



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

Diplomová práce

System personálního řízení ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Radka Macháčková

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka MACHÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **E14662**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém personálního řízení ve vybrané organizaci**
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 diplomové práce je analýza systému personálního řízení ve vybrané organizaci, zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému personálního řízení a personální práce; provedení analýzy současného stavu; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení systému personálního řízení

Rámcová osnova:


1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému personálního řízení,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
Kociánová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolnek, Ph.D.

děkan

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


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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala 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 diplomové práce na téma *Systém personálního řízení ve vybrané organizaci*, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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 školitele 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 na odhalování plagiátů.*

V Čáslavi dne 30. 3. 2016

.....

Radka Macháčková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za cenné, užitečné rady a připomínky při psaní mé diplomové práce. Zároveň chci vyjádřit dík vedoucí oddělení personální, mzdové a hospodářské záležitosti za ochotu spolupracovat a za poskytnuté klíčové informace.

Obsah

1	Úvod	- 3 -
2	Literární rešerše	- 5 -
2.1	Podstata personální práce	- 5 -
2.2	Vývoj personálního pojetí	- 6 -
2.3	Úkol řízení lidských zdrojů	- 7 -
2.4	Personalisté a personální útvar	- 8 -
2.5	Personální činnosti	- 9 -
2.5.1	Analýza a tvorba pracovních míst	- 9 -
2.5.2	Personální plánování	- 10 -
2.5.3	Získávání pracovníků	- 11 -
2.5.4	Výběr zaměstnanců	- 14 -
2.5.5	Přijímání a adaptace zaměstnanců	- 15 -
2.5.6	Hodnocení pracovníků	- 16 -
2.5.7	Mobilita zaměstnanců	- 17 -
2.5.8	Vzdělávání zaměstnanců	- 19 -
2.5.9	Odměňování pracovníků	- 20 -
2.5.10	Pracovní vztahy	- 22 -
2.5.11	Péče o pracovníky	- 24 -
2.5.12	Personální informační systém	- 25 -
3	Metodika a cíle	- 26 -
3.1	Cíl	- 26 -
3.2	Metodický postup	- 26 -
4	Analýza systému personálního řízení	- 28 -
4.1	Charakteristika vybraného podniku	- 28 -
4.2	Personální oddělení a systém personální práce	- 31 -
4.3	Personální činnosti a systém personálního řízení	- 33 -
4.3.1	Analýza a vytváření pracovních míst	- 33 -
4.3.2	Personální plánování v korporaci	- 35 -
4.3.3	Získávání zaměstnanců ve vybraném podniku	- 36 -
4.3.4	Výběr pracovníků	- 37 -
4.3.5	Přijímání zaměstnanců podniku	- 39 -

4.3.6	Hodnocení a řízení pracovního výkonu	- 41 -
4.3.7	Mobilita zaměstnanců vybraného podniku	- 43 -
4.3.8	Vzdělávání zaměstnanců podniku	- 46 -
4.3.9	Odměňování pracovníků organizace	- 52 -
4.3.10	Péče o pracovníky a zaměstnanecké vztahy	- 54 -
4.3.11	Personální informační systém	- 56 -
4.4	Náklady práce v organizaci	- 57 -
5	Řešení a výsledky	- 60 -
6	Závěr	- 65 -
I.	Summary	- 67 -
II.	Seznam použité literatury	- 68 -
III.	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	
A.	Seznam obrázků	
B.	Seznam tabulek	
C.	Seznam grafů	
D.	Seznam použitých zkratk	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

1 Úvod

Lidský kapitál je jedním z nejcennějších zdrojů společnosti. Z dlouhodobého hlediska se jedná o zdroj, který nejvíce přispívá k plnění podnikového poslání, cílů i strategie. Jsou nazývány lidskými zdroji, protože je na ně nahlíženo jako na perspektivní zdroj vytvářející nové přístupy, které přispívají k dosažení strategických cílů organizace. V návaznosti na tyto cíle je tedy nezbytné stanovit vhodnou personální politiku. Strategické řízení lidských zdrojů, ale i celého podniku v současnosti stále více proniká do managementu firem. Zřejmě si společnosti více uvědomují důležitost plánování do vzdálenější budoucnosti.

Nejčastěji management malých a středních podniků opomíjí důležitost řízení lidských zdrojů a jeho vliv na celopodnikový prospěch. Ovšem v dnešním globalizovaném světě je nevyhnutelné klást dostatečný důraz na personální řízení. Technologie jdou progresivně kupředu a tím si je celý svět bližší a veškeré procesy se zrychlují. Nezaměstnanost v České republice klesá a pracovní síla má v některých odvětvích možnost si mezi zaměstnavateli vybírat. Zejména technicky vzdělaných pracovních sil je na trhu práce nedostatek a proto se průmyslové podniky o takové zaměstnance v podstatě přetahují. Z tohoto důvodu se společnosti snaží vytvořit atraktivnější pracovní podmínky pro zaměstnance než jejich konkurence.

Dobře fungující systém řízení lidských zdrojů podporuje konkurenceschopnost organizace na globálním trhu. V podmínkách současného silně konkurenčního prostředí musí být firma flexibilní, aby byla schopna se přizpůsobit změnám podmínek trhu. Zároveň je vhodné být něčím výjimečná a odlišit se od konkurence.

Během 20. století prošlo pojetí personálního řízení řadou vývojových změn. Dle posledních tendencí poskytují úspěšné organizace dostatečný prostor pro rozvoj intelektuálního kapitálu. Nejčastěji formou autonomie pracovníků nebo pracovních týmů, delegováním pravomocí a předáváním odpovědnosti. Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou nezbytnou samozřejmostí pro udržení a motivaci pracovních sil.

Společnosti mohou mít přístup k řízení lidských zdrojů naprosto odlišný. V České republice se vyskytuje každým rokem více firem se zahraničním kapitálem, většinou se jedná o dceřiné společnosti. Ty od internacionálních prosperujících mateřských korporací přebírají systém personálního řízení a české organizace tento systém napodobují nebo k vhodným postojům dospějí sami svými chybami. Avšak podniky si v konkurenčním prostředí mnohdy nemohou dovolit chybovat, proto je správná personální politika a systém personální práce tak důležitou součástí řízení podniku.

Trvale na světových trzích výrobků a služeb převládá nabídka nad poptávkou, což znamená silně konkurenční prostředí a tedy boj o zákazníky. V prostředí omezených zdrojů a nepředvídatelných ekonomických nebo technologických změn, musí být organizace připravena reagovat, případně inovovat a k tomu přispívá efektivní řízení lidských zdrojů.

Tato diplomová práce se zabývá systémem personálního řízení ve vybraném podniku. V organizaci jsou analyzovány a porovnány současné postoje k jednotlivým personálním činnostem a posouzeno řízení lidských zdrojů obecně. V závěru práce jsou dle nastudované literatury navrženy a doporučeny eventuální změny.

2 Literární rešerše

Je prokázáno, že konkurenceschopnost firem se odvíjí od způsobilosti patřičně formovat lidské zdroje. Mít správné lidi na vhodných pracovních pozicích je jednou z největších předností podniku. Systém lidských zdrojů zajišťuje řízení lidských zdrojů propojením základních principů, strategií, politiky lidských zdrojů či procesů řízení, praktických zkušeností v oblasti lidských zdrojů a dostupných plánovacích programů (Armstrong, 2007).

2.1 Podstata personální práce

Pojem personální práce neboli personalistika je jednou z nejdůležitějších oblastí v systému řízení celé organizace. Vyjadřuje vše, co se týká řízení a vedení lidí a jejich zapojení do pracovních procesů (Koubek, 2009).

Každá společnost potřebuje zajistit fungování a výkonnost s využitím zdrojů:

- lidských,
- materiálních,
- finančních a
- informačních.

Lidské zdroje jsou z nich ty nejvýznamnější a to z toho důvodu, že zajišťují získávání, transfer a uplatnění těch ostatních zdrojů. Pomocí lidských zdrojů dosahuje organizace naplňování strategických cílů, a proto jsou právě lidské zdroje v podniku nejvzácnější. Pro úspěšnou společnost je rozhodující disponovat dostatečným množstvím motivovaných a schopných pracovníků. Takoví lidé jsou totiž výkonní a to definuje i výkon společnosti jako celku (Šikýř, 2012).

Koubek (2003) ve svém slovníku charakterizuje personální řízení (human resources management) jako: „Aktivity směřující k zabezpečení využívání a rozvoji lidských zdrojů v organizaci.“ V personálním řízení jde tedy primárně o dynamický soulad mezi organizací a zaměstnanci. Obě strany mají nějaká očekávání od tohoto vztahu. Společnost předpokládá, že pracovníci budou pracovat kvalitně, využívat kreativitu, budou sdílet zájmy společnosti a budovat dobré jméno firmy. Oproti tomu zaměstnanci očekávají garanci stabilního zaměstnání, patřičnou odměnu za práci, dobrý kolektiv a uplatnění svých schopností a dovedností (Brauchli, n.d.).

Jiný pohled na pracovníky podniku je jako na *lidský kapitál*, ten zahrnuje schopnosti, znalosti a dovednosti jedinců, které je potřeba vhodně využít a rozvíjet v zájmu celé organizace. Společnost usiluje o udržení talentovaných, schopných, kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců formou investic do lidského kapitálu. Tyto investice a jejich návratnost se nechají přirovnat k investicím do dlouhodobého hmotného majetku, ovšem je tu ta odlišnost, že lidský kapitál není majetkem společnosti. Z tohoto důvodu se manažerům jeví tyto investice nejisté, ale musí si uvědomit, že lidské zdroje jsou rozhodující pro zlepšení výkonnosti podniku. V této souvislosti v některých organizacích probíhá tzv. řízení talentů (Armstrong, 2007).

Každá společnost má své zásady, principy a postoje k řízení lidských zdrojů, kterým se souhrnně říká *personální politika*. Jedná se o metody získávání a umístování pracovníků, jaké úkoly budou prováděny externími subjekty, zásady odměňování, kariérních postupů apod. Některé z firem mají tyto principy písemně ukotveny. Kromě toho je zásadním pojmem *personální strategie*, která navazuje na podnikovou strategii a je realizována tak, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace. Strategie je na rozdíl od politiky koncipována na období tří až pěti let (Veber a kol., 2009).

Odpovědnost za řízení lidských zdrojů je připisována top managementu, personálnímu útvaru a liniovým vedoucím. Vrcholové vedení pečuje o personální politiku a strategii. Personální úsek odpovídá za personální činnosti, komunikaci nebo za jiné personální služby. Realizací každodenního řízení lidí se věnují především liniovní manažeři. Řízení lidských zdrojů, ať je prováděno na jakékoliv úrovni řízení, má za cíl rozvoj lidského potenciálu, zajistit správnou kombinaci pracovníka s prací, řídit rozmanitý personál či skupiny pracovníků a udržet vhodné pracovní podmínky (Kociánová, 2012).

2.2 Vývoj personálního pojetí

Personální řízení prošlo během 20. století několika vývojovými stádii. Počátečním pojetím byla *personální administrativa* a dominovala až do počátku 60. let. Práce personalisty tedy spočívala v tom, že zajišťoval pouze nejnnutnější agendu požadovanou státem nebo nezbytnou k fungování podniku. Zahrnovala evidenci, servis manažerům, statistiku či dodržení souladu s pracovněprávními předpisy. Nutno podotknout,

že v letech 20. až 40. bylo Československo pokrokovou zemí díky Baťově výstavbě průmyslového města Zlín (Tureckiová, 2004).

Další vývojovou etapou je *personální řízení*, které se také jinak označuje za širší pojetí. Došlo k uvědomění, že konkurenceschopný subjekt potřebuje vhodné, zformované, řízené a motivované lidské zdroje. Tento styl personálního řízení se objevoval především ve velkých podnicích s rozsáhlou organizační strukturou a vysokým stupněm dělby práce. Personalistika se rozdělila na jednotlivé personální činnosti a personalisté se začali specializovat na tyto individuální oblasti (Šikýř, 2014).

Dle Dvořákové (2012) se od počátku 80. let 20. století prosadil přístup *řízení lidských zdrojů*. Toto nové pojetí vzniklo v souvislosti s hospodářskou krizí z let 70., kdy se změnil celkový pohled manažerů na personalistiku a její využití ke zvýšení efektivnosti a racionalizaci. Řízení lidských zdrojů je orientováno dlouhodobě a spočívá v úzké spolupráci liniových manažerů a personálního oddělení, jejichž cílem je péče o personál. Tato oblast byla definována na amerických univerzitách do tří modelů.

Nejnovější pojetí *řízení intelektuálního kapitálu* je používáno pouze v některých společnostech. Tyto subjekty vnímají zaměstnance jako zdroj inovací, diferenciací či jiných významných hodnot podniku (Dvořáková, 2012).

2.3 Úkol řízení lidských zdrojů

Úkolem personálního řízení je zabezpečit neustálé zlepšování organizace s využitím všech disponibilních zdrojů a to prioritně zdrojů lidských. Nejpodstatnějšími úkoly vedení lidí, na které je třeba se zaměřit, jsou:

- Vytvoření harmonie mezi množstvím a strukturou pracovních míst, úkolů a pracovníků (správní lidé na správných místech, schopní přizpůsobit se);
- Optimalizace využití doby práce a schopností zaměstnanců;
- Formování dobrých mezilidských vztahů, kolektivu a stylu vedení;
- Rozvoj schopností, osobnostních vlastností a kariéry pracovníků organizace;
- Dodržování pracovněprávní legislativy a tvorba dobré pověsti jako zaměstnavatele (Koubek, 2009).

U lidských zdrojů je velmi důležitá jejich motivace a schopnosti, kterými disponují, protože mají přední vliv na výkon organizace. Toto určuje i následující rovnice:

$$V = f(S \times M)$$

Rovnice charakterizuje výkon zaměstnanců (V) jako funkci schopností (S) a motivace (M). Výkon vystihuje požadovaný výsledek práce daný kvalitou, dochvilností a postojem k práci. Schopnosti zahrnují odbornou způsobilost, tedy znalosti a dovednosti pracovníků. Dále pojímají i způsobilost chovat se dle příslušného pracovního místa. Motivace vystihuje ochotu, chování pracovníků a jejich aktivitu v práci. Tyto aspekty determinují okolní stimuly a vnitřní motivace, které musí být vhodně zkoordinovány vedením firmy (Šikýř, 2014).

2.4 Personalisté a personální útvar

Struktura personálního útvaru závisí na mnoha faktorech. Mezi tyto okolnosti patří velikost společnosti, její současná pozice na trhu, organizační struktura, specializace činnosti nebo systém řízení. Kromě toho záleží i na úrovni kvalifikace, motivace a personální politiky v organizaci, dále se musí uvažovat o kondici trhu práce, vnějších podmínkách a aplikovaných personálních činnostech (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Personální útvar nese zodpovědnost za personální činnosti v organizaci, za efektivní procesy personálního řízení a tvorbu vhodného pracovního klima. Personalisté (specialisté v oblasti personálního řízení) často stojí mezi zájmy vedoucích pracovníků a individuálních zaměstnanců. Personální útvar má několik funkcí, první z nich je *konceptní* tzn. tvorbu personální politiky. Funkce *metodická* zahrnuje zavádění návodů a postupů personálních činností. Dále má funkci *řídící*, to znamená, že koordinuje organizaci k daným cílům a úkolům prostřednictvím personálních procesů. Šíření informací, jejich aktualizace a uchovávání patří do funkce *informační*. Funkce *výzkumná* umožňuje získávání informací, možnost hodnotit zaměstnance, jejich způsobilost a efektivnost například vzdělávacích procesů. Nakonec mají personalisté i funkci poradenskou a to pro každého v podniku (Kociánová, 2012).

Personální útvar bývá v organizační struktuře umístěn buď přímo pod generálním ředitelem jako štáb, nebo se nachází na totožné úrovni jako finanční, výrobní, prodejní úsek atd. Poslední možností je personální oddělení jako štábní útvar některé z funkčních oblastí (Dvořáková a kol. 2012).

Velikost osobního oddělení a počet personalistů se odvíjí od velikosti firmy (počtu zaměstnanců). Personální útvar se ve velkých podnicích skládá z kategorií pracovníků jako personální vedoucí, personální referenti, pomocní pracovníci nebo specialisté. Experti bývají z oblasti kolektivního vyjednávání, psychologie práce nebo tarifních soustav apod. (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

2.5 Personální činnosti

Personální útvar provádí personální činnosti v rámci podniku za účelem dosažení cílů korporace. Tyto činnosti z různých oblastí řízení jsou orientovány na propojení zaměstnance s pracovním procesem. V soupisu a počtu personálních činností se autoři různí, nicméně podstata je stejná. Rozpětí personálních činností prováděných v podniku se samozřejmě odvíjí od počtu zaměstnanců (velikosti podniku). Personální činnosti lze dělit například do dvanácti aktivit dle následujících níže uvedených podkapitol (Dvořáková, 2012).

2.5.1 Analýza a tvorba pracovních míst

Správně a podrobně zanalyzované a vytvořené pracovní místo je základním kamenem všech činností v oblasti personálního řízení. Cílem této aktivity je definovat úkoly pracovníka a vytvořit popis pracovního místa, dle kterého budou zřetelné specifické požadavky na pracovní pozici. Analýzou pracovní pozice zjišťuje personální útvar informace o úloze, metodách a podmínkách dané pozice. Kromě toho získává také údaje o vazbách na ostatní pracovní místa, o odpovědnosti a pravomoci, která se k místu váže apod. Pracovní místo se skládá z několika pracovních úkolů, ovšem než jsou definovány, je nutné znát odpověď na otázky:

- **Co?** – jaké úkoly musí zaměstnanec vykonat;
- **Kde?** – místo výkonu práce;
- **Kdy?** – čas vymezený pro úkol;
- **Proč?** – příčina nutnosti provedení práce;
- **Jak?** – metody realizace úkolu;
- **Kdo?** – definice potřebných kvalit a schopností zaměstnance (Koubek, 2009).

Popis pracovního místa obsahuje název, účel, seznam úkolů, povinnosti, odpovědnost a pravomoci, charakterizuje vztahy nadřazenosti a podřazenosti nebo rozsah zastupitelnosti. Dále popisuje očekávané výsledky, interní předpisy, nezbytné technické vybavení a podmínky práce. Kromě toho by mělo být na konci uvedeno jméno zaměstnance, jeho podpis a datum (Kociánová, 2010).

Dříve se kladl důraz na specializaci – zaměření se intenzivně na jednu konkrétní činnost. Nicméně specializace narazila na problém monotónnosti a degradace pracovníků, proto jsou v současnosti využívány jiné přístupy k vytváření pracovních míst. Jedním z nich je *rotace práce*, ta znamená pohyb pracovníků mezi různými pracovními úkoly. Druhý princip *rozšiřování práce* znamená propojování více pracovních úkolů za účelem zvýšení rozmanitosti práce. Poslední pojetí *obohacování práce* zvyšuje atraktivitu práce propůjčením větší míry odpovědnosti a pravomocí (Armstrong & Taylor, 2015).

Je-li určen obsah práce, pak je nutné vyřešit efektivitu výkonu této práce a uvést do souladu možnosti pracovníka, pracoviště, nástrojů a podobně. Proto jsou v organizacích vytvářeny pracovní postupy prostřednictvím postupových a vývojových diagramů, pohybových a časových studií či náhodných pozorování. Pokud je v pozdější analýze zjištěno, že pracovní pozice není vykonávána efektivně, může dojít k redesignu tzn. změně formulace pracovních úkolů a vazeb tohoto místa (Koubek, 2009).

2.5.2 Personální plánování

Proces predikce, stanovení záměrů a uskutečnění pokynů v oblasti pohybu lidských zdrojů se nazývá plánování personálních zdrojů. Nejprve než se personální útvar začne zabývat samotnou prognostikou, musí si připomenout důležité zásady plánování. V první řadě musí znát a dodržovat strategii podniku a navazovat na ni. Za druhé musí být personální plán v harmonické rovnováze s plánem činností celé organizace. A v poslední řadě je třeba dbát na to, že jde o celopodnikovou záležitost a toho si musí být vědomi především řídicí pracovníci (Koubek, 2009).

Cílem plánování lidských zdrojů je přizpůsobit firemní a personální politiku, zvýšit výkonnost podniku a zaměstnanců, dosáhnout efektivního využití lidských zdrojů, zajistit požadavky vedoucích jednotlivých útvarů, zabezpečit rozvoj organizace a spravedlivě odměnit pracovníky (d'Ambrosiová a kol., 2011).

Sledovat a analyzovat potřebu personálních zdrojů lze formou statistických sledování, odborných předpovědí a jiných metod. Korporace by měla identifikovat, zda je u nich nedostatek nebo přebytek zaměstnanců.

Personální plány by měly být jak krátkodobé, tak i dlouhodobé. Hlavními úkoly plánování lidských zdrojů je prognózovat budoucí potřebu zaměstnanců, predikovat zdroje pokrytí této potřeby, stanovit kritéria výběru nových zaměstnanců a zabezpečit perspektivní kariérní rozvoj pracovníků.

Personální útvar definuje plány pro jednotlivé personální činnosti. Mezi ně patří například:

1. **Plán rozmíst'ování zaměstnanců** – dle charakteristik jednotlivých pracovních pozic jsou přiřazeni pracovníci s odpovídajícími kvalifikačními a osobnostními předpoklady. Dále se hledí na korektní odměňování a rozvoj zaměstnanců.
2. **Plány získávání a výběru pracovníků** – definice profilu žádoucích pracovníků a metody na jejich získání a selekci.
3. **Plány hodnocení a odměňování zaměstnanců** – specifikace systému odměňování a jeho nastavení tak, aby stimuloval lidi k podávání efektivních výkonů a vytvářel vhodné firemní klima.
4. **Plány vzdělávání pracovníků** – vymezení oblastí, kde je vzdělávání nezbytné a tvorba dlouhodobého plánu rozvoje pracovníků (Bartošová, Bartoš, 2011).

