárnička je k dispozici na vrátnici a na každém pracovišti.

Tel. číslo: +420 317 977 150

Co dělat v případě požáru?

- Nejprve se pokusit požár uhasit, pokud se šíří dále, nahlásit to na vrátnici závodu osobně anebo na telefonní číslo + 420 317 977 150, dále pak poslechnout pokynů ostrahu.

Co dělat v případě poplachu?

- Poplach je vyhlášen místním rozhlásem, kolísavým tónem sirény a voláním.
- Všechny osoby v areálu závodu musí opustit prostory po značených únikových cestách a setrvat na shromaždišti před vrátnicí.



UPOZORNĚNÍ

- Na objektu Schreiber Foods Benešov je instalován a provozován audio-vizuální systém. Vizuali i zvukové výstupy jsou monitorovány, nahrávány a zálohovány.
- Bez písemného souhlasu ředitele závodu není povoleno fotografovat a pořizovat zvukové nebo obrazové záznamy.

Podněty pro zlepšení bezpečnosti v naší společnosti hláste, prosím, ostraze závodu. Předem Vám děkujeme.

Schreiber®



*Vítejte
v benešovském
závodě
společnosti
Schreiber!*

Čestné prohlášení o bezinfekčnosti při vstupu do areálu závodu a porozumění stanovených zásad

Čestně prohlašuji, že jsem zdrav(a), že mi okresní hygienik ani ošetřující lékař nenařídil karanténní opatření.

Není mi též známo, že bych v posledních dvou týdnech přišel(a) do styku s osobami, které onemocněly přenosnou nemocí.

Nebyl(a) jsem v poslední době v zemi s velkým epidemiologickým rizikem.

Nejsem zraněn(a) nebo nemám žádné neošetřené zranění.

Jsem si vědom(a) právních následků, které by mě postihly, kdyby toto mé prohlášení bylo nepravdivé.

Svým podpisem potvrzuji, že jsem pravidlům porozuměl(a) a budu je dodržovat.

Jméno a příjmení návštěvy	
Číslo obč. průkazu	
Datum a čas příchodu návštěvy	
Datum a čas odchodu návštěvy	
V Benešově dne	
Podpis návštěvy	
Doprovod návštěvy: Jméno a příjmení	
Podpis doprovodu	

Příloha 2: Adaptační plán

ADAPTAČNÍ PLÁN			
Základní údaje			
Jméno a příjmení zaměstnance:			
Pozice:		Obor:	
Jméno nadřízeného:		Jména garanta	
Datum nástupu:		Kontakt na garanta:	
Popis činnosti	Kdo provede (reali- zátor)	Datum	Podpis realizátora
Přivítání pracovníka Otevření úplnosti nástupní dokumentace (podepsaná pracovní smlouva, platový výměr, doklad o vzdělání, výpis z rejstříku trestů, zápočtový list + předešlá praxe, popř. potvrzení úřadu práce, průkaz zdravotní pojišťovny, potvrzení o vstupní lékařské prohlídce (od zdravotnického zařízení zabezpečující pro ČPI závodní preventivní péči), dohoda o bezhotovostním zasílání platu)	Personalista	Den nástupu:	
Seznámení s provozními systémy (docházka, limity, telefony, cestovné, stravně, apod.)	Personalista/mzdová účetní		
Proškolení BOZP a PO	Personalista	Den nástupu	

<p>Sezení s pracovištěm, představení kolegů.</p> <p>Upozornění na bezpečnostní rizika (BOZP na pracovišti)</p>	<p>Personalista nebo vedoucí pracovník nebo jiný určený zaměstnanec</p>	<p>Den nástupu</p>	
<p>Vstupní rozhovor, seznámení s popisem pracovní činnosti, zadání konkrétních cílů, úkolů a termínů po zkušební dobu a seznámení s očekáváním po tuto dobu.</p>	<p>Vedoucí pracovník</p>	<p>Den nástupu</p>	
<p>Předání programu/harmonogramu adaptace. Konkrétní rozsah a forma harmonogramu adaptace je v kompetenci vedoucího pracovníka (doporučuje se zadat 3 konkrétní měřitelné úkoly, které se na závěr adaptace vyhodnotí)</p>	<p>Vedoucí pracovník</p>		
<p>Seznámení s organizační strukturou společnosti</p>	<p>Personalista/vedoucí pracovník</p>		
<p>Seznámení s klíčovými procesy společnosti</p>	<p>Vedoucí pracovník</p>		
<p>Seznámení s interní kulturou organizace (zvyklosti na organizaci)</p>	<p>Vedoucí pracovník</p>		
<p>Seznámení se zaměstnanci ve spolupracujících pracovních pozicích (pokud ano, vedoucí pracovník určí vhodné spolupracující pozice)</p>	<p>Vedoucí pracovník</p>		
<p>Zaškolení do IT systémů</p>	<p>Vedoucí pracovník</p>		
<p>Studium zákonných a interních norem (obecné směrnice a lokální normy)</p>	<p>Vedoucí pracovník nebo jiný určený zaměstnanec</p>		

Vstupní školení	Personalista		
Další odborné školení dle potřeb funkce	Vedoucí pracovník		
Seznámení s možnostmi vzdělávání	Personalista		
Setkání s vedoucím pracovníkem, dílčí vyhodnocení adaptace po cca 3 týdnech	Vedoucí pracovník		
Setkání s vedoucím pracovníkem, dílčí vyhodnocení adaptace po cca 6 týdnech	Vedoucí pracovník		
Závěrečné vyhodnocení adaptace (nejpozději 2 týdny před ukončením adaptace) - vyhodnocení naplnění stanovených cílů a úkolů		Vedoucí pracovník	
Hodnotící rozhovor (pokud zaměstnanec pokračuje na své pozici, je vhodné provést zároveň hodnotící rozhovor a stanovit si individuální rozvojový plán na další období, případně si stanovit termín pro tento hodnotící rozhovor)		Vedoucí pracovník	
Další kroky			
Dohodnuté úkoly			

(Vlastní zpracování)