

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

Studijní program: N6202 - Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Katedra: Katedra řízení

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Vypracovala:
Bc. Hana Bastlová

České Budějovice

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana BASTLOVÁ**
Osobní číslo: **E09807**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je charakteristika a zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, posouzení jednotlivých personálních činností a navržení rámcových změn pro zlepšení činností v ŘLZ a posílení konkurenční schopnosti podniku.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení analýzy řízení lidských zdrojů vybraného podniku, rozhovory, dotazníkové šetření, 4. Zpracování dat a jejich interpretace, zhodnocení systému ŘLZ, 5. Výpočet hrubé mzdy zaměstnance, 6. Návrhy změn pro zefektivnění činností ŘLZ.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybraného podniku: historický vývoj, zaměření, 5. Analýza a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh změn na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2004, 262 s. ISBN 80-213-0646-7.

WALKER, A., J. a kol. *Moderní personální management - nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

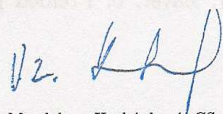
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: 15. února 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2011


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. března 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem vypracovala diplomovou práci na téma „Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku“ samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na 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 o porovnání textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

.....

V Českých Budějovicích 14. dubna 2011

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala Ing. Luboši Bastlovi za poskytnutí potřebných informací a odborné konzultace.

Obsah

Obsah	1
1. Úvod.....	1
2. Literární přehled	3
2. 1 Lidské zdroje.....	3
2. 2 Definice řízení lidských zdrojů	4
2. 2. 1 Úkoly řízení lidských zdrojů	5
2. 3 Personální činnosti	6
2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	7
2.3.2 Personální plánování.....	8
2.3.3 Získávání a výběr zaměstnanců.....	9
2.3.4 Přijímání pracovníků	13
2.3.5 Hodnocení a odměňování pracovníků	14
2.3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.....	20
2.3.7 Péče o pracovníky	24
2. 3. 8 Skončení pracovního poměru.....	25
2. 3. 9 Personální informační systém	26
2.3.10 Motivace	28
3 Cíl práce a metodika	30
4 Charakteristika vybrané organizace	32
5 Analýza a zhodnocení současného stavu	34
5. 1. Vývoj zaměstnanosti a organizační struktura	34
5. 2. Analýza personální činnosti.....	38
5. 3 Vytváření a analýza pracovních míst	39
5. 4 Získávání a výběr pracovníků	40
5. 5 Hodnocení a odměňování pracovníků	42
5. 5. 1 Výpočet čisté mzdy – THP pracovník	45
5. 5. 2 Výpočet čisté mzdy – dělník	46
5. 5. 3 Celkové mzdové měsíční náklady za podnik	47
5. 6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	48
5. 7 Péče o pracovníky	49
5. 8 Ukončení pracovního poměru.....	50

5. 9 Interní personální systém.....	51
5. 10 Motivace pracovníků.....	51
5. 11 Analýza dotazníkového šetření.....	52
6 Diskuse a návrh rámcových změn.....	63
7 Závěr.....	67
8 Summary.....	69
9 Přehled použité literatury.....	70
10 Seznam tabulek a obrázků.....	74
11 Přílohy.....	76

1. Úvod

Řízení lidských zdrojů v podnicích se stává stále důležitějším faktorem úspěchu. Personalisté a HR manažeři tak ve spolupráci s ostatními manažery řídí to nejcennější ve firmě – lidské zdroje. Účastní se výběru vhodných pracovníků, spolu s manažery mají možnost pracovníky vést a motivovat a vytvářet tak podmínky pro kvalitní spolupráci a společný úspěch.

Každá společnost je závislá na lidech, protože právě prostřednictvím nich dosahují firmy svých cílů. Je to také odklon od jednoduchého osobního přístupu k zaměstnancům, čímž se předchází potencionálním problémům. Měl by být také hlavní součástí filozofie firmy.