2.5.3 Získávání pracovníků

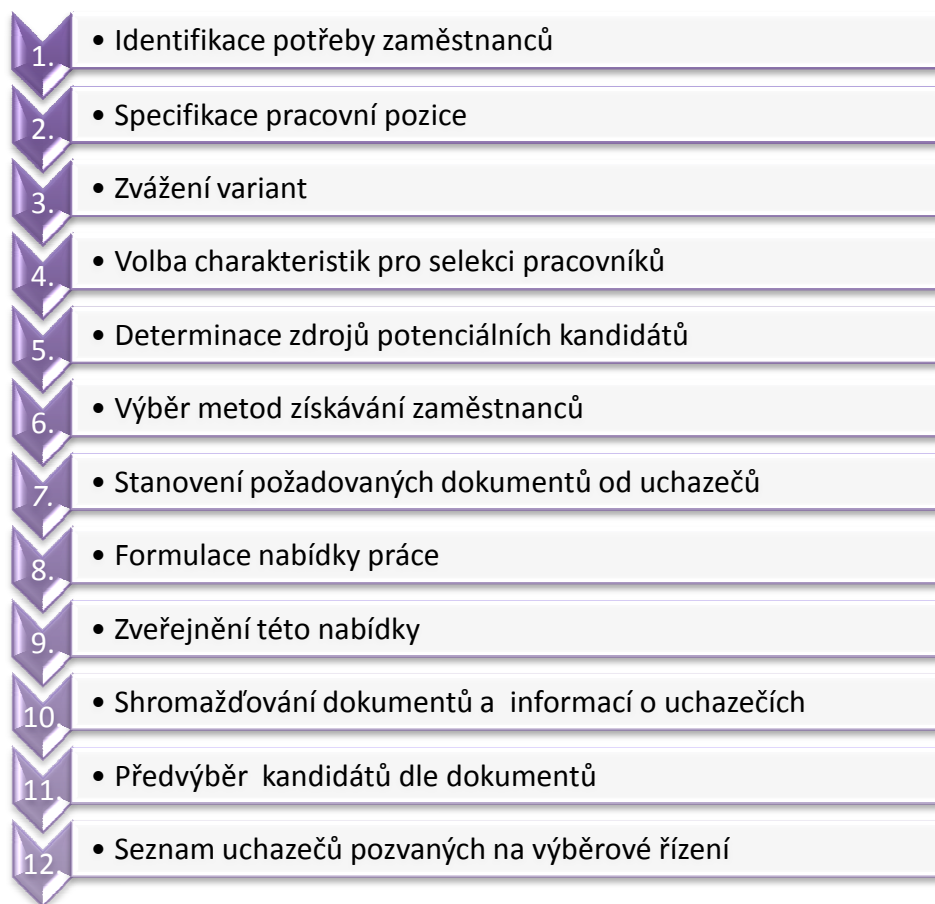
Jedná se o proces mezi dvěma stranami a to zaměstnavatelem a žadateli o práci. Úmyslem zaměstnavatele je získat výhodný počet kandidátů vyhovujících dané pracovní pozici tak, aby bylo možné vybrat neoptimálnějšího uchazeče.

Podstatnou roli v náboru hrají vnitřní a vnější podmínky. Jde o faktory, které ovlivňují zájemce o práci. Dle vnitřních podmínek se kandidáti rozhodují a vnější podmínky jsou objektivní, organizace je neovlivní. *Vnitřní faktory*, které se týkají pracovního místa, jsou povaha práce, umístění v organizační struktuře, nároky na pracovníka, pravomoci, zodpovědnost, pracovní doba, místo a podmínky práce. Vnitřní podmínky týkající se společnosti představují smysl, věhlas a pověst korporace,

dále úroveň odměňování, zaměstnaneckých výhod a vzdělávání. Kromě toho je podstatné i pracovní klima a umístění firmy. Mezi *vnější podmínky* činnosti získávání patří demografické, ekonomické, sociální, technologické, politicko-legislativní a okolní osídlení organizace (Kociánová, 2010).

Koubek (2003) uvádí metodický postup získávání pracovních sil o dvanácti krocích (viz obrázek 1), který je užitečné v organizacích dodržovat.

Obrázek 1: Proces získávání zaměstnanců v 12 krocích



Zdroj: Koubek, 2003

Jednotlivé kroky na obrázku číslo 1 jsou jasně definovány. Do kroku č. 5 náleží získávání pracovních sil z vnitřních a vnějších zdrojů. Dle Součka (2005) by top management měl věnovat vysokou pozornost vyhledávání schopných zaměstnanců. Neměl by být ovlivnitelný emocemi či vztahy s uchazeči. Pracovníci z externích zdrojů přinesou do firmy nové znalosti, metody či postupy. Nicméně možnost kariérního postupu by neměla být současným pracovníkům odepřena, jinak ztratí motivaci. Kociánová (2010) uvádí tento výčet výhod a nevýhod získávání zaměstnanců

z interních zdrojů (tabulka 1). Obsazovat vzniklé volné pracovní pozice z vnitřních zdrojů společnosti může být styl personální politiky dané korporace. V některých společnostech dbají na rovnost podmínek pro interní i externí uchazeče.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z interních zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> • Znalost podniku, IS, zkušenosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezené možnosti volby
<ul style="list-style-type: none"> • Kariérní postup 	<ul style="list-style-type: none"> • Neschopnost inovovat své přístupy
<ul style="list-style-type: none"> • Motivace a oddanost zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Vznikne jiné volné pracovní místo
<ul style="list-style-type: none"> • Levnější proces získávání, rychlost 	<ul style="list-style-type: none"> • Investice do vzdělání
<ul style="list-style-type: none"> • Interní zaměstnanec bývá méně nákladný než externí 	<ul style="list-style-type: none"> • Problém rivality, odmítání kolegy v roli nadřízeného, povyšování se

Zdroj: Kociánová, 2010

Kromě toho uvádí Váchal, Vochozka a kol. (2013) ještě klady a zápory získávání zaměstnanců z externích zdrojů. K získávání z vnějších zdrojů firmy přistupují, pokud nemají vyhovující interní zdroje. Jde o pracovníky z trhu práce, absolventy, pracovníky jiných společností, penzisty či studenty.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z externích zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> • Rozsáhlejší nabídka uchazečů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nákladnější získávací proces
<ul style="list-style-type: none"> • Obvyklá autorita nově příchozího 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké finanční nároky uchazečů
<ul style="list-style-type: none"> • Zpravidla vyšší pracovní tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptace trvá déle a stojí peníze
<ul style="list-style-type: none"> • Přínos nových metod a zkušeností 	<ul style="list-style-type: none"> • Stres a zatížení stávajících pracovníků

Zdroj: Váchal, Vochozka a kol., 2013

Počet a kvalita kandidátů se odvíjí od použité *metody získávání zaměstnanců* (krok č. 6 viz Obrázek 1). Těchto metod je několik, pracovník se může samostatně přihlásit, nebo ho někdo doporučí. Další možností je, že zaměstnavatel osloví potenciální zaměstnance formou vývěsek, letáků, veletrhů, inzercí v tisku či rozhlasu, spoluprací se vzdělávacími institucemi, s úřadem práce či s personálními agenturami. Často používanými nástroji jsou v současnosti sociální a profesní sítě nebo pracovní portály (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

2.5.4 Výběr zaměstnanců

Při výběru nových zaměstnanců není nikdy stoprocentní, že vybraný kandidát je právě ten nejvhodnější. A nezáleží na tom jaká metoda nebo kombinace metod výběru byla použita. Výkonnost pracovníka je podmíněna třemi faktory a to, zda zaměstnanec může, chce a zapadne. To znamená, jestli je schopen a má dovednosti k požadované práci, chce-li činnost poctivě vykonávat a za podmínky, že zapadne do podniku a pracovního kolektivu. Důležitá je flexibilita – tj. přizpůsobivost k vykonávané práci, snaha o sebevzdělání a schopnost k racionalizaci práce.

V první řadě musí být určena kritéria hodnocení kandidátů a na základě těchto kritérií se pak zvolí vhodné metody výběru. Personální útvar by měl klást důraz také na verifikaci informací získaných od uchazečů. K ověření pravdivosti údajů od kandidátů se využívá zejména kombinace více metod výběru (Koubek, 2009). Před jednotlivými fázemi výběru je podstatné definovat pracovní pozici, jaké obsahuje operace, vyžaduje schopnosti, vzdělání a praxi. Tyto kroky obsahuje personální činnost „Analýza a tvorba pracovních míst“.

Fáze výběru pracovníků:

1) **Předvýběr.** Uskutečňuje se, protože pokud je správně provedena činnost získávání, tak je uchazečů mnoho. Z toho důvodu musí personalisté provést předvýběr na základě písemných dokladů od kandidátů. Musí zredukovat počet pozvaných na ústní pohovor. Výběrová komise si stanovuje relevantní kritéria, aby se vyvarovala předsudkům dle jména, rodinné situace, původu apod. (Dvořáková, 2004).

2) **Vyhodnocovací fáze** zahrnuje metody výběru zaměstnanců. Není podmínkou použití všech těchto metod. Zpravidla čím vyšší jsou kvalifikační nároky na danou pozici, tím více kol výběrového řízení musí kandidát absolvovat.

Pohovor je nejpoblárnější metodou výběru. Není zcela relevantní, značně totiž záleží na osobě, která pohovor realizuje. Tazatelé provádí spoustu chyb, kterým je třeba se vyvarovat. Většina lidí má nevědomky, vlivem okolních faktorů, selektivní vnímání. Často důvěřují prvnímu dojmu, je-li dobrý, snaží si tento dojem následujícími otázkami potvrdit, jestliže je špatný, tak naopak. Další obvyklou chybou je rychlé rozhodování. Říká se, že tazatel si utvoří mínění o uchazeči v prvních pěti minutách a později

už si tento úsudek nenechá nikterak vyvrátit (Foot & Hook, 2002). Pohovor může být strukturovaný dle předlohy s připravenými otázkami nebo nestrukturovaný. Jsou rozlišovány určité typy pohovorů, například skupinový, telefonický, před komisí, pohovor rychlého ověřování, 1 x 1 (přímý nadřízený x uchazeč) či testování způsobilosti (Kleibl a kol., 2001).

Dotazník se využívá buď obecný na získání základních faktů a rychlého přehledu, nebo otevřený dotazník modifikovaný dle pracovních pozic. V něm mohou uchazeči odpovědět na otázky podrobněji. Jsou vhodné pro verifikaci dat z jiných metod výběru.

Životopis charakterizuje život kandidáta a v dnešní době je vyžadován téměř všude. Uchazeč by se měl prostřednictvím životopisu prezentovat, upozornit na hodnotné zkušenosti, vzdělání a praxe související s místem, o něž se uchází (Vaverčáková, 2006).

Výběrové testy se dělí na čtyři základní druhy. Prvním jsou testy inteligence, které ověřují myšlení (schopnosti verbální, paměťové, prostorové, numerické apod.). Dále testy schopností, které studují vrozené předpoklady uchazeče týkající se motoriky, zručnosti ale i duševních kapacit. Kromě toho jsou testovány znalosti jedinců, které doposud získal. Posledním typem testu jsou osobnostní, které jsou orientovány na povahu, postoje a psychologické vlastnosti (introverze, extroverze) testovaného (Cole, 1990).

Assessment centre je komplexním mechanismem, který identifikuje růstový potenciál uchazeče. Jedná se o proces, který využívá množství technik vyhodnocujících předpoklady zaměstnanců. Předností této metody je využití situačních testů (simulace okolností), které zjistí, jak by se v těchto případech pracovník zachoval. Výsledkem testů je nezávislé hodnocení individuálních kandidátů. Metody assessment centre lze využít i na hodnocení či rozvoj stávajících zaměstnanců (Saiyadain, 2009).

2.5.5 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Výběrové řízení se může skládat z několika kol, v poslední fázi výběrová komise vybere jednoho nejvhodnějšího kandidáta. Toho personalista obratem kontaktuje, že byl vybrán na danou pracovní pozici a sdělí mu následné kroky související s jeho přijetím. Nejdůležitějším počinem při přijímání je dle Koubka (2003) sepsání pracovní smlouvy,

kterému předchází sjednání individuálních podmínek smlouvy výhodných jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele.

Pro obě smluvní strany je důležité, aby byla smlouva konkrétní a obsahovala nezbytné informace. Smlouva musí obsahovat alespoň název pracovního místa a povinnosti s ním spojené, informace o místě výkonu práce, datu nástupu, blíže specifikované pravomoci, odpovědnost a pracovní podmínky. Dále musí být uchazeč seznámen s kolektivní smlouvou, právy a povinnostmi, které plynou ze spolupráce a až poté by mělo dojít k podpisu pracovní smlouvy. Kromě toho absolvuje povinnou lékařskou prohlídku a na personálním oddělení je zařazen do evidence pod svou osobní kartou se základními údaji.

Dle Armstronga (2006) je uvedení na pracoviště velice důležitým okamžikem, kdy si zaměstnanec utváří názor o společnosti. Povinným krokem první den na pracovišti je školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Následně přímý nadřízený seznámí pracovníka s novými kolegy a uvede ho na pracoviště. Poskytne mu nástroje a vybavení, které k práci potřebuje a přidělí mu školitele. V zájmu vedoucího je uvést zaměstnance do pracovního týmu tak, aby nebyl ve stresu, znal dobře podmínky práce, výkonnostní standardy a aby měl zájem o práci a organizaci vůbec.

2.5.6 Hodnocení pracovníků

Jedním z hlavních cílů personálního oddělení je mít zaměstnance schopné podávat vysoké pracovní výkony. Aby bylo možné takových výkonů dosahovat, musí být zaměstnanci hodnoceni a motivováni k podávání vyšších výkonů. Hodnocení bývá mezi zaměstnanci neoblíbené a to z toho důvodu, že může vést k propuštění. Nicméně to je ta nejpesimističtější varianta, může spět třeba jen k rekvalifikaci, přemístění či naopak k povýšení. Hodnocení je také nástrojem k odměňování pracovníků, dle stupně plnění požadavků se určuje výše variabilní složky mzdy. Dále slouží jako prostředek k tvorbě vzdělávacích, rozvojových a motivačních plánů (Hroník, 2006).

Dle Koubka (2009) probíhá hodnocení obvykle v následujících třech krocích:

- Vedoucí zjistí, jak je práce vykonávána, jaké jsou vztahy na pracovišti;
- Sdělí zaměstnanci jeho výsledky a projednává je s ním (hodnotící rozhovor);
- Společně se oba snaží nalézt možnosti zdokonalení pracovního výkonu.

Vedoucí by měl posuzovat výkony zaměstnanců průběžně dle příležitostí, to je označováno jako *neformální* hodnocení. *Formální* probíhá v pravidelných intervalech (měsíčně, ročně) a je systematické, mnohdy sjednoceno formulářem. Manažer posuzuje výsledky práce, způsobilost pracovníka k těmto úkonům a chování na pracovišti. Mít správného člověka na správném místě je primárním posláním řízení lidských zdrojů. Hodnocení zaměstnanců musí být spolehlivé a spravedlivé, v opačném případě totiž pracovníky demotivuje. Duchoň & Šafránková (2008) uvádí způsoby motivace zaměstnanců. Jde o osobní pochvalu nebo poděkování, mimořádnou odměnu, nabídku sebezdokonalování, účast na významných projektech, profesní kurzy, stáže, koučování nebo tvorba prezentací a přednášek, kde uplatní své dovednosti.

Podle Koubka (2009) existuje mnoho metod hodnocení pracovníků, zde jsou vyjmenovány jen ty nejznámější. Hodnocení dle cílů, které musí splňovat charakteristiky SMART, dále se používá metoda hodnocení na základě plnění norem, kritických příkladů nebo pomocí stupnice (číselné, grafické či slovní).

2.5.7 Mobilita zaměstnanců

Rozmísťování pracovníků vychází z analýzy profilu pracovníka a pracovního místa. V koncepcích moderního managementu lidských zdrojů se v zahraničí často přistupuje k tailoringu. Jde o pracovní pozice „ušité na míru“ pro konkrétního zaměstnance. V Čechách je trend obsazování pracovních míst opačný. Nejprve je vytvořen profil pozice a na ni se hledá ideální uchazeč. Rozmísťování pracovníků je úzce provázáno s ostatními personálními činnostmi jako s plánováním, hodnocením či vzděláváním.

Tabulka 3: Mobilita zaměstnanců

Vnitřní mobilita	Vnější mobilita	
	Aktivní	Pasivní
Povyšování	Získávání	Propouštění
Převedení na jinou práci	Výběr zaměstnanců	Penzionování
Přeřazení na nižší pozici	Přijímání a adaptace	Výpověď, úmrtí

Zdroj: Kociánová, 2010

Vnitřní mobilita je vlastně rozmísťování pracovníků uvnitř podniku a projevuje se ve třech formách, viz tabulka 3. K povyšování může dojít na základě rozhodnutí nadřízeného nebo výběrovým řízením, jde obvykle o lépe placenou a náročnější pozici.

Převedení na jinou práci může být dočasné nebo trvalé a jeho cílem je vhodnější alokace pracovních sil. Přeřazení na nižší funkci může nastat, pokud zaměstnanec nezvládá současnou pozici. Znamená nižší zodpovědnost i mzdu (Vaverčáková, 2006).

Aktivní vnější mobilita zahrnuje personální činnosti, kterým jsou věnovány předchozí kapitoly této práce, proto se jimi již zabývat nebudeme. Pasivní mobilita je spojena s odchodem zaměstnanců jedním ze čtyř způsobů. První je v podobě penzionování pracovníků, které je závislé na přístupu k důchodovému věku. Buď organizace chápe důchodový věk jako fixní a vždy ukončí pracovní poměr, nebo je věk flexibilní a někteří důchodci mohou v práci pokračovat. Další možností pasivní mobility je výpověď ze strany zaměstnance. Pokud organizace přijde o kvalitního zaměstnance, může to na ni mít špatný dopad a těžko hledá náhradu, proto by měla firma usilovat o stabilizaci hodnotných pracovníků. Ztráta klíčového zaměstnance může zapříčinit odchod dalších pracovníků. Další způsob odchodu zaměstnance je propuštění. Propustit lze bez výpovědi pouze z důvodů uvedených v zákoně a s výpovědí může být argumentem nadbytečnost, nedostatečný výkon, porušení kázně, nebo pokud je pracovník ve zkušební době či byl přijat na dobu určitou (Kociánová, 2010).

Propouštění pro nadbytečnost se týká zaměstnanců, kteří se ničím neprovinili. A to je nejspíše příčinou, proč většina takto propuštěných považuje postup za neoprávněný. Organizace by měla učinit kroky k zamezení vzniku nadbytečných pracovníků. Ovšem pokud už korporace musí provést výběr zaměstnanců k propuštění pro nadbytečnost, měla by postupovat dle jasných kritérií tak, aby neohrozila pověst podniku (Foot & Hook, 2002).

Je třeba zmínit i důležitý pojem fluktuace. Jedná se o odchody zaměstnanců z podniku, které mají svá negativa, ale i přínosy. Nevýhodou je pokud podnik opouští dlouholetí, zkušené zaměstnanci, se kterými ztrácí organizace i kontakty a důležité informace. Naopak přínosem fluktuace může být fungování trhu práce, příliv nových nápadů do společnosti nebo stabilita produktivních pracovníků. Fluktuace je měřena ukazatelem míry fluktuace nebo míry stability v %, ten druhý ukazatel se počítá následovně:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří jsou v podniku déle než 1 rok}}{\text{počet zaměstnanců před rokem}} \times 100$$

Hodnota míry stability definuje sklon dlouholetých zaměstnanců zůstat v organizaci (Ertl, 2005).

2.5.8 Vzdělávání zaměstnanců

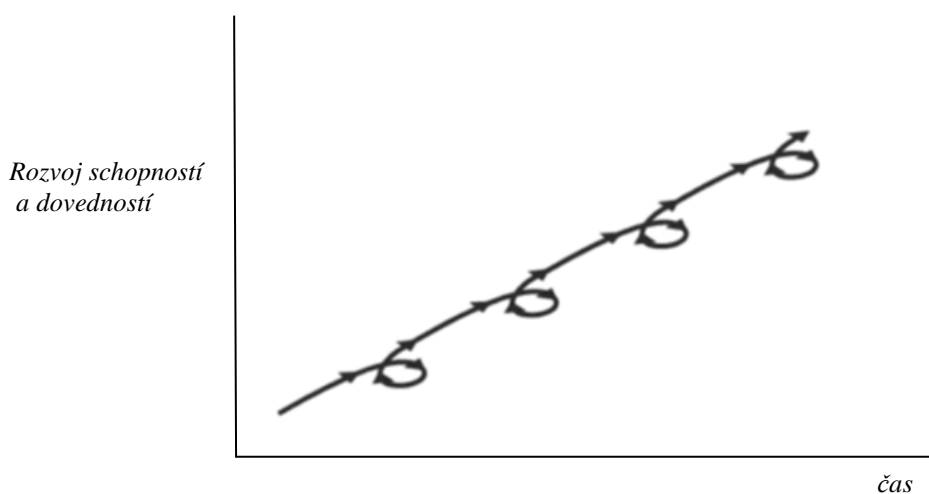
Vzdělávání bylo v minulosti považováno za zbytečnou investici, ale nyní již většina firem pochopila, že je nejlepším nástrojem rozvoje a zvyšování výkonnosti nejen pracovníků, ale i celé organizace. Rozlišují se tři přístupy ke vzdělání:

- pořádání jednotlivých vzdělávacích akcí vycházejících z okamžitých potřeb;
- systematický přístup tvoří soulad mezi vzděláváním a podnikovou strategií, dochází ke změně znalostí a dovedností a vlivem toho i chování a motivace;
- učící se organizace je koncepce průběžného vzdělávání, kterým firma reaguje na změny vnitřního a vnějšího okolí (Tureckiová, 2004).

Dle Váchala, Vochozky a kol. (2013) je nejefektivnější systematické vzdělávání probíhající v následujícím cyklu. Za prvé je nutné identifikovat potřebu zvýšení kvalifikace, za druhé vytvořit plán vzdělávání, který definuje plánovaný rozpočet, časový rozvrh, obsah a metody vzdělávání. Ve třetí fázi je plán implementován a ve čtvrté dochází k zpětnému hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit.

Existuje několik metod školení pracovníků na pracovišti i mimo něj. Mezi metody vnitřního vzdělávání patří instruktáž, koučování - dlouhodobá instruktáž, monitorování, konzultování, asistence, pověření úkolem, pracovní porady či rotace práce, při které získá komplexní představu o aktivitách organizace. Metody školení mimo pracoviště zahrnují přednášky, semináře, případové studie, učení příkladem, workshopy, brainstorming, simulace určité situace nebo hraní rolí.

Obrázek 2: Vývoj vzdělávání



Zdroj: Torrington, Hall & Taylor, 2008

V obrázku 2 je naznačen rozvoj schopností a dovedností v čase. Zprvu mají zaměstnanci tendenci se naučit nový úkol rychle, proto je křivka strmá, pak se postupně stabilizují, dokud nezískají zkušenosti. V ideálním případě by docházelo k postupnému zlepšování kousek po kousku, ovšem ve skutečnosti během vzdělávání dochází k rozvoji dovedností, ale i neúspěšným pokusům o růst. Tyto pokusy jsou značené poklesem křivky a bývají demotivující, nicméně jsou nezbytnou součástí učení se (Torrington, Hall & Taylor, 2008).

Korporace by měla dbát také na kariérní růst zaměstnanců, protože pro některé je velmi důležitý. Kariéra představuje pracovní dráhu člověka spojovanou s pracovním postupem směrem vzhůru po organizační struktuře. Cílem řízení kariéry je pro jednotlivé pracovníky jejich motivace, perspektiva růstu, která je nutí cílevědomě rozvíjet svůj potenciál. Účelem řízení kariéry na úrovni firmy je rozvoj lidského kapitálu (Tureckiová, 2004).

V dnešním globalizovaném světě roste význam pojmu intelektuální kapitál. Je definován jako vlastnictví znalostí, zkušeností, dovedností, technologií a vztahů se stakeholders, které zvyšují tržní hodnotu firmy. Dle některých publikací se dělí na tři části, a to lidský kapitál, organizační a kapitál vztahů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.5.9 Odměňování pracovníků

Pod pojmem odměna za práci si snad každý představí peníze, ovšem to není jediná forma odměny. Odměna by měla být motivující a spravedlivá. V nedávno provedeném výzkumu bylo zjištěno, že odměny, které jsou striktně finanční, nejsou tak motivující, jako nefinanční, jelikož jsou vnímány neosobně a omezují rozvoj mezilidských vztahů. Dále studie ukázala, že peněžní odměny téměř neprokazují souvislost mezi chováním a motivací. Podporuje jen zbytečné výdaje namísto prosazování firemních hodnot. Dalším problémem finančního ohodnocení jsou zamrzlé mzdy, které se zvyšují jen jednou do roka (Nelson, 2012).

Strategické odměňování tvoří soulad mezi mzdou, uznáním za práci a ostatními personálními nástroji. To znamená nabídku vzdělání a rozvoje ze strany zaměstnavatele, možnost získat uznání v podobě daru či rekreace. Uznání souvisí s výkonností pracovníka, jeho podílem na stabilizaci, rozvoji firmy či dobrých ekonomických výsledcích. Zaměstnavatel se také snaží ukládat pracovníkovi autonomní úkoly

přispívající k jeho spokojenosti. Mimo jiné poskytuje flexibilní zaměstnání a stará se o pracovní podmínky. Důležitým pojmem je také diferenciací mezd, což je objektivní rozdíl mezi pracovními aktivitami. Mzdy jsou diferencovány dle obtížnosti, namáhavosti práce, odpovědnosti, pracovních podmínek, výsledků a výkonu. Pokud míra diferenciací klesne pod určitou úroveň, přijde o stimulační efekt a zaměstnanci ztratí zájem o povyšování.

Nastavený firemní mzdový systém musí splňovat podmínky transparentnosti, jasnosti, spravedlivosti ve vztahu k vnitřnímu i vnějšímu trhu práce a podmínku efektivnosti, aby rostla produktivita práce. Mzdový systém je v organizacích stanoven tak, že odměňuje tzv. mzdovorné faktory (viz tabulka 4) a výsledkem je strukturovaná mzda (Dvořáková, 2007).

Tabulka 4: Struktura mzdy za vykonanou práci

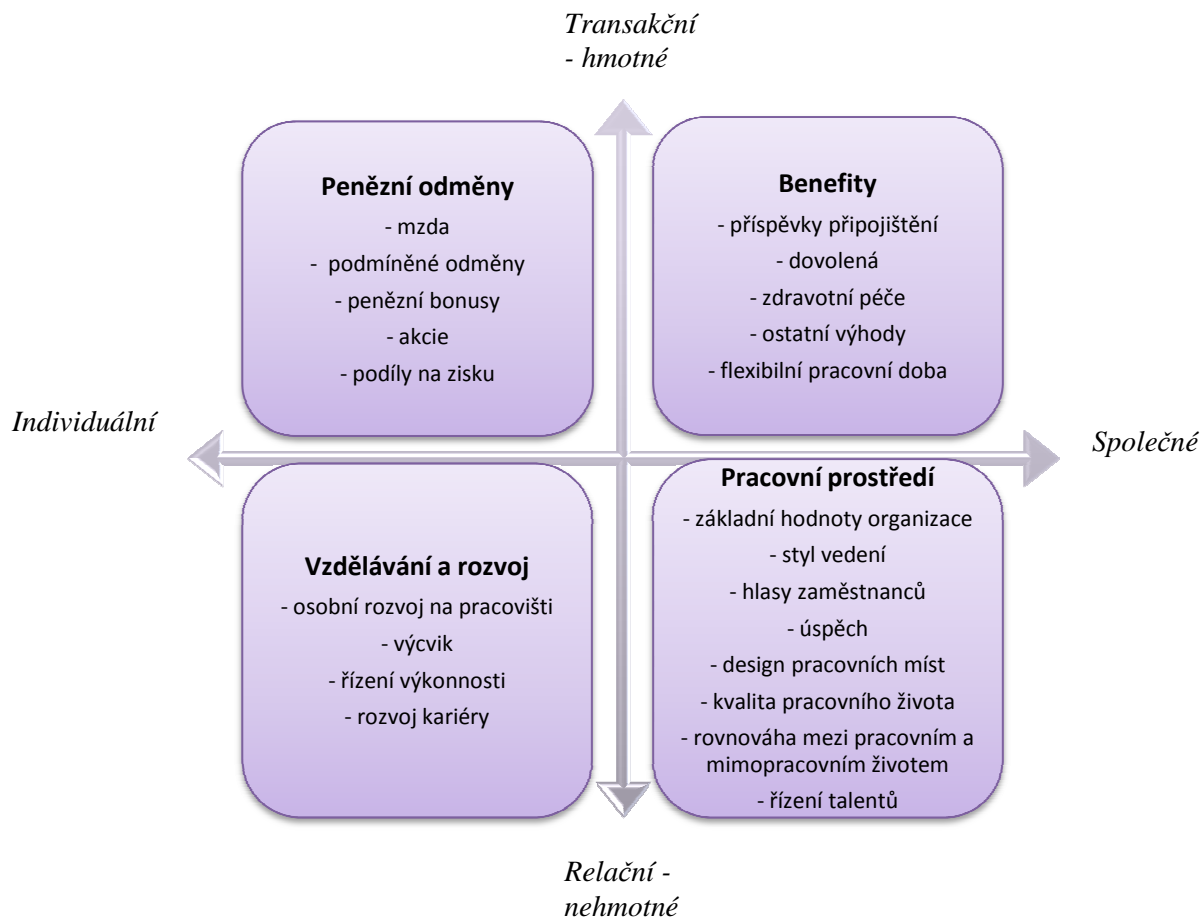
Mzdovorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu Doplňková mzdová forma

Zdroj: Dvořáková, 2007

Mzdový systém se skládá ze mzdových forem a tarifní soustavy. Mzdové formy znamenají časovou mzdu a plat, úkolovou, podílovou mzdu, odměny za očekávané výsledky, za znalosti a dovednosti, za přínos, dodatkové a mzdové formy. Mezi dodatkové formy patří prémie, osobní ohodnocení, odměny, zaměstnanecké akcie atd.

Složky odměny, které jsou udělovány k finanční sumě navíc, se nazývají zaměstnanecké výhody. Cílem benefitů je konkurenceschopnost, nákladová efektivnost a přizpůsobit se zaměstnaneckým potřebám. Nejčastějšími druhy zaměstnaneckých výhod jsou penzijní systémy, pojištění, půjčky, dovolené, poradenství, automobily, palivo, telefony, příspěvky na oblečení apod. (Kociánová, 2010).

Obrázek 3: Složky mzdy



Zdroj: Armstrong, 2006

V obrázku 3 jsou podrobně rozepsány složky celkové mzdy. Vrchní část jsou odměny hmotné (transakční), dolní část se týká nehmotných odměn (vztahových).

Nelson (2012) identifikuje pět nejlepších motivujících technik, které vymezili sami zaměstnanci dle Grahamovy studie. Jde o přímé ocenění pracovníků, kteří odvádějí dobrou práci, manažerovy písemné záznamy o dobrém výkonu, výkon zaměstnance má být základem pro povýšení, uznání od manažera a jsou názoru, že manažer by měl budovat morální vztahy a slavit společné úspěchy.

2.5.10 Pracovní vztahy

Pozitivní interakce mezi pracovníky a skupinami zaměstnanců je nezbytná pro výkonnost celé korporace. Výchozí členění vztahů na pracovišti je formální a neformální. Formální relace jsou definovány organizační strukturou, firemními předpisy a řády. Vztahy neformální vyplývají z podnikové kultury a obecných pravidel. Během podnikových procesů a činností vzniká mnoho různých relací. Mezi *individuální*

náleží vztahy zaměstnance a zaměstnavatele, vztahy mezi spolupracovníky nebo vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Ostatní jsou vztahy *kolektivní*, kterými jsou ty mezi odbory a pracovníky, odbory a zaměstnavateli, mezi kolektivy v podniku či vztahy k odběratelům a veřejnosti. Separovanou skupinou relací je *tripartita*, kdy se do těchto vztahů připojí ještě stát (Dvořáková, 2007).

Principy zachování dobrých vztahů:

- a) řídit se dle zákonů, smluv, pravidel a vést pracovníky tak, aby je respektovali;
- b) akceptovat odbory;
- c) aplikovat detailní dokumenty, dohody a formulovat spravedlivou politiku;
- d) vylepšovat styl vedení a vytvářet osobnosti;
- e) udržovat vhodné předpoklady a pečovat o sociální rozvoj;
- f) zajistit prevenci postihování diskriminace (Koubek, 2009).

Armstrong & Taylor (2015) uvádějí čtyři politiky skupinových zaměstnaneckých vztahů a managementu lidských zdrojů:

- Nový realizmus – formuje soulad mezi řízením lidských zdrojů a kolektivismem;
- Tradiční kolektivismus – zachování pracovních vztahů a komunikace;
- Individualizované řízení lidských zdrojů – ignoruje kolektivní vztahy;
- Černá díra – organizace nepovažují řízení lidských zdrojů za opodstatněné a ani kolektivní vztahy nepěstují.

Na pracovišti jsou rozlišovány pracovní skupiny a týmy. Pracovní skupiny jsou sociální soubory lidí, které mají něco společného (kancelář apod.). Pracovní týmy se sestavují záměrně za účelem vyřešení nějaké otázky. Jedná se o seskupení, která mají vytvořit nová pokroková řešení a mají k tomu dostatečnou autorizaci a odpovědnost (Duchon & Šafránková, 2008).

Systém kolektivního vyjednávání má za úkol přetvářet názorové rozdíly na dohody. Uvádí do rovnováhy pravidla a názory zaměstnavatele, odborů a pracovníků. Výchozím dokumentem je rámcová kolektivní smlouva, jež má za cíl odvrátit konflikty a neshody. Kolektivní smlouva vychází z legislativy a řeší oblasti kolektivních a individuálních vztahů a mzdovou oblast (Armstrong, 2007).

2.5.11 Péče o pracovníky

Dle zákona č. 262/2006 Sb. § 224 - § 247 zahrnuje péče o zaměstnance následující.

❖ *Hlava I. Pracovní podmínky zaměstnanců*

Zaměstnavatel zajišťuje podmínky práce tak, aby poskytl bezpečí při výkonu práce a lékařskou péči. Dále zaměstnavatel tvoří fond kulturních a sociálních potřeb a obstarává úschovu svrchních oděvů a osobních předmětů.

❖ *Hlava II. Odborný rozvoj pracovníků*

Na základě § 227 obsahuje rozvoj pracovníků tyto dílčí činnosti.

- a. Zaškolení a zaučení – zaměstnavatel je povinen zaškolit nově příchozí pracovníky i ty přeřazené na jinou práci. Zaučení by mělo být realizováno tak, aby byl zaměstnanec schopen podávat požadovaný výkon práce, za niž obdrží mzdu při zachování maximální bezpečnosti práce.
- b. Odbornou praxi absolventů škol – zaměstnavatel má povinnost umožnit absolventům nabytí praktických zkušeností nutných k zaměstnání.
- c. Prohlubování kvalifikace – znamená rozšiřování, udržování či obnovování vzdělání. Zaměstnavatel může po zaměstnanci požadovat povinnou účast na školení. Za účast náleží zaměstnanci mzda.
- d. Zvyšování kvalifikace – umožnit zaměstnancům dosažení vyššího stupně vzdělání. Zaměstnanec má právo na studijní volno s náhradou mzdy v rámci zvyšování kvalifikace.

❖ *Hlava III. Stravování zaměstnanců*

„(1) Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování; tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.

(2) Bylo-li to dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpisu, poskytuje se zaměstnancům stravování; zároveň mohou být dohodnuty nebo stanoveny další podmínky pro vznik práva na toto stravování a výše finančního příspěvku zaměstnavatele, jakož i bližší vymezení okruhu zaměstnanců, kterým se stravování poskytuje, organizace stravování, způsob jeho provádění a financování zaměstnavatelem, nejsou-li tyto záležitosti upraveny pro určený okruh zaměstnavatelů

zvláštním právním předpisem. Tím nejsou dotčeny daňové předpisy.“(Zákon č. 262/2006 Sb., § 236 odstavec 1 a 2)

❖ *Hlava IV. Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců*

Hlava IV. upravuje pracovní podmínky těhotných zaměstnankyň, pečujících o dítě, dále řeší přestávky ke kojení a podmínky zaměstnávání mladistvých zaměstnanců.

Kromě zákonné péče podniky poskytují péči dobrovolnou na základě personální politiky. Často tato péče splývá s výhodami poskytovanými podnikem. Tato péče zahrnuje zpříjemnění pracovních podmínek, organizaci volnočasových aktivit, finanční podporu, příspěvky na pojištění nebo poradenství aj. (Šikýř, 2012).

2.5.12 Personální informační systém

Každá větší firma potřebuje personální informační systém k efektivní administrativě, řízení lidských zdrojů a interakci jednotlivých personálních funkcí či komunikaci. Jejich pomocí můžou být v podniku implementovány personální politiky, strategie a metod řízení lidských zdrojů (Armstrong & Taylor, 2015).

Než je do podniku informační systém nainstalován, je nutno posoudit informace nezbytné pro firmu, metodiku získávání těchto informací. Dále identifikovat funkční místa a distribuci informací a mimo to určit technické prostředky a přínos informací (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Výběr personálního IS se skládá z fáze analýzy požadavků a možností organizace, prozkoumání trhu informačních systémů. Následně korporace osloví několik dodavatelů, představí jim své kritériální požadavky a posoudí jejich nabídky. V další fázi rozhodne o nejvhodnějším dodavateli a uzavře s ním smlouvu. Dodavatel musí realizovat i zavedení personálního informačního systému do podniku. Podnik, do kterého je zakázka implementována, musí spolupracovat a respektovat nutné organizační změny související se zavedením systému (Šikýř, 2014).

Personální IS obsahuje dvě skupiny personálních informací, o práci a zaměstnancích a ty se časově dělí na kmenové a průběžné. Kmenové jsou tvořeny převážně evidencí pracovních míst a identifikačními údaji o zaměstnancích. Kdežto průběžná jsou data proměnlivá, jako personální náklady a údaje o odpracovaných hodinách, dovolené, hodnocení či vzdělání (Vácha, Vochozka a kol., 2013).

3 Metodika a cíle

3.1 Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vybranému podniku efektivní změny vedoucí ke zlepšení personálního řízení. Tato doporučení by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu výrobků a služeb a růstu atraktivity na trhu práce. Tento cíl lze rozdělit do následujících čtyř dílčích cílů:

- 1) Literární rešerše;
- 2) Charakteristika vybraného podniku;
- 3) Analýza personálního systému;
- 4) Návrh změn ke zdokonalení personálního systému.

Analýza personálního systému se týká jednotlivých personálních aktivit. Zde je rozbor zaměřen na dvanáct činností, mezi něž náleží:

- Analýza a tvorba pracovních míst,
- Personální plánování,
- Získávání zaměstnanců,
- Výběr zaměstnanců,
- Přijímání zaměstnanců,
- Hodnocení výkonu zaměstnanců,
- Mobilita zaměstnanců,
- Podnikové vzdělávání,
- Systém odměňování,
- Péče o pracovníky a vztahy na pracovišti,
- Personální informační systém.

Tyto personální činnosti jsou v rámci vybraného podniku podrobně analyzovány a současně je zkoumán průběh stanovených postupů. V návaznosti na tento krok jsou dále navrženy možnosti zlepšení procesů.

3.2 Metodický postup

Diplomová práce je rozdělena do dvou logických celků a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je založena na teoretických studijních poznatcích a studiu odborné literatury související s tématem řízení lidských zdrojů. K tvorbě literárního

přehledu byly využity sekundární zdroje dat, a to dostupná odborná literatura z Akademické knihovny Jihočeské univerzity a elektronické zdroje vztahující se k analyzované problematice práce. Seznam této literatury je uveden v závěru práce v přehledu literatury. Teoretická východiska týkající se managementu lidských zdrojů získaná z této odborné literatury jsou zpracována do druhé kapitoly s názvem literární rešerše. Tento přehled definuje efektivní systém personálního řízení.

Druhá část práce je praktická, jenž se zaměřuje na vybranou organizaci. Podnik si nepřeje být zveřejňován, proto je jeho jméno s identifikačními údaji doloženo prohlášením uloženým u vedoucí diplomové práce. Vybraná společnost je v práci charakterizována zvolenými ukazateli a následuje analýza s hledáním nedostatků jednotlivých personálních činností, které jsou v současnosti v personálním systému podniku realizovány. Tato část využívá empirických dat a vnitropodnikových zdrojů, kterými jsou Kolektivní smlouva organizace, funkční a organizační schéma, Výroční zprávy podniku z let 2005 – 2014 a soubor interních podnikových směrnic (viz literární přehled). Mimo to je čerpáno z rozhovorů s vedoucí oddělení pro personální, mzdové a hospodářské záležitosti a z vnitropodnikových informačních systémů.

Výzkumné metody použité v praktické části diplomové práce jsou:

- Analýza – zkoumání rozborem celku na jednodušší části;
- Komparace – sledované údaje jsou analyzovány a hledají se souvislosti;
- Popis – charakteristika jevu;
- Pozorování – systematické vnímání jevů či stavů;
- Rozhovor (nestandardizovaný) – nahodilé dotazování pracovníka dle okruhů.

Praktická část se orientuje na analýzu činností v personálním systému vybraného podniku, který v současnosti ve společnosti funguje. Následně je zanalyzovaný stav komparován s teoretickými východisky, vlastními poznatky nebo s daty dostupnými z webových stránek Českého statistického úřadu. Těmito výzkumnými metodami jsou zjištěny problematické záležitosti. Odhalená problematika je řešena v závěru práce s doporučeními a návrhy na zdokonalení systému personálního řízení.

4 Analýza systému personálního řízení

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Vybraný podnik se zabývá výrobou brzdových systémů a vybavení pro kolejová vozidla. Jde o tradiční českou firmu zaměřenou na výrobu, vývoj a poprodejní servis brzd. Brzdové systémy jsou konstruovány pro konkrétní typy lokomotiv, tramvají, metra, příměstských jednotek, osobních a nákladních vozů. Společnost ze třech čtvrtin vyváží do zahraničí, a to nejen do Evropy. Mimo to je držitelem vlastních licencí a patentů dle evropských norem a má jedinečné know-how. Dále disponuje moderní zkušební laboratoří, vývojovou dílnou a konstrukční kanceláří.

Vybraná akciová společnost má funkční organizační strukturu (viz příloha 1). V posledních letech se podnik snaží snížit počet funkčních úrovní, to znamená, že organizační struktura je horizontálně orientovaná (rozšiřuje se). Valná hromada je nejvyšším orgánem, chod podniku zajišťuje představenstvo kontrolované dozorčí radou. Jedním ze členů představenstva je i generální ředitel organizace, který je výkonným orgánem. Přímo pod generálního ředitele spadají speciální úseky jako plánování, právní oddělení a projektové řízení. V druhé úrovni řízení je sedm ředitelů jednotlivých funkčních oblastí. Tj. výrobní ředitel, obchodní, ředitel nákupu, technický, ekonomický, personální a ředitel pro jakost. Vybraný podnik má v současnosti 487 zaměstnanců z toho 19 řídících. Dle počtu zaměstnanců se podnik řadí mezi velké podniky, nicméně podle ukazatelů ročního obrátu, který je 30 mil. € a bilanční sumy rozvahy (35 mil. €) je dosud podnikem středním.