Zaměstnance firmy provází od jeho nástupu na pozici až po ukončení pracovního poměru celá řada činností. Všechny tyto činnosti jsou zásadní a žádná z nich by neměla být opomíjena na úkor jiné. Na tyto činnosti jsou v podniku vyčleňováni specializovaní pracovníci, kterými jsou personalisté. Cílem podniku by mělo být získání těch nejlepších a nejkvalitnějších lidí a rozvíjení jejich stávajících schopností a dovedností v kladný prospěch organizace. Základem pro efektivní vedení pracovníků je zcela otevřený a spravedlivý přístup, inspirovat své lidi a chovat se k nim tak, aby to souhlasilo s obrazem firmy prezentovanému veřejnosti. Zaměstnanci tak budou motivováni firmě obětovat sílu a čas.

Důležité pro spokojenost pracovníků je investice do vzdělání zaměstnanců, dále sdílení informací tak, aby lidé podniku rozuměli, věděli, co se v něm děje a proč, a mohli se tak svobodně rozhodovat. Vyplatí se decentralizovat rozhodování a týmy tak, aby se řídily samy. To umožňuje vyškoleným a motivovaným zaměstnancům věci ovlivňovat. Odměny se musí odvíjet nejen podle výkonu jednotlivců, ale také týmů a celé organizace.

Personalistika má důležitou úlohu v organizaci – důraz je kladen na pochopení personálních činností, jež se vzájemně prostupují a na sebe navazují, personální činnosti manažerů a jejich význam pro společnost, komplexní proces personálního marketingu, získávání, výběru, odměňování, hodnocení a přijímání pracovníků.

Cílem mé diplomové práce je analýza vybraného podniku, kterým je BBH Tsuchiya s.r.o. Konkrétně zhodnocení systému řízení lidských zdrojů a funkčnost celého systému, který je základem pro efektivně se vyvíjející společnost.

Literární část práce se bude věnovat vymezení pojmů týkajících se personálního řízení. Největší prostor bude věnován činnostem: výběr zaměstnanců, hodnocení, odměňování, vzdělávání a péče o pracovníky. Bude popsána náplň zaměstnanců, kteří jednotlivé činnosti v podniku zajišťují. Dále v práci budou navrženy změny vhodné pro činnost, která identifikuje míru splnění stanovených cílů pomocí zpětnovazební aktivity, jejíž podstatou je sledování a vyhodnocování realizovaných činností, jako předpoklad případného úspěšného a konkurenceschopného podniku.

2. Literární přehled

2.1 Lidské zdroje

Organizace může smysluplně fungovat, pokud shromáždí a využívá následující zdroje:

- lidské zdroje (určitý počet a struktura pracovníků),
- materiální zdroje (budovy, stroje, zařízení, materiály apod.),
- finanční zdroje (prostředky na financování investic a provozu),
- informační zdroje (o stavu a vývoji organizace a okolí) (MOLEK, 2008).

Lidské zdroje označil KOUBEK (2004) za nejcennější zdroj v organizaci, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT (2001) tvrdí, že jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru. Již od počátku svého formování bylo personální řízení považováno za důležitou a nedílnou součást procesu řízení, jeho nedostatky negativně ovlivňovaly kvalitu fungování organizace.

Pojem řízení je obecnou definicí popisován jako cílevědomé usměrňování pomocí uceleného souboru poznatků, zkušeností, přístupů, doporučení, metod a nástrojů, které umožňují dosáhnout stanovených cílů společnosti, skupiny nebo člověka. Někdy bývá pojem řízení nahrazován pojmem management. Management odpovídá hlavně českému řízení podnikové činnosti nebo řízení lidí. (KAREŠ, 2001)

Jako se rozvíjí obchodní soutěž a firemní zdroje se zmenšují, všechny zaměstnanecké funkce (např. vedení informačními systémy, finance, lidské zdroje, výzkum a vývoj) jsou pod tlakem, aby demonstrovaly jejich přidanou hodnotu a znovu se zaměřily na své zdroje pro vyšší podnikatelský vliv. Možné výsledky přehodnocení

zaměstnaneckých funkcí: outsourcing, automatizace, eliminace a / nebo redukce za účelem zachování vzácných organizačních zdrojů. (YEUNG AND BERMAN, 1997)

2. 2 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (KOUBEK, 1995)