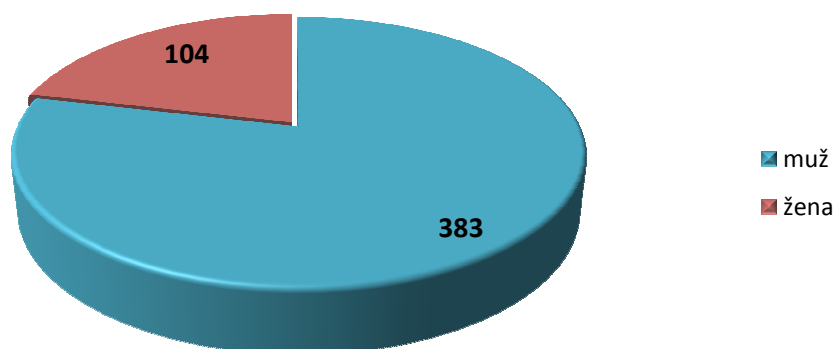
Tabulka 5: Vývoj tržeb, počtu zaměstnanců a investic do dlouhodobého majetku v letech 2005 - 2014

Rok	Tržby v tis. Kč	Počet zaměstnanců	Investice do DM v tis. Kč
2005	480 374	458	17 745
2006	470 991	452	21 728
2007	799 259	444	25 797
2008	678 700	470	32 409
2009	521 167	405	19 743
2010	464 821	366	73 519
2011	530 737	402	60 383
2012	613 780	406	59 552
2013	705 947	446	39 930
2014	840 219	494	10 418

Zdroj: Výroční zprávy podniku v letech 2005 - 2014, vlastní zpracování

V tabulce 5 je uveden vývoj tržeb vybraného podniku, počtu zaměstnanců a investic do dlouhodobého majetku (dále jen DM) v letech 2005 až 2014. V roce 2007 došlo k prudkému vzrůstu tržeb způsobenému navázáním vztahů se zákazníky v Indii a uzavření významného kontraktu. Od roku 2009 tržby postupně klesaly po dobu tří let z důvodu celosvětové finanční krize. Současně klesal i počet zaměstnanců. Největší úbytek tržeb i zaměstnanců byl zaznamenán v roce 2010, a to nejen z důvodu krize, ale příčinou byly i vysoké investice do dlouhodobého hmotného majetku. Byly pořízeny tři obráběcí centra v hodnotě cca 35 mil. Kč a obráběcí centrum. Od té doby tržby a počet zaměstnanců vzrůstá a hodnota investic do DM klesá. Nejvýznamnější investicí v roce 2014/2015 byla přístavba nové haly montáže a expedice. Tato investice byla povolena z důvodu nárůstu výroby pro klíčové zákazníky. Nicméně to se promítne až ve výroční zprávě za rok 2015.

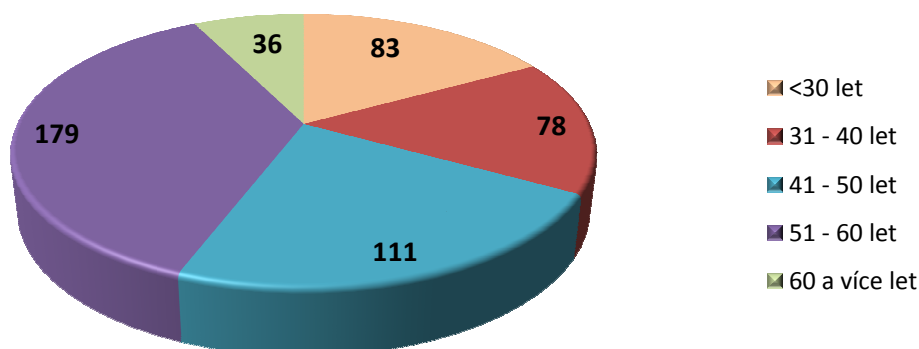
Graf 1: Struktura pohlaví zaměstnanců ve vybraném podniku 2016



Zdroj: IS MS Navision, vlastní zpracování

Současná struktura pohlaví ve vybraném podniku je znázorněna v grafu 1. Data byla získána z podnikového informačního systému MS Navision (popsán v kapitole 4. 3. 11). Jelikož je tento podnik strojírenský, většinu zaměstnanců tvoří muži. Dělnické pozice, mezi něž patří soustružníci, svářeči, seřizovači, brusiči nebo frézaři, jsou víceméně obsazovány muži z důvodu fyzické náročnosti. Ženy zastávají v podniku zejména THP pozice.

Graf 2: Věková struktura zaměstnanců vybraného podniku 2016



Zdroj: IS MS Navision, vlastní zpracování

Dle grafu 2 lze konstatovat, že nejčastěji jsou zaměstnanci podniku muži ve věku 51 – 60 let. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou je 41 – 50 let, z toho plyne, že více než polovinu zaměstnanců podniku tvoří lidé ve věku od 41 do 60 let. Společnost disponuje množstvím stálých dlouholetých zaměstnanců, nicméně o některé významné v posledních letech přichází. Z provedené analýzy plyne, že v současnosti v podniku pracuje 231 zaměstnanců více než 10 let z celkového počtu 487 pracovníků, avšak fluktuace v podniku stále roste.

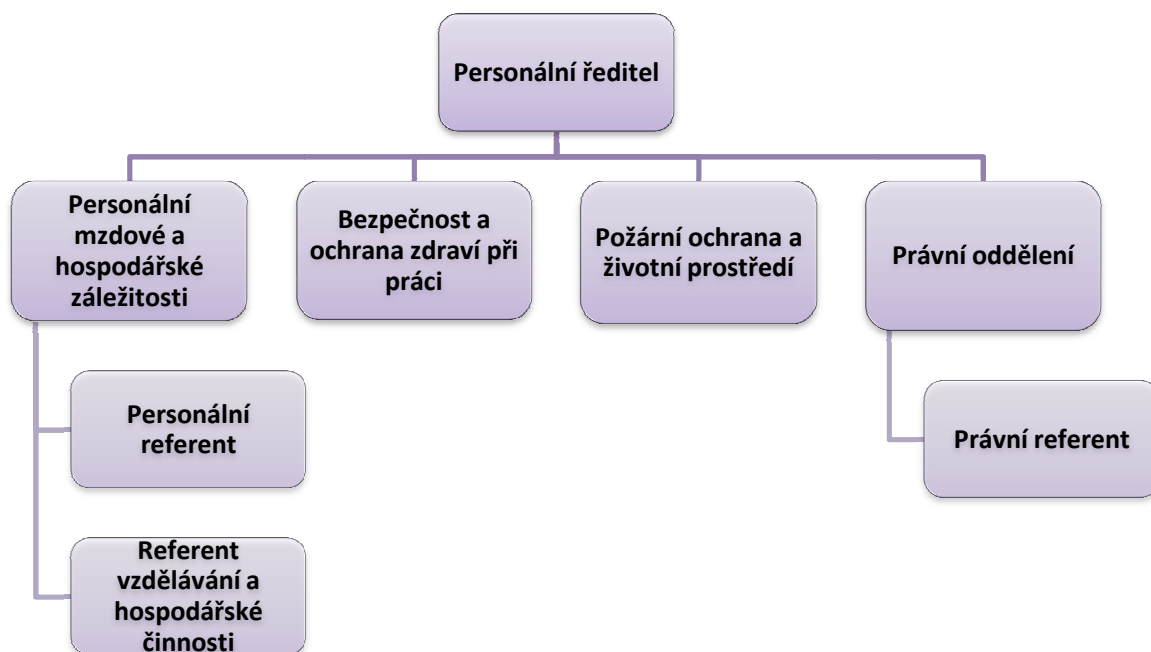
Pověst podniku jako zaměstnavatele je dobrá, nicméně konkurence strojírenských firem v okolí je vysoká. V okruhu do dvaceti kilometrů se nachází další tři organizace se zaměřením na strojírenský průmysl. Navíc je podnik špatně alokovan a zaměstnanci často volí pohodlnější dojíždění do okolních společností.

V personální oblasti se firmy výrazně dotýká celorepublikový nedostatek zaměstnanců v technické oblasti, jako jsou seřizovači NC strojů, kovoobráběči, svářeči nebo zaměstnanci do úseku technologie a vývoje. Strojírenské podniky rostou a s nimi i potřeba technicky vzdělaných zaměstnanců. Jenomže trh pracovních sil bohužel nenabízí tolik technicky vzdělaných pracovníků, kolik by bylo třeba. Z toho plyne problém získávání nových zaměstnanců. Proto se uvedený podnik společně s dalšími společnostmi finančně a odborně podílí na provozu nedalekého učiliště.

4.2 Personální oddělení a systém personální práce

V této podkapitole je popsán systém fungování personálního oddělení vybraného podniku. Personální oddělení je řízeno personálním ředitelem, kterému jsou podřízeny čtyři úseky (viz obrázek 4).

Obrázek 4: Funkční schéma personálního útvaru



Zdroj: Funkční schéma personálního oddělení 2015

Nejvýznamnějším oddělením je Personální, mzdové a hospodářské záležitosti (PMHZ) řízené vedoucí PMHZ, která je nadřízenou pro personální referentku a referentku vzdělávání a hospodářské činnosti. Dalším úsekem pod personálním ředitelem je Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, tuto oblast zastává technik BOZP. Součástí personálního oddělení je i Požární ochrana a ochrana životního prostředí realizovaná technikem PO a ŽP. Poslední úsek personálního odboru je Právní oddělení vedené podnikovým právníkem, který má jednoho podřízeného právního referenta.

Dle provedené analýzy je funkcí oddělení PMHZ řídit lidské zdroje, personální procesy, funkční schémata, evidenci a zajistit systém personálních činností. Kromě toho oddělení navazuje a udržuje spolupráci se školami, personálními agenturami, státními orgány či pojišťovny. Úsek také reguluje a stabilizuje pracovní síly, tvoří vzdělávací plány a plány rozvoje. Zajišťuje zdravotní péči, stravování a spravuje bytové prostory.

Další součástí personálního úseku je Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP). Technik BOZP má speciální pravomoc zastavit práci v případě hrozícího nebezpečí úrazu. Úkolem technika je řídit a kontrolovat oblast bezpečnosti a hygieny v podniku (namátková hygienická kontrola). Technik stanoví zákonná i firemní pravidla, jejichž dodržování během roku kontroluje. Řády se mimo jiné týkají osvětlení, větrání či hluku. Oddělení PMHZ s technikem projednává kategorizaci prací, tzn., kde jsou povinné bezpečnostní přestávky nebo povinné ochranné prvky. Náplň práce technika dále obsahuje vedení záznamů o úrazech a nemocnosti, vyšetřování nehod a návrhů opatření k zajištění bezpečnosti. Mimo to technik BOZP zajišťuje školení o bezpečnosti, kontroluje plnění řádu, norem a technických zkoušek a navrhuje postih zaměstnanců, kteří neplní předpisy. Při své kontrolní činnosti zasahuje i do oblasti ergonomie, kde příslušným útvarům navrhuje vylepšit rozměry a tvary nástrojů, odstraňovat namáhavou práci. Mimo to ovlivňuje nákup nábytku (výše stolů, tvary židlí apod.).

Požární ochrana a ochrana životního prostředí je další složkou podřízenou personálnímu řediteli. Technik PO a ŽP může zastavit práci, pokud je přesvědčen, že hrozí požár, nebo je ohroženo životní prostředí. Technik se zabývá zákonnými požadavky týkající se PO a ŽP, dále posuzuje opatření, kontroluje protipožární zařízení, označuje požárně nebezpečná místa, vede dokumentaci, zpracovává analýzy vzniku požáru a školí zaměstnance v oblasti PO a ŽP. Technik má zodpovědnost i za ekologickou likvidaci odpadu, vodohospodářství, zdvihací zařízení a provoz drážní dopravy železniční vlečky uvnitř areálu podniku.

Právník a jeho referent řeší všeobecné právní záležitosti, evidenci smluv a plných mocí, zajišťuje kontrolní činnosti právních vztahů, vymáhání dluhů, organizuje valné hromady a spravuje majetkové vztahy s katastrem nemovitostí.

4.3 Personální činnosti a systém personálního řízení

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu současného stavu personálních činností a na jejich postupy. V systému personální práce jsou vyhledávány problematické oblasti, které je možné zdokonalit.

4.3.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Provedenou analýzou bylo zjištěno, že firma definuje své organizační schéma (viz příloha 1) a také navazující funkční schéma, které vymezuje soubor pracovních míst podrobněji rozvíjejících organizační schéma. Historicky se organizační struktura neustále vyvíjí a některé úseky byly spojeny či změněna jejich úroveň. Například Řízení jakosti bylo přímo pod generálním ředitelem a dnes je jakosti věnován celý úsek vzhledem k její důležitosti v konkurenčním prostředí. Firma se poslední dobou snaží snížit počet úrovní řízení a namísto toho organizační strukturu rozšířit. Méně vedoucích pracovníků je pro společnost výhodnější, nedochází totiž ke zkreslení informací a také je tok informací urychlen.

Potřeby vedoucích pracovníků, mistrů či řadových zaměstnanců uvnitř jednotlivých úseků si stanoví samostatně každý ředitel se souhlasem vedení firmy. Dále také vymezí popis pracovního místa a kvalifikační požadavky v interakci s personálním oddělením. Tato data jsou následně využita pro inzerci a při pohovorech. Takto dochází ke vzniku funkčního schéma organizace. Analýzu pracovní pozice provádí nadřízený pracovník a sepíše tento proces do podnikových směrnic.

Metodika tvorby pracovních míst se řídí následujícími principy:

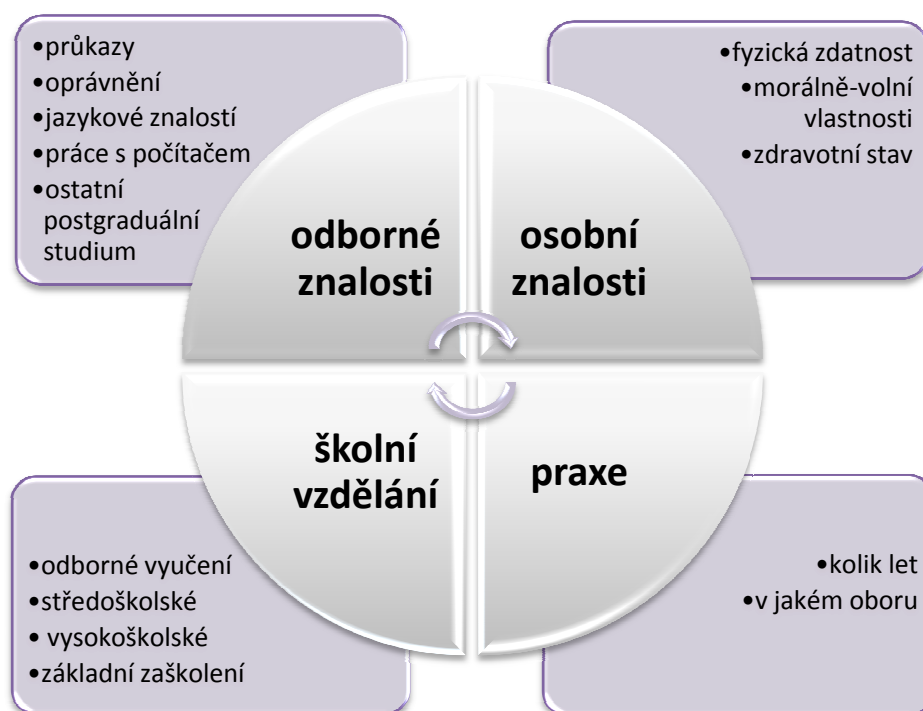
- Při tvorbě pozic se dodržuje vertikální dělba práce shora dolů;
- Vychází se z organizačního řádu a slučují se pouze ty činnosti, které spolu logicky souvisí;
- Eliminují se úkoly, které vykonají lépe jiné útvary;
- Kumulují se funkce vyžadující totožnou kvalifikaci, aby bylo plně využito pracovních sil;
- Je zachováno rovnoměrné zatížení pracovníků jednoho útvaru;
- Veškeré činnosti, za které je útvar zodpovědný dle Organizačního řádu, musí být rozděleny do individuálních popisů pracovních míst;
- Popis pozice musí být přehledný, srozumitelný, podrobný a progresivní;

- Popis místa je vypracován dle potřeb útvaru, nikoliv zaměstnance;
- Pracovní místo je definováno v souladu s právními předpisy a vnitropodnikovými normami.

Popis pracovního místa má jasně strukturovaný obsah v podobě formuláře (viz příloha 2), který vyplňuje přímý nadřízený a personalista. Tento popis obsahuje základní informace o zaměstnanci a jeho funkci. Vymezuje organizační začlenění, vztahy, komu je podřízený či nadřízený, koho zastupuje nebo kým je zastupován a samozřejmě pravomoci a odpovědnost, která se k místu váže.

Ke změnám popisu práce a obsahu pracovních činností dochází dle aktuálního okolního dění a potřeb. Často dochází k přesunu pravomocí, zodpovědnosti a činností na jiné úseky, což pro jedno oddělení znamená úsporu, ale druhé oddělení se musí přeorganizovat a to znamená vícenáklady.

Obrázek 5: Oblasti kvalifikace specifikované ve vybraném podniku



Zdroj: Kvalifikační požadavky podniku 2015, vlastní zpracování

Na popis pracovního místa navazuje definice kvalifikačních požadavků této pozice. Tyto požadavky stanoví vedoucí všem podřízeným pozicím dle formuláře a odešle na personální oddělení. V obrázku 5 jsou čtyři oblasti kvalifikačních požadavků, kterými se vedoucí řídí a specifikuje je do formuláře kvalifikačních požadavků.

Ve formuláři popisu pracovního místa chybí některé důležité údaje. Například vymezení povinných a specifických školení zaměstnance, pracovních pomůcek nebo zvláštních předpokladů.

4.3.2 Personální plánování v korporaci

Personální plánování se odvíjí od personální politiky a strategie a má jej na starosti personální ředitel. Mezi obecné zásady personální strategie patří umístění, odměňování a hodnocení na základě výkonnosti pracovníka, podpora vzdělávání, stabilizace kvalifikovaných zaměstnanců, zlepšování pracovního prostředí a bezpečnost. Dále je strategie zacílena na program výchovy absolventů škol středních, vysokých a učilišť. Firma poskytuje studentům stipendijní nebo stabilizační příspěvky.

Jednou ročně se sestavují prognózy potřeby pracovníků dle plánovaných projektů a zakázek, avšak v průběhu roku se tato potřeba často mění. Plány získávání, výběru a rozmístování zaměstnanců se v podniku nevyužívají.

Plánuje se hodnocení zaměstnanců a to dle současných plánů tak, že se stanovují dílčí cíle pro jednotlivá oddělení a pokud nejsou měsíční cíle splněny, je zaměstnancům snížena pohyblivá složka mzdy (fond vedoucího, který je 23 % pro dělnické pozice a 28 % pro THP). Dílčí cíle pro jednotlivá oddělení nebo konkrétní pracovní pozice stanovují kompetentní ředitelé.

Pravidelně je na konci roku sestavován i plán vzdělávání. Manažeři jednotlivých odborů sepíší požadavky na oblasti žádoucího vzdělávání. Následně vedoucí pro personální, mzdové a hospodářské záležitosti tyto požadavky sumarizuje a sestaví předpokládaný rozpočet na vzdělávání v dalším roce.

Nicméně ve vybrané organizaci se vedení nejen personálního oddělení často obměňuje a přetváří personální politiku a strategii. Politika a strategie, která je stanovena písemně, není důsledně dodržována.

V personální politice chybí dlouhodobé plánování potřeb především kvalifikovaných pracovníků s ohledem na výrobní program a jeho modifikaci. V perspektivě 3 – 5 let není sestavován plán odchodů zaměstnanců do důchodu a nefunguje spolupráce se vzdělávacími institucemi v oblasti včasné přípravy a zaučení odborných pracovníků na pracovní pozice po penzistech.

4.3.3 Získávání zaměstnanců ve vybraném podniku

Získávání zaměstnanců (společně s výběrem) je základem formování podnikové pracovní síly a do značné míry rozhoduje o tom, jaké zaměstnance bude mít podnik k dispozici. Získávání zaměstnanců je řízeno a realizováno personálním a právním odborem.

Metody získávání zaměstnanců

Analýzou bylo zjištěno, že získávání pracovníků ve vybrané organizaci využívá inzerci na webových stránkách firmy, jobs.cz či interně v systému EISOD (charakteristika systému v kapitole 4. 3. 11) a na nástěnce. Firma spolupracuje také s úřadem práce a na výběrová řízení pro složitější pozice jsou využívány personální agentury. Dále také vybraná korporace spolupracuje s vysokými, středními školami či učilišti. Přímo ve městě se nachází strojní učiliště a studenti dochází do společnosti na praxe. Tudíž si firma své zaměstnance formuje a vychovává už za studia. Mistr si vytipuje, který student má dispozice na jakou funkci a student ví, co se od něho očekává po nástupu do práce. Požadavky na odbornost dělnických pozic se postupně mění. V poslední době se zvyšují nároky na znalost mechatroniky. Tuto proměnlivou potřebu zaměstnanců společnost kryje agenturními zaměstnanci.

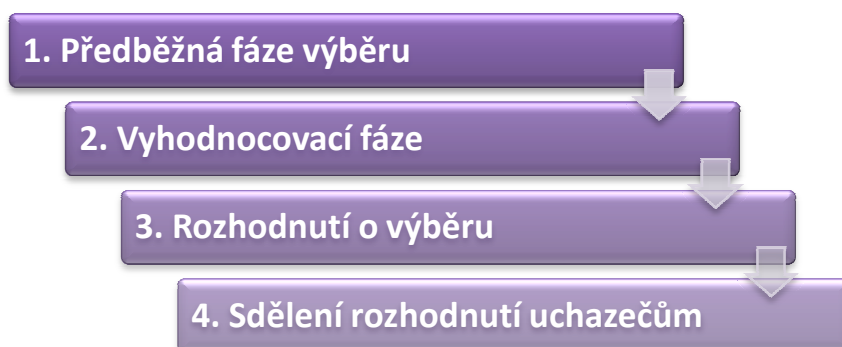
Interní a externí zdroje získávání

Interní systém EISOD okamžitě po vložení informace personalistou oznámí volnou pozici všem stávajícím zaměstnancům, kteří mají ve firmě počítač a ti mají možnost na tuto nabídku rychle reagovat. Často se na nové pracovní pozice hlásí stávající zaměstnanci, kteří mají oproti ostatním uchazečům výhodu, že podnik znají. Nicméně je třeba zvážit, zda se budou ochotni učit něco nového a přijmout jinou odpovědnost. Ve společnosti je mnoho pracovníků, kteří se z dělníků vypracovali až do vrcholového vedení podniku, takže možnost kariérního postupu je v organizaci možná. Přijímání zaměstnanců z interních a externích zdrojů je dle analýzy ve společnosti víceméně vyvážené.

4.3.4 Výběr pracovníků

Výběr zaměstnanců je v organizaci rozdělen do následujících fází, dle obrázku 6. Pod obrázkem jsou jednotlivé fáze charakterizovány.

Obrázek 6: Fáze výběru zaměstnanců



Zdroj: OS Příprava zaměstnance 2015, vlastní zpracování

1. Předběžná fáze výběru

V případě potřeby nového zaměstnance na volné místo sdělí vedoucí odboru požadavek na oddělení personální, mzdové a hospodářské záležitosti, dále jen PMHZ. Součástí sdělení musí být specifické požadavky. Popis pracovního místa je dostupný v informačním systému Kompas (systém fungování tohoto softwaru je analyzován v kapitole 4. 3. 11). Dle těchto nároků je volná pracovní pozice inzerována a personální oddělení získává informace o uchazečích formou životopisů. Dochází k analýze předložených životopisů z hlediska plnění kvalifikačních požadavků. Personální referent porovná údaje v životopise s kvalifikačními požadavky z formuláře k popisu pracovní pozice. Toto hodnocení dokumentů je zcela objektivní a probíhá na základě požadavků předepsaných směrnicemi. Personální pracovníci posudky aj. dohledávají online, ale reference od předchozích zaměstnavatelů většinou nezjišťují. Zaměstnanec útvaru PMHZ v souladu s vedoucím odboru provede předběžnou analýzu životopisů, zda splňují nároky k pozvání na výběrové řízení (pohovor).

2. Vyhodnocovací fáze výběru

Tato fáze obsahuje soubor metod, jejichž aplikace závisí na charakteru obsazované pracovní pozice. Postupů je několik a nemusí být nutně použity všechny. Jejich kombinaci a návaznost řídí oddělení PMHZ. Mezi tyto metody patří:

- vyhodnocení dokumentů předložených uchazečem (životopis, certifikát atd.);
- výběrový pohovor – individuální, skupinový;
- testování uchazečů odbornými testy, které hodnotí předpoklady a znalosti, řešením modelových situací a dalšími testovacími technikami;
- zkoumání referencí;
- lékařské schválení pracovní způsobilosti;
- srovnávací rozbor.

Dle provedené analýzy je nejčastěji využívanou metodou pohovor, u kterého je přítomen přímý nadřízený této pozice. V první řadě jsou zjišťovány osobnostní vlastnosti uchazeče, a jak by mohl přispět k rozvoji organizace. Tato část výběru bývá subjektivní a posuzuje ji nadřízený dle svých odborných zkušeností. Úkolem dalšího kroku je rozpoznat, zda se uchazeč připravoval na pohovor a má znalosti o podniku a strojírenském odvětví (je-li to třeba). Následně se ověřují data uvedená uchazečem v životopise. Jedná se například o prokázání, že skutečně dosahuje takové jazykové nebo odborné úrovně, jakou sdělil. Konkrétně probíhá část pohovoru v požadovaném cizím jazyce, nebo je vyzván ke čtení výkresové dokumentace. Pokud uvádí, že je držitelem určitého certifikátu, musí tuto skutečnost potvrdit předložením osvědčení.

3. Rozhodnutí o výběru uchazeče

Výsledky různých technik výběru musí být vyhodnoceny a probíhá rozhodovací proces o nejvhodnějším kandidátovi na konkrétní pozici. Dle podnikových směrnic lze použít jeden ze tří modelů, a to:

- *Model limitů* – uchazeč dosahuje stanovené minimální úrovně výsledků ve všech absolvovaných metodách výběru;
- *Model kompenzační* – kritériím jsou přiděleny individuální hodnoty a váhy. Pokud má uchazeč nedostatky v jedné oblasti, může to vykompenzovat jinde. O výsledku výběru rozhodne celková hodnota bodů po vynásobení váhami;
- *Model postupného vylučování* – výběrové řízení má několik kol a ti uchazeči, kteří neuspějí v předchozím kole, dál nepostupují.

Manažer obdrží od oddělení PMHZ doporučení k výběru zaměstnance a rozhodne o konečném výběru nejvhodnějšího uchazeče.

4. Sdělení výsledků uchazečům

Pracovník personálního úseku sdělí vybranému uchazeči nabídku práce a odmítnuté uchazeče informuje o výsledku řízení. Dále personální oddělení poskytuje vybranému uchazeči organizační informace o nutné agendě, dovolené, smlouvě, výplatě, bezpečnosti práce, nutných dokladech apod.

Výběr vedoucích pracovníků je dle rozboru vymezen odlišným přístupem. Jedná se o funkce, do nichž je pracovník jmenován statutárním orgánem společnosti nebo o pozici manažera oddělení. Přednostně jsou tyto pozice obsazovány z vytipovaných interních zdrojů útvaru PMHZ, ovšem pokud nejsou tyto zdroje dostačující, vypíše se výběrové řízení. Statutární orgán musí personálnímu oddělení včas poskytnout kvalifikační předpoklady a specifický popis práce. Do měsíce PMHZ vybere uchazeče, kteří požadavky splňují a jejich jmenný seznam předloží zadavateli. Ten neprodleně vybere možné kandidáty a oznámí jej personalistům. Nevybere-li statutární orgán uchazeče, musí sdělit, proč si nevybral popřípadě změnit kritéria.

4.3.5 Přijímání zaměstnanců podniku

Přijme-li vybraný uchazeč nabídku práce, pak musí absolvovat jisté nezbytné kroky, jak vyplynulo z provedené analýzy. Personální referent mu zabezpečí posouzení zdravotní způsobilosti dle organizační směrnice „Bezpečnost a ochrana zdraví při práci“ a určí, zda může být definitivně přijat či nikoliv. Proces přijímání zaměstnance je v souladu s ustanovením § 31 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Následně personální referent seznámí uchazeče s právy a povinnostmi, které pro něho plynou z pracovní smlouvy, kolektivní smlouvy a jiných zvláštních předpisů. Nejdůležitějším úkonem při přijímání zaměstnance je formulace pracovní smlouvy. Ten patří mezi základní administrativní náležitosti přijetí, které provádí personální referent:

- Podpis „Pracovní smlouvy“;
- Vyplnění „Osobní karty zaměstnance“ v systému Kompas;
- Vystavení „Vstupního listu zaměstnance“;
- Předání „Průkazu bezpečnosti práce“ pracovníkovi;
- kopie dokladů o vzdělání verifikovaná podpisem referenta;

- nastavení přístupu pracovníka do docházkového systému a předání čipové karty;
- vystavení mzdového lístku.

S nástupem do zaměstnání je primárně nutné absolvovat školení o Bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (dále jen BOZP), požární ochraně (dále jen PO) a následuje obvyklé zaškolení na pracovišti, které by mělo zaměstnanci usnadnit orientaci, například seznámení s vnitropodnikovými předpisy a informačním systémem. Dále je vytvořen individuální plán zaškolení dle konkrétní pracovní pozice v rámci zkušební doby, která je většinou tři měsíce, maximálně až šest měsíců. Ve zkušební době mohou spolupráci ukončit obě smluvní strany z jakýchkoliv důvodů. Po skončení této lhůty je provedeno hodnocení práce, ze kterého vyplývá, zda je pracovník vhodný na tuto pozici či ne.

Typy zaměstnaneckých smluv ve vybrané organizaci

a) Pracovní smlouva na dobu určitou / neurčitou

Zaměstnavatel běžně uzavírá se zaměstnancem pracovní smlouvu, která obsahuje minimálně následující údaje. Sjednaný druh práce a vymezení pracovní činnosti, místo výkonu práce, datum nástupu do práce. Dále smlouva zahrnuje dohodnuté mzdové podmínky, dobu platnosti dohody a délku pracovní doby, která je standardně 7,5 hodiny za den. Provedením analýzy bylo shledáno, že nejprve zaměstnanec uzavírá dohodu na dobu určitou, u THP pozic je přijat na rok a u dělnických pozic na šest měsíců. Poté se rozhodne, zda se smlouva prodlouží na dobu neurčitou nebo se spolupráce ukončí. Pracovní smlouva na dobu určitou je podepisována i s „dočasnými zaměstnanci“ (studentské brigády, apod.)

b) Dohoda o provedení práce či dohoda o pracovní činnosti

Tyto typy smluv se využívají na výzvu vedoucího odboru na konkrétní jednorázovou činnost. Liší se dle rozsahu této práce. Týká se brigádníků a zaměstnanců v důchodu přijímaných na krátkodobou výpomoc.

c) Dohoda o zajištění odborné praxe

Smlouva platí pro studenty na školní praxi, kteří pracují pod neustálým dozorem. Za jejich práci je zodpovědný příslušný vedoucí útvaru, ve kterém je student umístěn.

Dohoda obsahuje údaje o praktikantovi, o škole, kterou studuje, o útvaru, ve kterém odbornou praxi vykonává a délce této praxe.

d) Dohoda s personální agenturou

Potřebuje-li firma krátkodobě doplnit výrobní kapacity dle výkyvů zakázek, „propůjčí“ si zaměstnance od externí personální agentury. Dohody s jednotlivými zaměstnanci uzavírá agentura. Smlouva vybrané společnosti s agenturou je sestavena v souladu se Zákoníkem práce.

e) Manažerské smlouvy

Odborní ředitelé jednotlivých oddělení jsou do funkce jmenováni, to vyplývá ze zkoumání stanov firmy. Za účasti představenstva probíhá pohovor na tyto funkce. Pro manažery jsou stanoveny dva typy manažerských smluv. Jmenovaní ředitelé mají smlouvu z představenstva, to je takzvaná „velká manažerská smlouva“. Týká se generálního ředitele a odborných ředitelů jednotlivých funkčních oblastí (nákup, prodej, výroba atd.). Druhým typem je „malá manažerská smlouva“ sestavována pro firemní ředitele (vedoucí prodeje ČR, vedoucí zahraničního prodeje apod.), jejichž smlouva se částečně liší. Na zkrácený úvazek je v podniku zaměstnáno jen minimum zaměstnanců a to především na žádost ze zdravotních důvodů.

4.3.6 Hodnocení a řízení pracovního výkonu

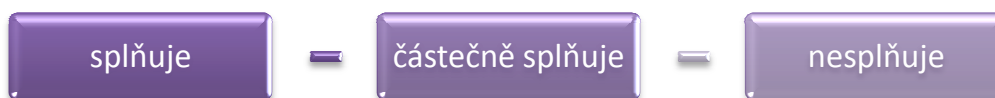
Hodnocení zaměstnanců má za úkol ocenit pracovní výkony, posoudit způsobilost pro pracovní pozici a vyhodnotit plnění stanovených cílů. Hodnocení má motivovat a ovlivňuje odměňování zaměstnanců. První hodnocení probíhá těsně před ukončením zkušební lhůty zaměstnance. Poté vedoucí vyplňují pravidelné roční hodnocení. Jde o formulář (viz příloha 3), jeho součástí je stanovení úkolů do dalšího roku. Samozřejmě vedoucí musí průběžně informovat své podřízené o tom jak je spokojen s jejich výkonem. Pakliže v průběhu roku dojde k nedorozumění nebo zaměstnanec neplní své povinnosti tak, jak by měl, je upozorněn vedoucím nejprve ústně, pak písemně.

Z analýzy plyne, že hodnotitelem je vedoucí zaměstnanec, kterému je podřízen minimálně jeden pracovník. Z pohledu hodnocení, jsou zaměstnanci rozděleni do tří skupin:

- Vedoucí zaměstnanci;
- Jednicoví dělníci;
- Ostatní zaměstnanci.

Hodnocení je zpracováno do příslušného formuláře dle skupin zaměstnanců a je důvěrné. Hodnocení všech zaměstnanců se provádí jednou ročně vždy k 30. 11. Vychází se z kvalifikačních požadavků pracovního místa a hodnotí se skutečné plnění těchto nároků. Hodnotící škála je znázorněna v obrázku 7. Je-li některá oblast hodnocena výrazem „nesplňuje“ nebo „částečně splňuje“, pak hodnotitel specifikuje nedostatky a porovná stav hodnocení s minulým hodnotícím obdobím.

Obrázek 7: Stupně hodnocení



Zdroj: OS Hodnocení zaměstnanců 2015, zpracování vlastní

Hodnotitel provádí s individuálními zaměstnanci hodnotící pohovor a zaměstnanci zapíší do formuláře své vyjádření. Formulář je vyplněn ve dvou vyhotoveních, jedno je odevzdáno na oddělení PMHZ a druhé si ponechá vedoucí (hodnotitel).

Hodnocení jednicových dělníků se liší v tom, že kromě kvalifikačních požadavků jsou posuzovány i průběžné měsíční záznamy docházky a plnění norem dostupné v podnikovém informačním systému MS Navision.

Speciální skupinou zaměstnanců povinných provádět samokontrolu jsou preferovaní jednicoví dělníci. Jejich pracoviště je označeno přidělenou osobní značkou a provádějí záznam samokontroly do kolonky odboru Technické kontroly. Preferovaní jednicoví dělníci mají právo na vyšší bodové i finanční ohodnocení a v případě snižování stavu zaměstnanců se snižuje nejprve stav nepreferovaných jednicových dělníků. Zaměstnance do této skupiny dělníků vybírá mistr na základě souhrnného ročního bodového hodnocení a kritérií stanovených podnikovými směrnici.

Z analýzy vyplývá, že hodnotící pohovor k motivačním ukazatelům je setkání, při kterém zaměstnanec hodnotí sám své výkony a je seznámen s hodnocením nadřízeného. Tento pohovor zásadně ovlivňuje motivaci a účinnost hodnotícího systému, proto je strukturovaný. Nejprve je zaměstnanec vyzván, aby shrnul svou práci, výkony a plnění ukazatelů za poslední rok a v souvislosti s tím navrhne další cíle a zlepšení. Až poté hodnotí nadřízený a poskytne zaměstnanci okamžitou zpětnou vazbu. Avšak hodnocený zaměstnanec nedostane kopii hodnotícího formuláře.

4.3.7 Mobilita zaměstnanců vybraného podniku

Do mobility pracovníků náleží mnoho činností, některé z nich jsou již popsány v předchozích kapitolách, jako získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Pasivní vnější mobilita znamená propouštění, penzionování, výpověď nebo úmrtí pracovníka upravené Kolektivní smlouvou pro rok 2015.

Součástí pasivní vnější mobility je skončení pracovního poměru dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době nebo úmrtím pracovníka. To jsou způsoby ukončení pracovního poměru, které umožňuje zákoník práce:

a. Dohodou

Dle analýzy je ukončení pracovního poměru dohodou *ze strany zaměstnance* založeno na žádosti podané pracovníkem na oddělení PMHZ. Lze využít vzor tohoto dokumentu z nástěnky systému EISOD. Jde-li o dohodu ze strany zaměstnavatele, podá nadřízený po projednání se zaměstnancem žádost na personální útvar. Dále také pracovní poměr končí smlouvou na dobu určitou, kdy se společnost nerozhodne tuto smlouvu prodloužit na dobu neurčitou.

b. Výpověď ze strany zaměstnance

V první řadě se společnost řídí právní úpravou dle § 50 Zákoníku práce, podrobněji jsou podmínky popsány v kolektivní smlouvě. Pracovník informuje svého nadřízeného o úmyslu podat výpověď a pak ji podá na personální oddělení. Příslušný vedoucí citlivě projedná se zaměstnancem jeho výpověď a vyhotoví o tom záznam, který je pak součástí spisu zaměstnance.

c. Výpověď podaná zaměstnavatelem

Tento druh ukončení pracovního poměru je možný výhradně z důvodů uvedených v legislativě a postup je stanoven směrnicemi. V analýze bylo zjištěno, že výpověď podává vedoucí propouštěného zaměstnance na útvar PMHZ pouze se souhlasem ředitele úseku. Personální referent posoudí žádost a její soulad s legislativní úpravou, a pokud je vše v pořádku, odešle ji písemně propouštěnému zaměstnanci. Nepopulárním propouštění pro nadbytečnost se personální útvar snaží předejít převedením na jinou pracovní pozici v případě zrušení původního pracovního místa zaměstnance.

d. Okamžité zrušení pracovního poměru

K okamžitému zrušení dochází ze strany zaměstnance z důvodu zdravotních potíží, kdy nemůže nadále vykonávat původní práci a zaměstnavatel ho do 15 dnů od předložení lékařského posudku nepřevodil na jinou práci. Ze strany zaměstnavatele je ukončení poměru řádně odůvodněno dle Zákoníku práce. Převážně jde o případy hrubého porušení pracovní kázně nebo jiné důvody. S návrhem musí souhlasit vedoucí úseku a oddělení PMHZ.

e. Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

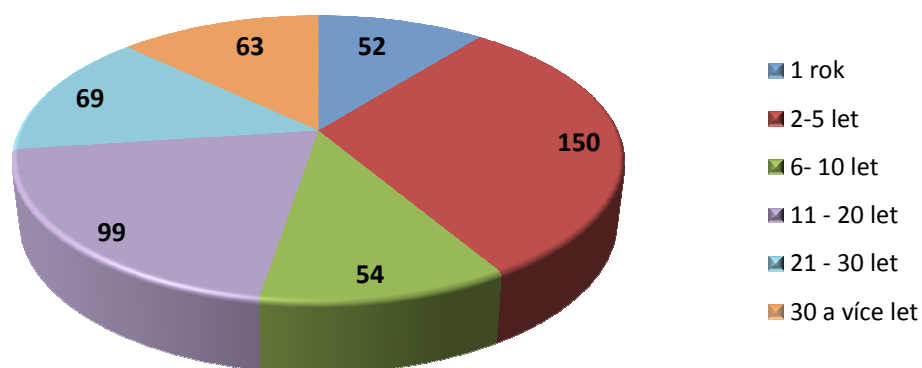
Další možností propouštění je ve zkušební době, pokud není pracovník vyhovující. I zaměstnanec může zrušit pracovní poměr v tomto období a to bez udání důvodu. Zaměstnanec by měl oznámit ukončení poměru alespoň tři dny předem. Pokud chce poměr ukončit zaměstnavatel, musí podat odůvodněný návrh na oddělení PMHZ.

U všech typů rozvázání pracovního poměru platí stejná obecná pravidla. Pracovník má povinnost se před ukončením pracovního poměru dostavit na personální oddělení, aby vyřídil náležitosti související s odchodem. Zaměstnanec obdrží výstupní list a zápočtový list (potvrzení o zaměstnání). Výstupní list vyjadřuje povinnosti pracovníka a údaje o vyrovnání závazků či pohledávek. Zaměstnanec vrátí čipovou kartu a personální referent deaktivuje přístupová práva v informačním systému Kompas.

Vnitřní mobilita zaměstnanců se skládá z povyšování, převedení na jinou práci nebo nižší pozici. Z analýzy vyplývá, že k převedení nebo povyšování dochází často, například ve výrobě mezi obrobnou a montáží. Pokud pracovníci svou pozici

nezvládají, ale mají snahu, dochází k přesunu na nižší pozici. Vnitřní mobilita není v podniku podložena směrnicemi, probíhá především na základě hodnocení zaměstnanců.

Graf 3: Počet let působnosti zaměstnanců v podniku



Zdroj: IS Kompas, vlastní zpracování

Graf 3 znázorňuje současný stav složení zaměstnanců podniku dle počtu let strávených ve vybraném podniku k 8. 3. 2016. Největší podíl zaměstnanců (červená) tvoří ti, co v podniku pracují 2 – 5 let. Avšak nezanedbatelnou část 99 zaměstnanců tvoří pracovníci zaměstnaní v podniku už 11 – 20 let. Z grafu plyne, že je v podniku významný podíl dlouholetých zaměstnanců, což znamená, že velké části zaměstnanců práce zřejmě vyhovuje a nemají potřebu ji měnit. Na druhou stranu v období 2011 – 2015 počet zaměstnanců kolísal, průměrný přepočtený stav zaměstnanců za toto období je 446 a za těchto 5 let bylo přijato 202 nových zaměstnanců, což je 45% přepočteného počtu zaměstnanců.

Data o fluktuaci v podniku nebyla zjištěna, avšak společnost v posledních letech přichází o některé dlouholeté zkušené zaměstnance. Index stability v roce 2015, který udává tendenci stálých zaměstnanců zůstat v podniku, byl 88,06 %. Z údajů o přijatých zaměstnancích je zřejmé, že za posledních 5 let (2011 – 2015) bylo přijato 202 pracovníků, ovšem celkový počet zaměstnanců vzrostl pouze o 78, tudíž 124 zaměstnanců podnik opustilo a zaměstnavatel je nahradil.

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet zaměstnanců v podniku déle než 1 rok}}{\text{počet zaměstnanců v loňském roce (2014)}} = \frac{435}{494} * 100 = 88,06\%$$

Organizace data týkající se fluktuace sleduje, avšak systém Kompas do ukazatelů započítává i odchody brigádních či agenturních zaměstnanců a tím jsou ukazatele nepřesné a ztrácí vypovídací schopnost o fluktuaci.