Podle ARMSTRONGA (2002) lze řízení lidských zdrojů charakterizovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Člověk již není chápán jako pouhá pracovní síla, kterou je zapotřebí nutit, kontrolovat a odměňovat za určitý pracovní výkon, nýbrž je považován za základní zdroj neustálého zlepšování a zvyšování účelnosti práce vlastní, druhých a tím i organizace jako celku. (SÝKORA, 1999)

Řízení lidských zdrojů je filosofie řízení lidí založená na přesvědčení, že v důležitosti pro trvalý úspěch podnikatelské činnosti se lidským zdrojům nemůže nic vyrovnat. Účinným řízením pracovníků a těžením z jejich odborných znalostí, důvtipu a tvořivosti při plnění jasně vymezených cílů může organizace získat významnou konkurenční výhodu. (DYTRT, 2006)

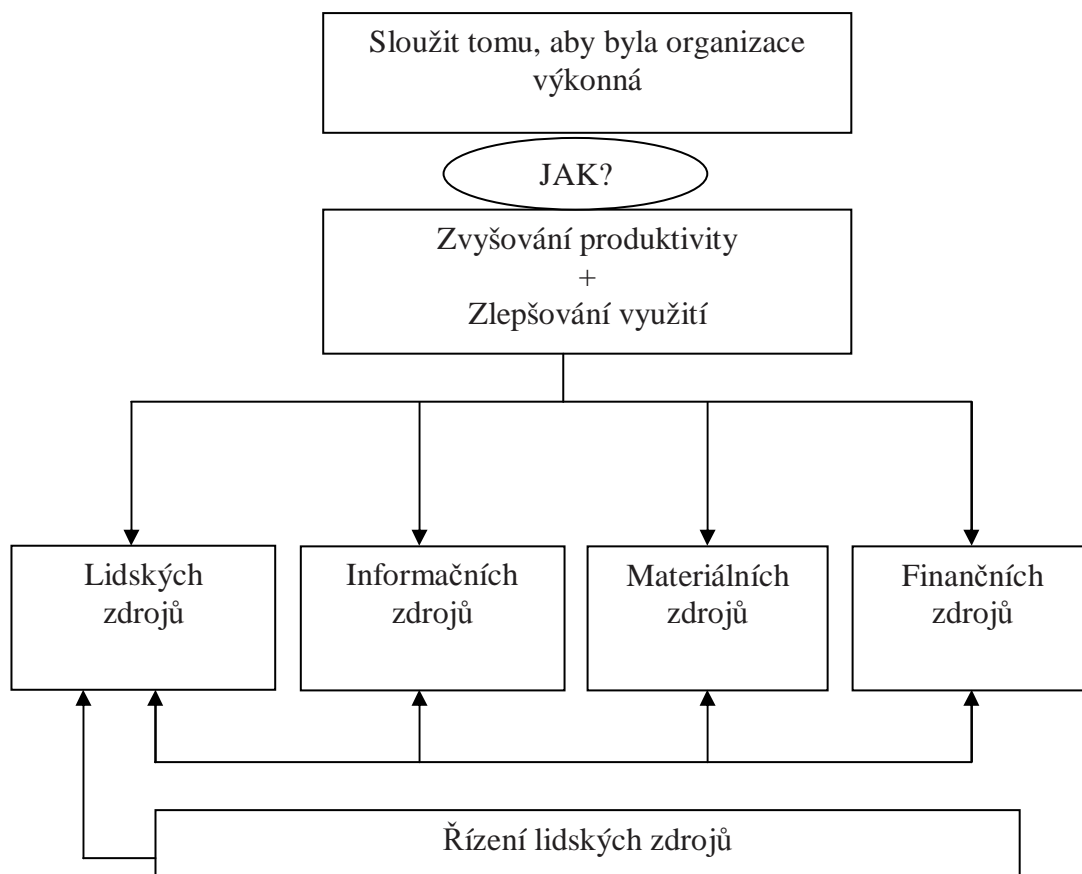
Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), rovněž i kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001)

SCHULER AND MILLAN (2007): „Věřím, že jediná hra ve městě, je personální hra“ ... Moje teorie je, pokud máte správnou osobu na správném místě, nemusíte dělat nic jiného. Pokud máte špatnou osobu v práci, není možný žádný systém řízení. Je známo, že člověk správný je ten, který vám může ušetřit.