Důležité je především udržet dlouhodobé zkušené pracovníky. Firma nemá označeny pozice, které jsou pro ni klíčové, a ani tyto pozice nestabilizuje. Autoři doporučují například odměnit finančně zaměstnance za odpracovaná léta v podniku nebo vyjadřovat uznání či pocit sounáležitosti.

Pokud dojde k odchodu kmenového pracovníka, není s ním proveden výstupní rozhovor, kterým by byl zjištěn důvod výpovědi zaměstnance.

4.3.8 Vzdělávání zaměstnanců podniku

V obrázku 8 je pyramida forem vzdělávání zaměstnanců. Jednotlivé formy jsou seřazeny od základny pyramidy dle časové posloupnosti. Analýzou bylo zjištěno, že tyto čtyři vzdělávací formy nemusí být použity pro každou pracovní pozici. Charakteristika vzdělávacích forem je uvedena pod obrázkem.

Obrázek 8: Formy vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: OS Příprava zaměstnance 2015, vlastní zpracování

➤ Úvodní školení

Úvodní školení probíhá v den nástupu do zaměstnání, nebo pokud je třeba školení u někoho obnovit. Toto školení se týká oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a ekologie. Zajišťuje ho personální útvar v součinnosti s techniky BOZP, PO a ŽP dle příslušných podnikových směrnic.

➤ *Instruktaž na pracovním místě*

Analýzou bylo zjištěno, že jde o adaptační proces nového nebo přesunutého zaměstnance provedený přímým nadřízeným první den nástupu do práce. Záměrem instruktáže je seznámit pracovníka s výrobním programem firmy, s pracovištěm, náplní práce a řídicí dokumentací. Mezi tyto materiály, které musí zaměstnanec znát, patří Organizační řád, Pracovní řád, Kolektivní smlouva, Organizační směrnice, Instrukce, Příkazy generálního ředitele, apod. Přímou na pracovišti proškolí nadřízený zaměstnance o bezpečnosti práce vztahující se k jeho působišti. V případě nutnosti dále poskytne zaměstnanci předepsané ochranné či jiné pomůcky a zapíše záznam o proškolení do Průkazu bezpečnosti práce.

Na specifických pracovištích (montáž, zkušebna aj.) je nutné pracovníka seznámit s výrobní dokumentací a proškolit je z postupu prováděné operace. Výrobní dokumentací mohou být Technické podmínky, Zkušební předpis, Návod na použití zařízení apod. I o tomto zaškolení je uložen záznam.

Zaměstnanci pracující v prostorách skladů, výdejen náradí, firemní pokladně, nebo ti co manipulují s finanční hotovostí, musí se zaměstnavatelem uzavřít Dohodu o odpovědnosti za svěřený majetek. Podepsání této smlouvy zajistí vedoucí odboru odpovědný za pracoviště a vystupuje ve smlouvě za stranu zaměstnavatele. Smlouva je vystavena ve třech vyhotoveních. První obdrží zaměstnanec, druhé odpovědný vedoucí a třetí je uloženo do osobní složky oddělením PMHZ. Ke dni podpisu bude provedena inventura tohoto majetku a sepsán o ní protokol, který je pak přiložen k dohodě o odpovědnosti. K inventarizaci majetku dochází při:

- Přeložení pracovníka na jinou práci;
- Skončení pracovního poměru;
- Změně v odpovědnosti;
- Odstoupení od smlouvy některého ze zúčastněných;
- Změně vedoucího.

➤ *Individuální plán zaškolení*

Individuální plán zpracuje přímý nadřízený do příslušného formuláře. Počáteční zaškolení se uskutečňuje v rámci zkušební doby, takže by nemělo přesáhnout 3 měsíce.

Minimální doba zaškolení je tři dny, o konkrétní délce školení rozhoduje přímý nadřízený a sepíše záznam. S nově příchozími zaměstnanci je uzavřena smlouva na dobu určitou, a to v dělnických pozicích na půl roku a u THP pracovníků na rok. Toto období má nadřízený k posouzení vhodnosti pracovníka na pozici a buď mu smlouvu prodlouží na dobu neurčitou, nebo neprodlouží. Individuální plán zaškolení má za cíl rozvinout znalosti pracovníka pro bezchybný pracovní výkon v oblastech:

- Znalosti obsluhy zařízení (výrobního, měřicího, obslužného či jiného),
- Znalosti základní dokumentace,
- Obecné znalosti řídicí dokumentace,
- Či specifické znalosti nezbytné k výkonu práce.

Z přezkoumání informací vyplývá, že pracovníka zaškoluje buď přímo vedoucí, nebo pověřil nejvhodnějšího zaměstnance. Školení probíhá dle stanoveného časového harmonogramu, který schvaluje školitel a mistr. Je-li školitelů více, tak každý prokáže ukončení školení podpisem ve formuláři Individuálního plánu zaškolení. Školený zaměstnanec podpisem stvrdí, že byl proškolen a tématické rozumí. Vedoucí pak zhodnotí, zda získané dovednosti odpovídají plánu zaškolení a zaznamená výsledky do Individuálního plánu zaškolení, který je uložen ve spisu zaměstnance na oddělení PMHZ. Vedoucí je zodpovědný za způsobilost pracovníka k výkonu činnosti a má možnost se kdykoliv o způsobilosti zaměstnance přesvědčit.

➤ *Průběžné vzdělávání*

Průběžné vzdělávání je většinou součástí Ročního plánu vzdělávání a probíhá pravidelně i nepravidelně. Kontinuální vzdělávání vychází z výsledků hodnocení zaměstnanců. Vedoucí pracovník předá požadavky na toto vzdělávání formou interního sdělení do útvaru PMHZ do konce roku. Obsahem požadavku musí být předmět vzdělávání, účastníci, rozsah, termín a forma přezkoušení. Pokud jde o jazykový kurz je součástí nároku i „Dohoda o zvýšení kvalifikace“ a plánovaná doba studia. Dále je možné uvést lektora, osnovu výcviku či další předpoklady. Část nákladů si hradí zaměstnanec sám a tím je vázán studovat. Školení je zapláceno školiteli pouze se souhlasem oddělení PMHZ a vedoucího odboru, který potvrdí cenu. Po realizaci výcviku je vyplněn záznam a hodnocení dodavatele školení.

Zaměstnavatel zprostředkuje zaměstnanci zvýšení kvalifikace nebo rekvalifikaci za určitých podmínek. Ukončí-li pracovník během školení pracovní poměr nebo studium řádně nezakončí, má povinnost navrátit vynaložené prostředky. Zaměstnavatel umožní zaměstnanci zvýšení kvalifikace, nebrání-li tomu provozní důvody na straně zaměstnavatele, nebo pokud pracovník trpí nemocí z povolání či pracovním úrazem. Eventuelně zaměstnavatel umožní vzdělávání odborovému funkcionáři, který je dlouhodobě uvolněn z funkce a potřebuje si zachovat odbornost.

FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

Analýzou forem vzdělávání pracovníků bylo zjištěno, že se rozlišuje osm druhů zaměstnanců dle typu uzavřených smluv a způsobu přijetí. Dále se využívají čtyři formy vzdělávání popsané výše. V přehledné tabulce 6 je znázorněno jaké zaměstnance a jak je třeba proškolit.

Tabulka 6: Formy vzdělávání

Číslo	Skupina zaměstnanců	Úvodní školení	Instruktaž na pracovišti	Individuální plán zaškolení	Průběžné vzdělávání
1.	Zaměstnanci se smlouvou o pracovním poměru delším než jeden rok	✓	✓	✓	✓
2.	Zaměstnanci se smlouvou o pracovním poměru na dobu jednoho roku a méně	✓	✓	✓	
3.	Zaměstnanci přeřazení v rámci podniku		✓	✓	✓
4.	Zaměstnanci, kterých se týkají zásadní změny na pracovišti (procesy, postupy, zařízení aj.)		✓	✓	✓
5.	Zaměstnanci zapůjčení agenturní organizací	✓	✓	✓	
6.	Pracovníci na praxi	✓	✓		
7.	Pracovníci na letních brigádách	✓	✓		
8.	Zaměstnanci s uzavřenými dohodami o provedení práce či o pracovní činnosti	✓	✓		

Zdroj: OS Příprava zaměstnance 2015, vlastní zpracování

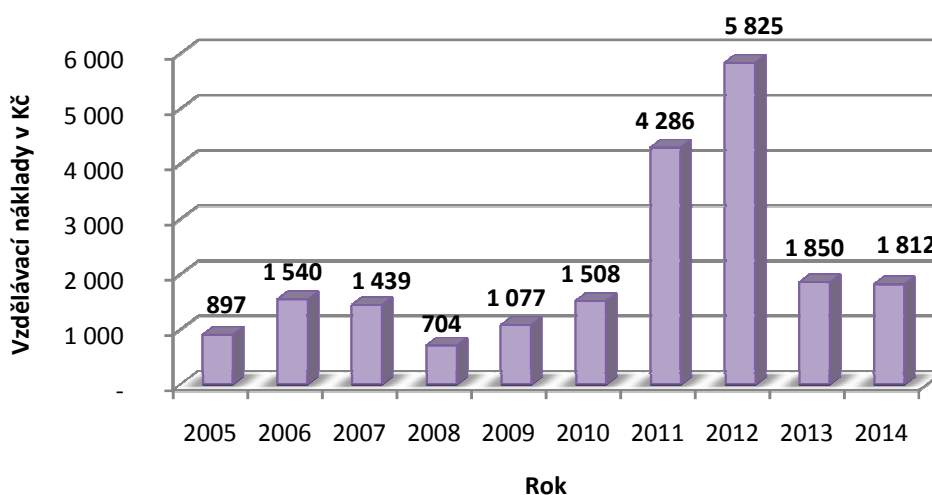
Přezkoumání dostupných materiálů ukazuje, že personální oddělení zpracuje *návrh ročního vzdělávacího plánu*, který následně předloží top managementu organizace. Chce-li vedení plán doplnit, vrátí jej k přepracování. Konečnou verzi ročního vzdělávacího plánu podepíše generální ředitel a je vložen do informačního systému EISOD. Tento plán hodnotí referent PMHZ dvakrát za rok a výsledky také zveřejní v podnikovém informačním systému.

Roční plán vzdělávání obsahuje vzdělávání ze zákona povinné a také nepovinné, které napomáhá k rozvoji pracovníků. Do povinného vzdělávání je zahrnuto vzdělávání o bezpečnosti, na obsluhu strojů, manipulaci s ještěrkou, školení pro zakladače, svářeče atd. Druhá nepovinná část je zaměřena na rozvoj odborné kvalifikace a udržení tendencí legislativních změn. Společnost má ověřené lektory, nicméně využívá i nové nabídky školení. Jde-li o potřebu vzdělávat jednotlivce, pak se dopraví on do vzdělávacího ústavu na veřejné školení. Pokud jde o větší skupinu zaměstnanců, tak se většinou vyplatí pozvat školitele přímo do firmy. Vybraná organizace poskytuje zaměstnancům nákup, prodeje či vývojářům pravidelnou výuku jazyků přímo v prostorách společnosti. Identifikace potřeby vzdělávání vychází z požadavků společnosti na zaměstnance nebo z přání pracovníků, pokud je to pro firmu výhodné. Na druhou stranu je řešena i finanční a časová stránka školení a to tak, aby byly tyto prostředky vynakládány efektivně.

Dle ročního plánu vzdělávání musí garanti zajistit *realizaci školení* a jeho průběh. Dále také zabezpečí ověření znalostí školeného zaměstnance a učiní „Záznam o provedeném školení“.

Z analýzy vyplývá, že způsob *hodnocení školení* je definován v ročním plánu vzdělávání. Personální oddělení zjišťuje zpětnou vazbu od školených zaměstnanců, jejich nadřízených a lektorů bezprostředně po zaškolení. Lektor hodnotí na záznam o školení a účastník vyplní formulář „Hodnocení školení účastníkem“. Nadřízený školeného posoudí efektivnost výcviku do tří měsíců. Všechny materiály o hodnocení se předávají do útvaru PMHZ. Školení bohužel ne vždy splní očekávání zaměstnanců nebo jejich vedoucích. Je třeba zjistit, kde se stala chyba, pokud školení nesplnilo svůj účel. Zda byl nevyhovující školitel, obsah školení, špatně cílení nebo získané informace nedovedl pracovník vstřebat či vhodně využít v praxi.

Graf 4: Grafický vývoj vzdělávacích nákladů v letech 2005 - 2014



Zdroj: IS MS Navision, vlastní zpracování

Vývoj vzdělávacích nákladů na 1 zaměstnance v letech 2005 až 2014 je graficky vyjádřen v grafu 4. Informace pro tvorbu tohoto grafu byly získány z informačního systému (dále jen IS) MS Navision. V prvním sledovaném roce byly vzdělávací náklady na 1 zaměstnance ve výši 897 Kč, následující dva roky přesáhly náklady hladinu 1 400 Kč. V roce 2008 byly vzdělávací náklady pouze 704 Kč, jelikož prudce vzrostl počet zakázek a na vzdělávání nezbýval čas. Další dva roky náklady vynaložené na vzdělávání rostly jen mírně z důvodu krize. V letech 2011 a 2012 náklady značně vzrostly vlivem čerpání dotace. V letech 2013 a 2014 vzdělávací náklady prudce klesly z důvodu absence dotačního projektu, nicméně i přesto byly investice do vzdělávání zaměstnanců vyšší proti dříve vynaloženým vlastním nákladům na vzdělávání. Výsledky výzkumu společnosti Trexima (2014) udávají výši průměrných vzdělávacích nákladů na 1 zaměstnance v ČR 2 747 Kč. Z toho vyplývá, že vzdělávací náklady na 1 zaměstnance v roce 2013 byly ve vybraném podniku o 897 Kč nižší než republikový průměr. Bylo by tedy vhodné, aby společnost do školení zaměstnanců investovala více.

Prudký nárůst nákladů v letech 2011 na 4 286 Kč a 2012 na 5 825 Kč byl způsoben zapojením společnosti do dotačního projektu „Školení je šance“ z Evropského sociálního fondu v ČR, který přinesl organizaci nové zkušenosti se školícími agenturami a zajistil rozvoj zaměstnanců. Výše této dotace byla 3 355 Kč v roce 2011 na jednoho zaměstnance a 4 579 Kč v roce 2012. Tudíž vlastní vynaložené vzdělávací náklady byly v těchto letech sníženy na 931 Kč a 1 246 Kč.

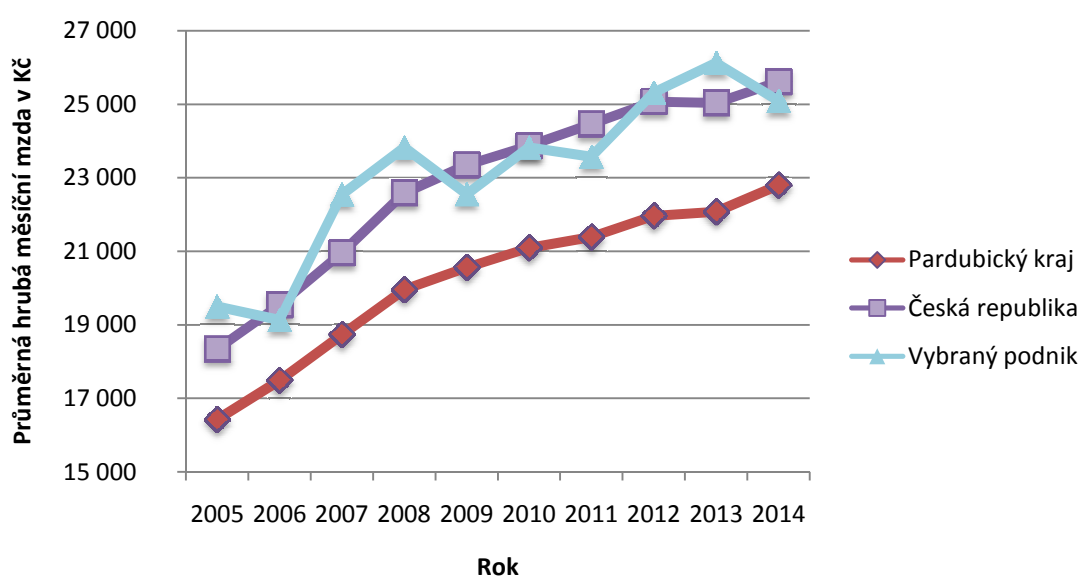
4.3.9 Odměňování pracovníků organizace

Mzda je tvořena ze smluvní mzdy, příplatků a ostatních složek mzdy daných Kolektivní smlouvou. Růst mezd se odvíjí od stávající hladiny mezd a vlivů vnějšího okolí, stávající situace na trhu práce či kolektivní smlouvy. V posledním roce došlo ke zvýšení mezd o 2,2% u zaměstnanců, jejichž pracovní smlouva byla uzavřena před rokem 2013, to se netýká smluv manažerských.

Z provedeného zkoumání je patrné, že není pevně stanovena mzda u individuální pozice, ale každá pozice je zařazena do určitého mzdového rámce a má své hranice. Pokud uchazeč nesplňuje všechny požadavky na pozici, tak je mu nabídnuta nižší mzda. U dělnických pozic se používá hodinová mzda, pro technicko-hospodářské pracovníky se stanovuje mzda měsíční. U dělnických pozic je vykazován také počet normohodin a z toho je vypočítáván koeficient plnění norem. Stupeň plnění norem se promítá do variabilní složky mzdy, tzv. fondu vedoucího. Termín splatnosti mezd je 12. den následujícího měsíce nebo nejbližší pracovní den. Stížnosti zaměstnanců proti výši mezd řeší paritní pětičlenná komise, stanovená v Kolektivní smlouvě.

Náhrada mzdy ve výši minimálně 80 % průměrného výdělku zaměstnanci náleží v případě prostoje, kdy zaměstnanec nemůže konat svou práci z důvodu poruchy, nepříznivých vlivů či ostatních překážek.

Graf 5: Graf vývoje průměrných měsíčních hrubých mezd v letech 2005-2014



Zdroj: www.czso.cz a Výroční zprávy podniku 2005 – 2014, Vlastní zpracování

V grafu 5 je graficky vyjádřen vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd v letech 2005 až 2014 pro Českou republiku, Pardubický kraj a vybraný podnik. V porovnání těchto tří ukazatelů je zřejmé, že průměrné hrubé měsíční mzdy Pardubického kraje jsou v průběhu deseti let 2 000 – 3 500 Kč pod republikovým průměrem. Ve sledovaných letech mzdy ve vybraném podniku kolísaly střídavě nad a pod průměrem České republiky. V pěti z deseti let byl podnik nad celorepublikovým průměrem, a to až o 1 589 Kč v roce 2007. Zvýšení mezd ve vybrané organizaci v roce 2008 a 2013 bylo způsobeno proplácením přesčasových hodin. Z grafu se mzdová situace vybraného podniku jeví velmi dobře.

Příplatky ke mzdě vybrané společnosti

Za dobu odpracovaných přesčasových hodin přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25% průměrné mzdy¹, nedohodne-li se s vedoucím na náhradním volnu.

Z analýzy mzdových příplatků plyne, že za práci ve dnech státních svátků připadá zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu konané práce. Za dobu náhradního volna mu náleží mzda ve výši průměrné mzdy, nebo se může se zaměstnavatelem dohodnout na příplatku v této výši. Nepracoval-li zaměstnanec v době svátku, přísluší mu ušlá průměrná mzda.

Za práci ve výškách nad 10 metrů, v omezeném pracovním prostoru, nebo vynucených polohách těla dostane zaměstnanec příplatek nejméně 5 Kč za hodinu.

Příplatek za práci v odpoledních směnách je 7 Kč/hod. Jedná se o směnu, z níž alespoň 4 hodiny připadají do doby od 14 do 22 hodin.

Za práci v noční směně získá zaměstnanec příplatek v minimální hodnotě 10% průměrného výdělku. Jedná se o práci vykonanou mezi 22. a 6. hodinou ranní.

Příplatek za práci ve ztížených škodlivých pracovních podmínkách činí 8 Kč/ hod. Tyto příplatky se týkají profesí obsahujících činnosti sváření obloukem, pálení, kalení, barvení, stříkání výrobků emaily, zámečnického servisu, metalizování, pájení a broušení nářadí.

Zaměstnanec, který byl pověřen vedením skupiny, obdrží k základní mzdě příplatek 10% z průměrné mzdy.

¹ Průměrná mzda je vypočítávána dle ustanovení § 353 Zákoníku práce. Rozhodným obdobím pro tyto účely je předchozí kalendářní čtvrtletí.

Zaměstnavatel vyplatí zaměstnanci odměnu 1 000 Kč za dosažení jubilea 50 let věku. Při odchodu pracovníka do důchodu obdrží 500 Kč za každý odpracovaný rok ve společnosti. Sociální příspěvek při narození dítěte je 3 000 Kč jednomu z rodičů.

Poslední je odměna za nábor nového zaměstnance do pozic vyhlášených vedením společnosti. Odměnu získá zaměstnanec, který doporučil nového pracovníka na tuto pozici. Odměna je ve výši 5 000 Kč a vyplácí se postupně, po třech a šesti odpracovaných měsících nového zaměstnance v podniku.

Dle informací zjištěných analýzou je smluvní mzda dohodnuta s každým zaměstnancem individuálně a je součástí pracovní nebo manažerské smlouvy na mzdovém lístku. Smluvní mzda se skládá ze mzdy základní a fondu vedoucího. Základní mzda je fixní a fond vedoucího variabilní. U dělníků je výše variabilní složky mzdy stanovena na 23% a u THP je 28% ze mzdy celkové.

Tento systém odměňování je pro zaměstnance demotivující, jelikož variabilní složka mzdy je příliš vysoká. Dle výzkumu společnosti Trexima z roku 2013 je efektivní variabilní složka mzdy 15 – 20% celkové mzdy. Nesplní-li ve vybraném podniku zaměstnanci stanovené měsíční cíle, je variabilní složka mzdy snížena nebo úplně odebrána.

Navíc některé pracovní funkce nejsou zcela měřitelné. Měsíční cíle stanovují odborní ředitelé a přísnost stanovených cílů se liší, jelikož nejsou sjednoceny zásadami pro jejich tvorbu. Zaměstnanci občas nabývají dojmu, že byli nespravedlivě odměněni.

Firma nemá v Kolektivní smlouvě stanovený jednotný mzdový předpis. Systém odměňování tedy není transparentní.

Mezi prémie společnosti chybí odměna za odpracovaná léta v podniku. Tato odměna slouží k motivaci a stabilizaci zaměstnanců, kterou podnik potřebuje.

4.3.10 Péče o pracovníky a zaměstnanecké vztahy

Pracovní doba je upravena Kolektivní smlouvou a probíhá ve třech směnách, a to ranní od 6 do 14 hodin, odpolední od 14 do 22 hodin a noční od 22 do 6 hodin. V těchto časech je zahrnuta i 30 minutová přestávka na jídlo, která se nezapočítává

do odpracovaných hodin. Práce přesčas nesmí týdně překročit osm hodin. Při práci na rizikových pracovištích je povinné dodržovat klidové přestávky dle předpisů.

Zdravotní péči a pravidelné lékařské prohlídky podnik zabezpečuje ve zdravotním středisku města, které se nachází sto metrů od podniku. Již přes 15 let firma spolupracuje s místní lékařkou.

Pracovníkům výroby jsou, dle analýzy, poskytovány *oděvní pomůcky*. Jedná se o montérky, pracovní obuv, rukavice aj. Do roku 2015 tyto věci vyfasovali a sami pečovali o čištění a údržbu. Od roku 2016 firma zavádí servis praní a správký pracovních oděvů.

Nárok na *penzijní připojištění* mají zaměstnanci s uzavřenou pracovní smlouvou na dobu neurčitou, kteří mají odpracováno více než 240 pracovních dní (THP) nebo 120 dní u dělnických pozic. O příspěvek je nutno zažádat, maximální hodnota příspěvku je 1 500 Kč. Ovšem zažádá-li o tento příspěvek, bude mu smluvní mzda snížena o 2%.

Mimořádné odměny jsou vypláceny na základě schváleného finančního plánu. Výše roční mimořádné odměny je 30 % z průměrného měsíčního výdělku. Tyto odměny se týkají všech zaměstnanců společnosti až na ty co mají uzavřenou manažerskou smlouvu. Roční prémie náleží pouze zaměstnancům, kteří odpracovali alespoň 70% ročního fondu pracovních hodin a vyplácí se v prosinci. Odpovědnost za tyto odměny nese kompetentní vedoucí.

Zaměstnanci mají možnost *zvýhodněného telefonování* u operátora T-Mobile, při ukončení pracovního poměru tato smlouva zaniká. V rámci velmi výhodného měsíčního paušálu je volání mezi zaměstnanci podniku a na pět vybraných soukromých čísel zdarma. Tyto výhody může zaměstnanec využít i pro pět rodinných příslušníků.

V areálu podniku je zajištěno *závodní stravování*. Společnost hradí 55 % ceny oběda, takže zaměstnanec za oběd zaplatí cca 35 Kč. Tato výhoda platí pro zaměstnance, kteří v daný den odpracovali alespoň 3 hodiny a pro bývalé zaměstnance podniku.

Zaměstnanci mají nárok na jeden týden *dovolené na zotavenou* nad rámec vymezený § 213 Zákoníku práce. Podnik má v posledních letech vymezenou čtrnáctidenní celozávodní dovolenou, většinou na přelomu července a srpna. Dále je určena povinná dovolená během vánočních svátků a po Novém roce. Je-li první den nástupu do práce státní svátek, tak zaměstnavatel proplatí pracovníkovi tento den do měsíční mzdy.

Pracovní volno s náhradou mzdy je zaměstnanci přiznáno v uvedených případech dle Kolektivní smlouvy, jak ukazuje analýza. Pracovní volno zaměstnanec dostane na zdravotní vyšetření, na dobu nutnou k převozu manželky do nemocnice k porodu nebo na doprovod rodinného příslušníka k lékaři. Volno s náhradou mzdy dostane i v případě úmrtí rodinného příslušníka, pohřbu spolupracovníka, vlastní svatby nebo svatby dětí a rodičů, pro účely přednáškové činnosti, výkon funkce v orgánech společnosti zaměstnavatele či přestěhování zaměstnance. Dále v případě zpoždění hromadných dopravních prostředků, znemožnění cesty do zaměstnání a vyhledání nového pracovního místa před ukončením pracovního poměru.

4.3.11 Personální informační systém

Hlavním podnikovým informačním systémem je MS Navision. Je využíván od založení nabídky, přes prodejní objednávku, založení výrobní zakázky, až po odvedení, výrobní list a fakturu. MS Navision je centrální databází, která je přístupná všem pracovníkům firmy. Dle oddělení jsou zajištěna různá přístupová práva s ohledem na pracovní náplň. Data na jednom místě jsou propojena moduly pro individuální organizační složky firmy se vzájemnou provázaností a použitelností dat. Modul lidské zdroje zahrnuje registraci a údržbu informací o zaměstnancích (evidence pracovních smluv, důvěrných informací, kvalifikací a kontaktů na zaměstnance).

Navision je databáze, ostatní programy jako je JDA Factory Planner plní pouze funkci podpůrnou v tomto případě pro lepší přeplánování výrobních zakázek. Tento software tvoří soulad mezi kapacitou lidí a strojů. V systému se promítají i dovolené, nemocenské a kým je možno chybějícího dělníka nahradit. Informace ze systému se promítnou do prognóz potřeby pracovních sil. Další program EISOD je využíván k řízení dokumentace, víceúrovňovému elektronickému schvalování dokumentů pouze mezi útvary. Samostatnými prvky modulu lidských zdrojů jsou údaje o zaměstnancích, definované funkční pozice a plánovaná i absolvovaná školení.

Na všechny tyto systémy navazuje informační systém určený pro správu a řízení lidských zdrojů Kompas, data mezi systémy jsou synchronizována. Kompas obsahuje informace o organizační struktuře, databázi pracovních míst a jejich historii bez ohledu na jejich obsazenost, eviduje osobní karty, kvalifikační požadavky, školení či hodnocení

a řeší vyúčtování služebních cest. Dále systém obsahuje data o současných i bývalých zaměstnancích, jejich docházku do zaměstnání a s tím související mzdy. Upozorňuje pravidelně na periodicitu povinných lékařských prohlídek i školení, kdy je nutné je znovu absolvovat.

Podnik má veškeré postupy definované ve směrnících dostupných v informačním systému, avšak zaměstnanci často směrnice, které se jich týkají, neznají nebo se jimi neřídí. Ačkoliv nerespektování směrnic znamená porušení pracovní kázně, zaměstnanci nejsou za nedodržení směrnic penalizováni. Z tohoto důvodu nemají zaměstnanci žádnou motivaci ctít vnitropodnikové předpisy.

4.4 Náklady práce organizace

Tato část se věnuje nákladům práce a jejich vývoji v období deseti let 2005 až 2014. Náklady práce jsou dle výročních zpráv sledovaného podniku rozděleny do čtyř dílčích částí. Pro možnost porovnání s ukazateli z Českého statistického úřadu jsou v tabulce 7 uvedeny náklady práce na 1 pracovníka.

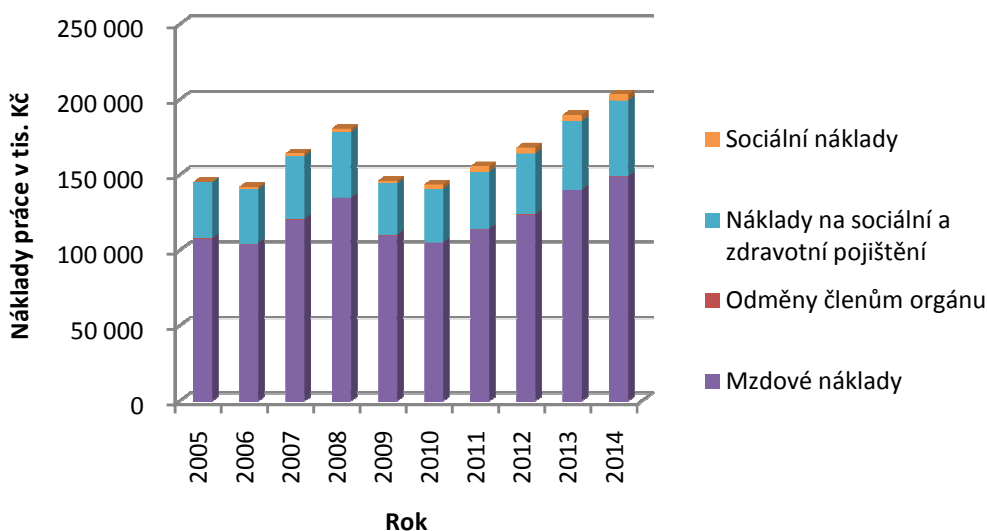
Tabulka 7: Struktura nákladů práce v letech 2005 - 2014

Rok	Náklady v tis. Kč					Počet pracovníků	Roční náklady práce na 1 pracovníka v Kč
	Mzdové náklady	Odměny členům orgánu	Náklady na sociální a zdravotní pojištění	Sociální náklady	NÁKLADY PRÁCE CELKEM		
2005	107 151	504	37 490	39	145 184	458	316 996
2006	103 753	504	36 168	1 576	142 001	452	314 162
2007	120 123	504	41 698	1 789	164 114	444	369 626
2008	134 357	504	43 707	1 964	180 532	470	384 111
2009	109 608	406	34 313	1 656	145 983	405	360 452
2010	104 629	336	35 770	2 674	143 409	366	391 828
2011	113 709	336	38 000	3 497	155 542	402	386 920
2012	123 341	336	40 346	4 013	168 036	406	413 882
2013	139 807	336	45 424	4 250	189 827	446	425 621
2014	148 734	173	50 344	3 990	203 241	494	411 419

Zdroj: Výroční zprávy podniku 2005 – 2014, vlastní zpracování

Tabulka 7 je podkladem pro následující grafy, znázorňuje strukturu ročních nákladů práce v tisících Kč, počty zaměstnanců a roční náklady práce na jednotku zaměstnance v Kč v letech 2005 – 2014.

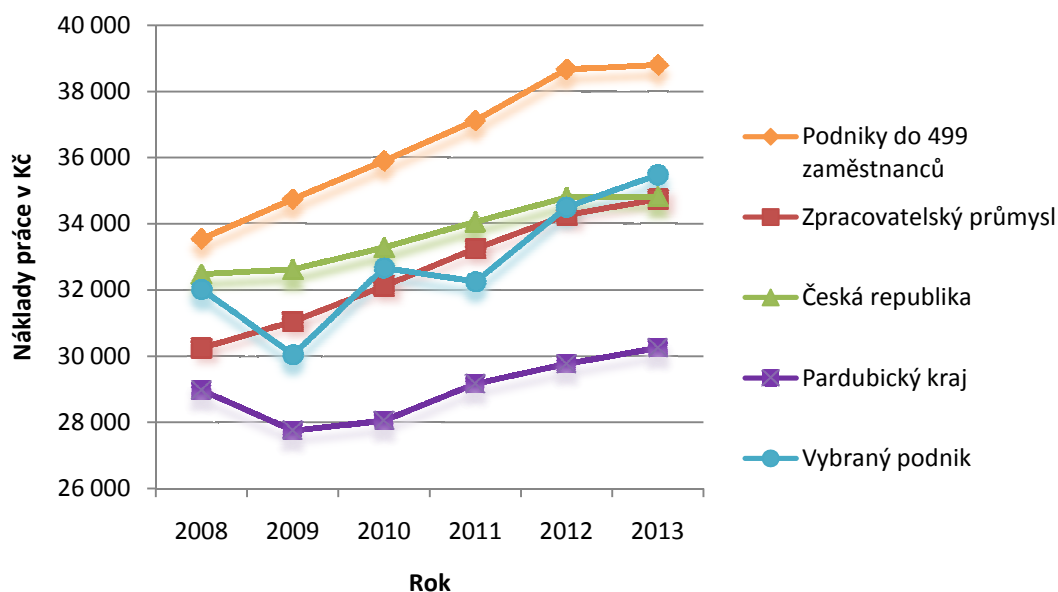
Graf 6: Struktura nákladů práce v letech 2005 - 2014



Zdroj: Výroční zprávy podniku 2005 – 2014, vlastní zpracování

V grafu 6 je ilustrován vývoj nákladů práce v letech 2005 – 2014 v tisících Kč a jejich struktura. Od roku 2006, kdy byla hodnota nákladů práce nejnižší (142 001 tis. Kč), mírně vzrůstaly do roku 2008 na hodnotu 180 532 tis. Kč. Poté v roce 2009 z důvodu krize došlo k prudkému poklesu na 145 983 tis. Kč. V roce 2010 se náklady práce snížily o 2 574 tis. Kč oproti roku 2009. Nicméně následoval progresivní vývoj až do roku 2014, kdy hodnota celkových nákladů práce dosáhla, až 203 241 tis. Kč Mzdové náklady jsou největší položkou a udávají trend celkovým nákladům práce. Náklady na sociální a zdravotní pojištění konvertovaly úměrné ke mzdovým nákladům. Náklady na odměny členům orgánů byly konstantní od roku 2005 do roku 2008 a to 504 tis. Kč. V roce 2009 byla vyplácená částka snížena na 406 tis. Kč a v roce 2010 a příštích letech se odměny snížili dokonce na 336 tis. Kč. Toto snížení odměny členům orgánů bylo způsobeno změnou majitele společnosti. Sociální náklady, mezi něž patří například náklady na stravování nebo oděvní pomůcky zaměstnanců postupně rostly. Menší pokles byl v sociálních nákladech zaznamenán jen v roce 2009 a po něm již následoval jen strmý nárůst.

Graf 7: Vývoj měsíčních nákladů práce na 1 zaměstnance v letech 2008 - 2013



Zdroj: czso.cz, Výroční zprávy podniku 2008 – 2013, vlastní zpracování

Z předchozích údajů byly vypočteny náklady práce na jednotku zaměstnance za měsíc ve vybraném podniku (roční náklady práce na pracovníka v Kč / 12 měsíců), které jsou v grafu 7 vyznačeny modrou barvou. Tyto údaje jsou v grafu porovnány s daty z Českého statistického úřadu, kde jsou údaje dostupné pouze v letech 2008 až 2013. Z obrázku je patrné, že náklady vynakládané na práci v jiných podnicích s počtem zaměstnanců 250 až 499 jsou v letech 2008 – 2013 v průměru o 3 635 Kč vyšší než ve vybraném podniku. To by znamenalo, že podnik do lidského kapitálu neinvestuje tolik, co ostatní podobné podniky. Nicméně je třeba vzít v úvahu, že ukazatel obratu a bilanční sumy rozvahy nejsou tak vysoké, jako u ostatních podniků, které jsou velké dle počtu zaměstnanců. Měsíční náklady práce v ČR jsou vyšší než ve vybraném podniku a to nejvíce v roce 2009 o 2 573 Kč. V posledním sledovaném roce 2013 byly vynaložené náklady práce ve vybraném podniku o 656 Kč vyšší než republikové. Co se týká porovnání měsíčních nákladů práce vybraného podniku a zpracovatelského průmyslu v ČR, pak vybraný podnik kolísá kolem této osy, v průměru jsou náklady práce vyšší jen o 215 Kč, takže jsou srovnatelné. Poslední porovnání podnikových nákladů práce je s Pardubickým krajem. Vzhledem k většině podniků v kraji investuje vybraný podnik do zaměstnanců minimálně o 3 tis. Kč více v letech 2008 – 2013.

5 Řešení a výsledky

Diplomová práce je zaměřena na analýzu personálního systému vybrané společnosti. Dle kapitoly 3 Cíle a metodika, byl hlavní cíl rozdělen do čtyř cílů dílčích. První tři cíle literární rešerše, charakteristika profilu společnosti a analýza personálního systému se zhodnocení efektivity personálních činností byly splněny v kapitole 2 a 4. Tato kapitola je zaměřena na poslední zásadní cíl a to návrh změn vedoucích ke zlepšení personálního systému.

Veškeré analyzované personální činnosti jsou v podniku realizovány na velmi dobré úrovni. Postupy, metody a principy personální práce jsou podrobně zpracovány v organizačních směrnících, Kolektivní smlouvě apod. Ačkoliv jsou personální činnosti v podniku prováděny vhodně, uvádím v této části doporučení, která by mohla přispět k jejich zdokonalení.

Personální činnost analýza a tvorba pracovních míst probíhá v podniku na základě směrnic. Touto aktivitou se zabývá personální oddělení v součinnosti s vedoucími pracovních pozic a odborovými řediteli. V této oblasti jsem se zaměřila na formulář popisu pracovního místa (viz příloha 2). Ve formuláři chybí například specifikace povinných školení zaměstnance, vymezení pracovních pomůcek a charakteristika zvláštních předpokladů.

Navrhuji uvést pro lepší charakteristiku pracovní pozice navíc k vyplnění „Povinná a specifická školení zaměstnance“. Pokud budou tato školení uvedena v popisu pracovního místa, bude hned zpočátku zřejmé, jaká školení musí zaměstnanec periodicky absolvovat a kdy. Zaměstnanec tímto písemně stvrdí, že byl o žádoucích školeních vyrozuměn a pro podnik je snáze vymahatelná povinnost pracovníka tyto školení absolvovat.

Dále doporučuji v popisu pracovního místa uvést „Pracovní pomůcky“. V tomto řádku by vedoucí pracovní pozice definoval pomůcky, které budou zaměstnanci při nástupu přiděleny a bez kterých nelze tuto práci vykonávat. Podpisem popisu pracovního místa by zaměstnanec stvrdil současně i převzetí těchto pomůcek. Což by

znamenovalo méně administrativy, jelikož by nemusel být vystavován protokol o převzetí pracovních pomůcek.

Poslední navrženou kolonkou do popisu pracovního místa jsou „Zvláštní předpoklady“, která by byla vyplněna pouze v případě existence nezbytných speciálních předpokladů na pracovní pozici. Změnu ve formuláři by měl provést zaměstnanec PMHZ a požádat jednotlivé vedoucí pracovních pozic o doplnění.

Hodnocení zaměstnanců probíhá ve vybrané společnosti na základě formuláře (příloha 3). Hodnotící formulář vyplňuje přímý nadřízený ve dvou vyhotoveních. Jedno si ponechá vedoucí a druhé je uloženo na personální oddělení, avšak pracovníkovi není toto hodnocení předáno a nemá ho tedy k dispozici.

Navrhuji, aby kopii hodnocení obdržel i hodnocený zaměstnanec pro svou potřebu osobního rozvoje a stanovení osobních cílů. Tuto kopii by vyhotovil a zaměstnanci předal nadřízený, který formulář vyplňoval.

Míra fluktuace zaměstnanců v korporaci nebyla zjištěna z důvodu absence dat. Společnost sleduje informace o odchodu pracovníků za rok. Do tohoto údaje současně zahrnuje jak kmenové, agenturní tak i brigádní zaměstnance, proto jsou sledované informace nepřesné.

Doporučuji, aby podnik zaznamenával data o odchodech zaměstnanců separátně. To znamená oddělit kmenové, agenturní a brigádní zaměstnance. Poté bude možné sledovat fluktuaci v podniku a reagovat na její vývoj. Data o odchodech zaměstnanců by měl evidovat personální referent.

Následujícím řešeným problémem je odchod klíčových zaměstnanců. Z analýzy příplatků plyne, že vybraná organizace nemotivuje dlouholeté zaměstnance, aby v podniku nadále pracovali.

Navrhují dlouholeté zaměstnance motivovat formou odměn za odpracovaná léta ve společnosti. Za prvních 5 let získá zaměstnanec bonus 2 000 Kč, za odpracovaných 10 let 4 000 Kč a za 15 a každých dalších odpracovaných 5 let ve vybraném podniku 5 000 Kč. Cílem tohoto návrhu je motivovat zaměstnance k setrvání ve vybrané společnosti.

Tabulka 8: Bonusy za odpracovaná léta ve vybraném podniku 2016

Počet let v podniku	Počet zaměstnanců	Výše odměny	Náklady na odměny
5 let	28	2 000 Kč	56 000 Kč
10 let	5	4 000 Kč	20 000 Kč
15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 let	44	5 000 Kč	220 000 Kč
Celkem	77	-	296 000 Kč

Zdroj: vlastní práce

V tabulce 8 je znázorněn výpočet předpokládané výše odměn za odpracovaná léta v roce 2016. Kalkulace vychází z počtu zaměstnanců a jejich doby strávené v podniku v tomto roce. Celkové náklady na odměny za odpracovaná léta v podniku by v roce 2016 činily 296 000 Kč.

Tyto náklady mohou být zaplacený z finančních prostředků vyhrazených pro mimořádné odměny, které v tomto roce činí 44 620 200 Kč. Konkrétně je možné snížit o částku 296 000 Kč například mimořádné odměny vyplácené za splnění norem ve výrobě. Plnění eventuelně neplnění norem je v tomto případě ohodnoceno již v rámci pohyblivé složky mzdy (fondu vedoucího). Pouze v případě plnění nad normu by měly být mimořádné odměny vyplaceny. Za udělení těchto odměn nese zodpovědnost vedoucí pro personální, mzdové a hospodářské záležitosti.

K odchodu zaměstnanců z podniku dochází neustále a vybraný podnik nezjišťuje důvody těchto výpovědí. Z údajů o přijatých zaměstnancích je zřejmé, že za posledních 5 let (2011 – 2015) bylo přijato 202 pracovníků, ovšem celkový počet zaměstnanců vzrostl pouze o 78, tudíž 124 zaměstnanců podnik opustilo a zaměstnavatel je nahradil.