2. 2. 1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby její se výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských



Zdroj: KOUBEK (2004)

Mezinárodní řízení lidských zdrojů se odkazuje na dvě relativně samostatné oblasti praxe a výzkumu DOWLING AND WELCH (2004):

1. Různá srovnání, jak řízení lidských zdrojů a pracovní vztahy (IR) praktiky jsou patrné v různých zemích, a
2. Rozvíjející oblasti řízení lidských zdrojů, jak je provádí ve všech zemích a kultury, v nadnárodních a mezinárodních společnostech (které vedou k 'Globálnímu řízení lidských zdrojů').

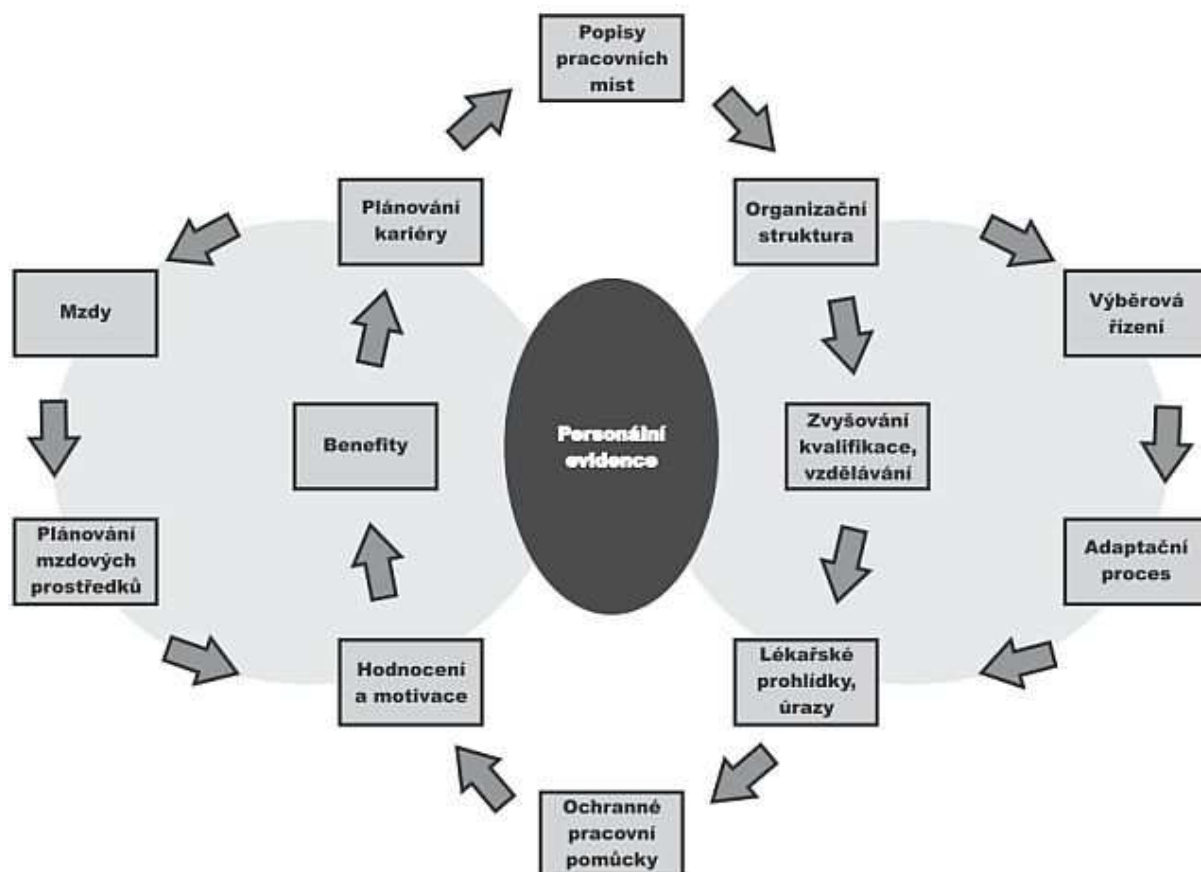
2. 3 Personální činnosti

BYARS a RUE (1987) definují personální práce v podobě řízení lidských zdrojů jako rozhodující nástroj zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace. Zvýšená pozornost tomuto řízení může vést k tomu, že např. hospodářské výsledky – množství a kvalita výrobků a služeb, zisk – v jednom podniku, mohou být výrazně vyšší než v podniku jiném, ačkoli oba mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu, i stejné vybavení stroji, technologií – prostě stejné podmínky k podnikání.