Navrhuji při odchodu zaměstnance provést výstupní pohovor. Tento pohovor by měl vést člověk, kterému odchozí zaměstnanec důvěřuje a vnímá ho jako schopného pracovníka a lídra. Cílem je zjistit konkrétní podněty odchodu pracovníka, aby podnik provedl případné změny.

Dle analýzy systému odměňování je s každým zaměstnancem dohodnuta mzda individuálně a v Kolektivní smlouvě není jednotný mzdový předpis. Součástí pracovní smlouvy je mzdový lístek, na kterém je specifikována výše smluvní mzdy.

Doporučuji vybrané společnosti vypracovat jednotný mzdový předpis, který bude součástí Kolektivní smlouvy. Tento předpis sjednotí poskytování mezd formou tabulky mzdových tarifů. Cílem tohoto návrhu je transparentní a jednotný systém odměňování. Návrhem by se měl zabývat personální ředitel.

Smluvní mzda zaměstnance se skládá z fixní základní mzdy a fondu vedoucího. Tento fond je variabilní složkou mzdy, která činí u technicko-hospodářských pracovníků 28 % a u dělnických pozic je stanovena na 23 % z celkové mzdy.

Navrhuji snížit variabilní složku mzdy na 17 % pro dělnické pozice a 20 % pro THP z celkové výše smluvní mzdy. Výzkumem HR Monitor od společnosti Trexima (2013) bylo zjištěno, že výše variabilní složky mzdy je efektivní mezi 15 – 20 % z celkové mzdy, ve vztahu k produktivitě práce zaměstnanců.

Variabilní složku mzdy, tedy fond vedoucího zaměstnanec obdrží pouze, splní-li dílčí měsíční cíle stanovené odborným ředitelem. V současnosti jsou cíle značně nesourodé a zaměstnancům se mohou zdát nespravedlivé, jelikož nejsou podloženy žádným předpisem.

Proto doporučuji v oblasti odměňování zavést zásady pro vypracování měsíčních cílů, které jsou kritériem pro získání fondu vedoucího. Záměrem je sjednotit počet cílů,

jejich ohodnocení odměnami a náročnost. Dále musí cíle splňovat kritéria konceptu SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné a termínované). Jednou z doporučených zásad je stanovovat cíle nejen pro jednotlivce, ale i pro celé oddělení, aby byla v zaměstnancích podpořena týmová práce a synergie.

Při analýze personálního systému bylo zjištěno, že podnik má veškeré postupy definované ve vnitropodnikových předpisech, avšak zaměstnanci často směrnice, které se jich týkají, neznají nebo se jimi neřídí. Zaměstnanci nejsou za podstatné porušení směrnic postihováni, a proto nemají žádnou motivaci ctít vnitropodnikové předpisy.

Navrhuji společnosti zavést systém penalizace zaměstnanců za podstatné porušování vnitřních předpisů a nedodržování vnitropodnikových směrnic. V prvním stupni podstatného porušení směrnic obdrží zaměstnanec písemné varování od přímého nadřízeného. V druhé fázi za opakované porušení bude zaměstnanec podruhé písemně varován. Při třetím nedodržení bude zaměstnanci písemně oznámeno snížení prémie v daném měsíci ve výši stanovené dle závažnosti daného případu. Dle ustanovení § 121 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, je zakázáno ukládat peněžité sankce ze mzdy za porušení pracovní kázně, proto může podnik podchytit toto nedodržení pouze v oblasti příplatků. Tato změna musí být zanesena do Kolektivní smlouvy personálním ředitelem ve spolupráci s firemním právníkem.

Z uskutečněné analýzy personálního systému práce vyplývá, že personální řízení je ve vybraném podniku realizováno na standardní úrovni a jsou prováděny všechny potřebné personální činnosti. Avšak byly zjištěny nedostatky personální práce. V páté kapitole jsou navržena řešení těchto nedokonalostí. Vybraný podnik výsledky této diplomové práce akceptuje a je si vědom důležitosti kvalitních postupů v oblasti řízení lidských zdrojů.

6 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na Systém personálního řízení ve vybrané organizaci. Vybraný strojírenský podnik se zabývá výrobou a servisem brzdových jednotek do kolejových vozidel. V současnosti zaměstnává 487 pracovníků z toho 19 řídících.

Tato práce je rozdělena do několika dílčích částí. První část je literární rešerše, která obsahuje významná teoretická východiska z tuzemské i zahraniční literatury potřebná k analytické části práce. Jedná se o charakteristiku jednotlivých personálních činností ze sekundárních zdrojů dat. Úvodem praktické části jsou vymezeny cíle a metody práce aplikované ve vybraném podniku. Následuje profil organizace nejprve obecně a poté dle specifických personálních ukazatelů. Dále navazuje pasáž analýzy systému personální práce, která odhaluje nedostatky v řízení lidských zdrojů. Analytická část je vypracována na základě vnitropodnikových předpisů, smluv a směrnic nebo vychází z pozorování a rozhovorů se zaměstnanci. V poslední části jsou uvedeny výsledky a návrhy řešení zjištěných nedostatků, které mají přispět ke zdokonalení systému personální práce vybraného podniku.

Prvním řešeným problémem je neúplnost formuláře popisu pracovního místa. Pro lepší specifikaci pracovního místa byly navrženy navíc pole „Povinná a specifická školení zaměstnance“, „Pracovní pomůcky“ a „Zvláštní předpoklady“.

V oblasti hodnocení zaměstnanců bylo navrženo, aby kopii hodnotícího formuláře obdržel i hodnocený zaměstnanec pro své osobní rozvojové potřeby.

Další problematika se týká vnější pasivní mobility zaměstnanců a to konkrétně odchodu klíčových zaměstnanců. K udržení dlouholetých zaměstnanců bylo doporučeno zavést systém odměn za odpracovaná léta v podniku. Zaměstnanci budou odměňováni za každých 5 let věrné práce v podniku. Dále bylo navrženo sledovat data o odchodech pracovníků za rok zvlášť o kmenových, agenturních a brigádních, aby bylo možné vyčíslit míru fluktuace v podniku. Navíc bylo v této oblasti doporučeno provádět

výstupní pohovor se zaměstnanci z důvodu zjištění příčin odchodu kmenových zaměstnanců.

Z analýzy systému odměňování vyplynulo, že v Kolektivní smlouvě chybí jednotný mzdový předpis, proto je dalším návrhem jeho zavedení. Nedostatkem v oblasti odměňování je stanovení příliš vysoké variabilní složky mzdy, z toho důvodu bylo doporučeno snížit hodnotu variabilní složky mzdy u dělnických pozic na 17 % a u THP na 20 % z celkové výše mzdy. K tomu aby zaměstnanci obdrželi svou variabilní složku mzdy, musí splnit měsíční cíle stanovené odbornými řediteli. Tyto cíle nejsou jednotné, nicméně řešením bude zavedení zásad pro tvorbu měsíčních cílů.

Posledním nedostatkem jsou chybějící postihy za podstatné porušení vnitřních směrnic a nedodržení vnitropodnikových předpisů. Proto doporučuji řešit tuto problematiku zavedením systému penalizace zaměstnanců za nerespektování vnitropodnikových norem.

Konkurenceschopnost a výkonnost moderních podniků závisí na systému personálního řízení. Dnešní podniky nesmí podcenit významnost lidských zdrojů v podniku. Tyto zdroje znamenají pro společnost znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti. Proto musí dbát na jejich rozvoj, vzdělání, motivaci a stimulaci vedoucí k podávání kvalitních pracovních výkonů.

I. Summary

The thesis is focused on *The system of personnel management in an organization*. Selected engineering company deals with the manufacture and service brake units in railway vehicles. Enterprise currently employs 487 employees of which 19 managers.

This work is divided into several sub-parts. The first part is a literature review, which contains significant theoretical basis from domestic and foreign literature required for the analytical part. These are the characteristics of the individual personnel activities from secondary sources. An introduction of the practical part defines the objectives and working methods applied in the selected company. The following is general profile of the organization. Further follows the passage of analysis HR work that reveals weaknesses in human resource management. Analytical part is prepared on the basis of internal rules, contracts and regulations or based on observations and interviews with the employees. The final section presents the results and proposals for solutions identified weaknesses, which should help to improve the system of personnel work of the selected company.

The competitiveness and efficiency of modern company depends on the personnel management system. Today's businesses must not underestimate the significance of human resources in the company. These resources represent for enterprise knowledge, skills, experience and capabilities. Therefore, the enterprises must pay attention to their development, education, motivation and stimulation leading to the quality work performance.

Key words: human resources management, personel management, employee, HR activities

II. Seznam použité literatury

- [1] Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resources management practice* (10th ed). London and Philadelphia: Kogan page
- [2] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- [3] Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a postupy* (13. Vydání). Praha: Grada Publishing
- [4] Bartošová, H., Bartoš, J. (2011). *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje Praha
- [5] Brauchli, G. (n. d.). Řízení lidských zdrojů. *www.vuchs.cz* . Dostupné 2015-10-19 z: <http://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>
- [6] Cole, G., A. (1990). *Management: Theory and Practice* (3rd edition). London: The Guernsey Press Co
- [7] CZSO. (2016) Veřejná databáze – Mzdy a náklady práce. *www.czso.cz*. Dostupné 2016-02-22 z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30852&filter=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~_S~_null_null
- [8] d'Ambrosová, H., Čornejová, H., Lešínská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., Šenk, Z., Trylč, L., Valenta, J. (2011). *Abeceda personalisty 2011* (4. Vydání). Olomouc: ANAG
- [9] Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
- [10] Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
- [11] Duchoň, B. & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck
- [12] Ertl, J. (2005). Fluktuace – diagnóza a léčba. *www.personall.cz*. Dostupné 2016-03-07 z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
- [13] Foot, M. & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Brno: Computer press
- [14] Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing
- [15] Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
- [16] Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. České Budějovice: Grada Publishing

- [17] Kociánová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj* (2. Vydání). Praha: Grada Publishing
- [18] Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing
- [19] Koubek, J. (2003). *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press
- [20] Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
- [21] MPSV. (2016). Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce ze dne 21. dubna 2006. § 224 - § 247. Dostupné 2016-2-7 z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_10
- [22] Nelson, B. (2012). *1501 Ways To Reward Employees*. New York: Workman publishing
- [23] Saiyadain, S, M. (2009). *Human Resources Management* (4th edition). Tata McGraw-Hill: Publishing Company Limited
- [24] Souček, Z. (2005). *Firma 21. Století (Předstihněme nejlepší!!!)*. Professional publishing
- [25] Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- [26] Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing
- [27] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7th edition). Harlow: Person Education limited
- [28] Trexima. (2013). Optimální výše variabilní složky mzdy? 15 - 20 % mzdových nákladů. *Hr-monitor.cz*. Dostupné 2016-3-19 z: <http://www.hr-monitor.cz/variabilni-slozka-mzdy>
- [29] Trexima. (2014). Výdaje na vzdělávání na 1 zaměstnance v roce 2013 byly 2 747 Kč. *Hr-monitor.cz*. Dostupné 2016-3-19 z: <http://www.hr-monitor.cz/vydaje-na-vzdelavani>
- [30] Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing
- [31] Váchal, J., Vochozka, M., akol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing
- [32] Vaverčáková, M. (2006). *Riadenie ľudských zdrojov*. Prešov: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU v Trnave

- [33] Veber, J. & kol. (2009). *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2. vydání). Praha: Management press
- [34] Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2. Vydání). Praha: Grada Publishing

Interní zdroje podniku

Výroční zprávy podniku 2005 – 2014

Kolektivní smlouva 2015

Funkční schéma personálního oddělení 2015

OS Popis pracovního místa

OS Kvalifikační požadavky

OS Příprava zaměstnance

OS Funkční schéma

OS Hodnocení zaměstnanců

III. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

A. Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces získávání zaměstnanců v 12 krocích	- 12 -
Obrázek 2: Vývoj vzdělávání	- 19 -
Obrázek 3: Složky mzdy	- 22 -
Obrázek 4: Funkční schéma personálního útvaru	- 31 -
Obrázek 5: Oblasti kvalifikace specifikované ve vybraném podniku	- 34 -
Obrázek 6: Fáze výběru zaměstnanců	- 37 -
Obrázek 7: Stupně hodnocení	- 42 -
Obrázek 8: Formy vzdělávání zaměstnanců	- 46 -

B. Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z interních zdrojů.....	- 13 -
Tabulka 2: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z externích zdrojů	- 13 -
Tabulka 3: Mobilita zaměstnanců	- 17 -
Tabulka 4: Struktura mzdy za vykonanou práci	- 21 -
Tabulka 5: Vývoj tržeb, počtu zaměstnanců a investic do DM v letech 2005 - 2014 -	28 -
Tabulka 6: Formy vzdělávání	- 49 -
Tabulka 7: Struktura nákladů práce v letech 2005 - 2014	- 57 -
Tabulka 8: Bonusy za odpracovaná léta ve vybraném podniku 2016	- 62 -

C. Seznam grafů

Graf 1: Struktura pohlaví zaměstnanců ve vybraném podniku 2016.....	- 29 -
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců vybraného podniku 2016.....	- 30 -
Graf 3: Počet let působnosti zaměstnanců v podniku	- 45 -
Graf 4: Grafický vývoj vzdělávacích nákladů v letech 2005 - 2014	- 51 -
Graf 5: Graf vývoje průměrných měsíčních hrubých mezd v letech 2005-2014.....	- 52 -
Graf 6: Struktura nákladů práce v letech 2005 - 2014	- 58 -
Graf 7: Vývoj měsíčních nákladů práce na 1 zaměstnance v letech 2008 - 2013	- 59 -

D. Seznam použitých zkratk

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
IS	informační systém
PMHZ	oddělení Personální, mzdové a hospodářské záležitosti
OS	organizační směrnice
THP	technicko-hospodářský pracovník
DM	dlouhodobý majetek

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura

Příloha 2: Popis pracovního místa

Příloha 3: Formulář hodnocení zaměstnanců

V. Přílohy

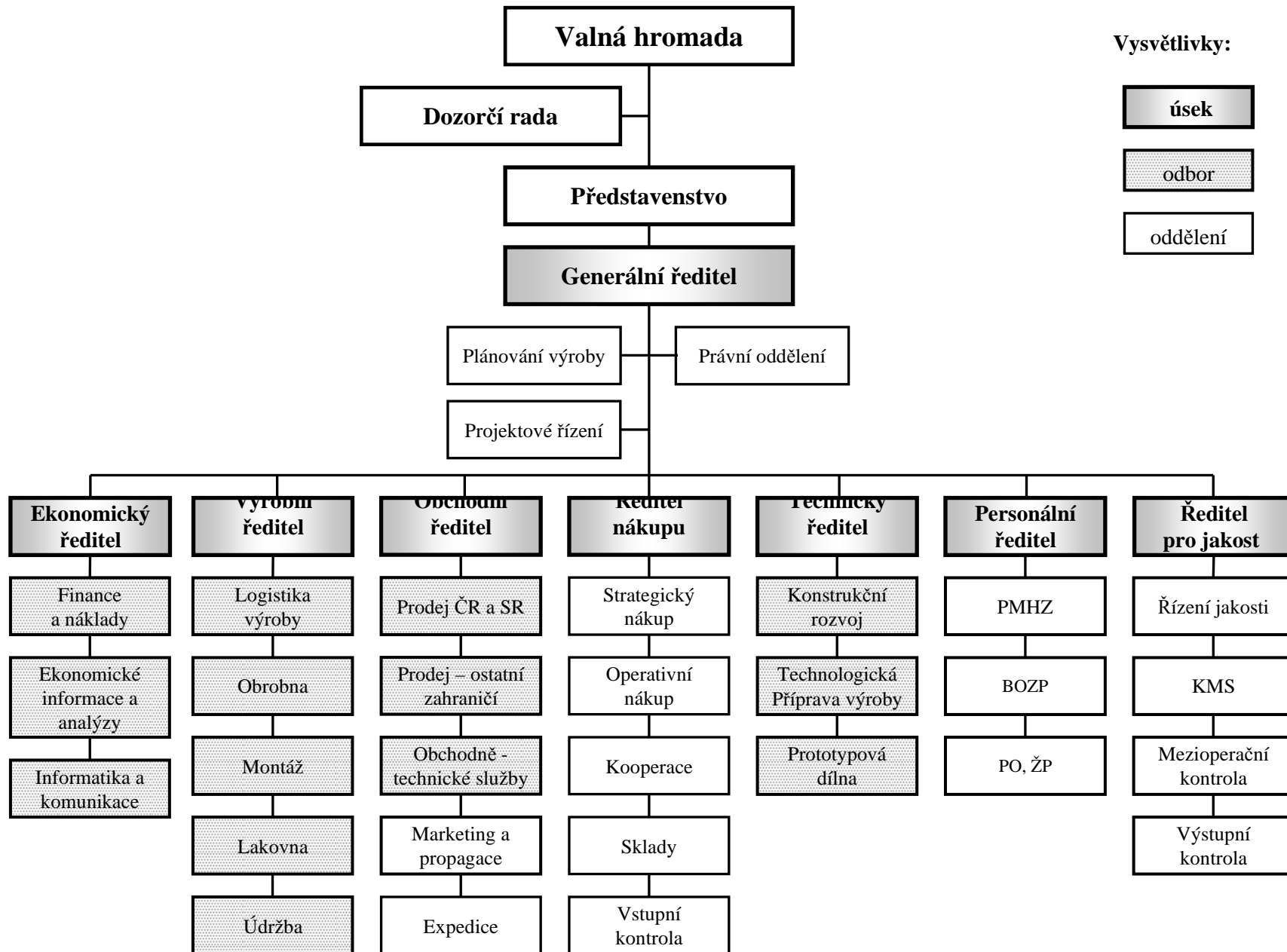
Příloha I: Organizační struktura

Vysvětlivky:

úsek

odbor

oddělení



Příloha 2: Popis pracovního místa

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA
--	-------------------------------

1. Jméno a příjmení, titul:
2. Název funkce:
3. Osobní číslo:

4. ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ

4.1. Úsek:	4.3. Oddělení:
4.2. Odbor:	4.4. Číslo prac. místa.:

5. ORGANIZAČNÍ VZTAHY

5.1. Podřízený komu:	
5.2. Nadřízený komu:	
5.3. Zastupuje koho:	
5.4. Zastupován kým:	

6. SPECIÁLNÍ PRAVOMOC A ZODPOVĚDNOST

--

7. PRAVOMOC, POVINNOST, ZODPOVĚDNOST

Vaše všeobecné povinnosti, práva a zodpovědnosti jsou určeny vnitropodnikovou řídicí dokumentací. Z ní vyplývají pro Vás, vzhledem k pracovnímu místu, tyto další povinnosti, práva a zodpovědnosti:

1. Mimo svých povinností, vysloveně uvedených v popise, jste povinen (na) vykonávat práce **obsahově příslušející do Vám svěřené oblasti činností**, kterými Vás vedoucí pověří.

2.

Vedoucí: datum, jméno a podpis	Vedoucí úseku: datum, jméno a podpis	Vedoucí PaP: datum, jméno a podpis
Personální referent: datum, jméno a podpis	Zaměstnanec: datum a podpis	

Příloha 3: Formulář hodnocení zaměstnanců

<i>osobní a důvěrné (pouze originál + jedna kopie)</i>	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ za období od..... do
--	--

Název pracovního místa:	Středisko:
Jméno a příjmení:	Číslo pracov. místa.:
	Osobní číslo:

ODBORNÉ ZNALOSTI:

OSOBNÍ VLASTNOSTI:

SKUTEČNÉ ŠKOLNÍ VZDĚLÁNÍ:

SKUTEČNÁ PRAXE:

I. HODNOCENÍ PODLE ZÁKLADNÍCH KRITÉRIÍ:

Zaměstnance hodnotěte tak, že ke každému kritériu uvedete příslušnou hodnotu ve smyslu stanoveného rozpětí:

nevyhovující A. pro kritéria 1 a 6 → výborný → 30 1 ←
nevyhovující B. pro kritéria 2 až 5 → výborný → 10 1 ←

1.	Pracovní výkon ve vztahu ke stanoveným úkolům a cílům, vědomí osobní zodpovědnosti za jakost hotového výrobku či služby.	
2.	Schopnost řídit, organizovat a koordinovat práci. Jednoznačnost zadávání úkolů a motivace podřízených zaměstnanců k uvědomělému plnění zásad politiky jakosti.	
3.	Nekompromisnost vyžadování kvality práce od zaměstnanců řízeného útvaru i ostatních	

	spolupracujících útvarů.	
4.	Aktivní přístup k překonávání překážek a řešení pracovních problémů. Vyžadování takového přístupu od ostatních zaměstnanců.	
5.	Péče o rozvoj kvalifikace a odborný růst podřízených, schopnost zastupovat organizaci a vytvářet její image, neustálé zdokonalování svých znalostí a dovedností.	
Souhrnný výsledek hodnocení (součet 1 až 6):		

II. NEJLEPŠÍ VÝSLEDKY DOSAŽENÉ V HODNOCENÉM OBDOBÍ:

--

III. SPECIFICKÉ VLASTNOSTI A DISPOZICE ZAMĚSTNANCE, KTERÉ NEBYLY PŘEDMĚTEM PRACOVNÍHO HODNOCENÍ - STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA:

--

IV. CO BY SE MĚL ZAMĚSTNANEC NAUČIT, JAKÉ ZNALOSTI BY MĚL ZÍSKAT, ABY PLNĚ ROZVINUL SVOJE SCHOPNOSTI:

--

Vyhodnocení bodu IV. z minulého hodnocení:

ZÁVĚR:	ponechat v nynější funkci *)	přeradit na jinou funkci - kterou? *)	uvažovat o výměně *)
---------------	------------------------------	---------------------------------------	----------------------

**) Nehodící se kolonky přeškrtněte!*

Datum hodnocení:	Hodnotitel: Jméno a příjmení: Podpis:
-------------------------	--

STANOVISKO HODNOCENÉHO:

<p>.....</p> <p style="text-align: right;">podpis hodnoceného</p>
--