Cíle personálních činností podle ARMSTRONGA (2004):

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků – zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky.
- Ocenění pracovníků – zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují.
- Vztahy – vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky.

Obrázek 2 Personální evidence



Zdroj: SODOMKA, Petr; KLČOVÁ, Hana. Personální informační systém budoucnosti.

2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

BĚLOHLÁVEK (1996) říká, že pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce pak vymezuje povinnosti spjaté s jeho funkcí.

Podle KOUBKA (2004) je vytváření a analýza pracovních míst svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci a o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.

Práce a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, aby:

- Pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace.
- Přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je.
- Neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků.
- Byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků.
- Byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.

HORALÍKOVÁ (2004) uvádí, že pracovní místo lze chápat ze dvou hledisek. Užší pojetí pracovního místa vymezuje pracovní místo jako konkrétní pracoviště, umístěné v určitém prostoru a čase, vybavené určitými pracovními prostředky a navazující na další pracovní místa.

Širší pojetí pracovního místa se charakterizuje jako součást pracovního systému, který je vymezen:

- pracovním úkolem
- podmínkami, kterými je plnění pracovního úkolu podmíněné
- nároky na pracovníka, který bude pracovní úkol v určitých podmínkách plnit

2.3.2 Personální plánování

KOUBEK (2004) definoval personální plánování jako usilování o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Důležitou součástí řízení je stanovování cílů a zároveň stanovování metod a cest, jak těchto cílů dosáhnout. A právě stanovování reálných cílů a výběr cest, jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem plánování, které je tak důležitým nástrojem řízení organizace.

VODÁČEK a ROSICKÝ (1997) informují, že plánování je procesem stanovení cílů manažerské činnosti a postupů jejich dosažení.

ARMSTRONG (2002) říká, že plánování lidských zdrojů se skládá ze tří zřetelných kroků:

- Předvídání (prognózy) budoucí potřeby lidí
- Předvídání (prognózy) budoucích zdrojů lidí
- Sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou

Kvalita plánování tedy závisí na kvalitě prognóz. Kvalitní prognózy lze však zpracovat pouze na základě důkladných znalostí stavu a dosavadního vývoje jevů a procesů a poznání zákonitostí a vztahů. (KOUBEK, 2004)

HORALÍKOVÁ (2004) chápe předností personálního plánování racionální přístup a systematickost a zajišťování a hospodaření s lidskými zdroji v podniku. Projevuje se zvláště v optimalizaci potřeby pracovníků, v usměrňování jejího strukturálního vývoje, v racionálním výběru pracovníků, ve zvyšování jejich výkonu, i v dalších oblastech personálního řízení.

FOOT a HOOK (2002) tvrdí, že měnící se pracovní metody vedou k nárůstu požadavků na odlišné a nové dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců při získávání nových dovedností nebo přijímání nových metod práce. To staví do popředí potřebu plánování lidských zdrojů, odpovídající také situaci z dlouhodobého hlediska, a směřuje k přípravě organizace na vyrovnávání se s vedoucími požadavky a dosahováním jejích strategických cílů. Informace získávané při plánování strategií rozvoje lidských zdrojů.

2.3.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Podle HRONÍKA (2007) v zásadě můžeme rozlišovat dva druhy zdrojů pracovníků:

- externí trh práce,
- interní trh práce,

a dva druhy síly, které používáme při jejich náboru a výběru:

- vlastní (personální oddělení, personalista, manažer firmy, do které je nabírán potřebný pracovník),
- cizí (pomocí externí firmy či specialistů, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru).

Podle ARMSTRONGA (2002) by mělo být obecným cílem získávání a výběru pracovníků s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle schopností, odborné přípravy a výcviku, zkušeností, praxe, zvláštních požadavků, vhodnosti organizace a dalších požadavků.

KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT (2001) uvádějí, že organizace si může vybrat z rozmanitých metod získávání pracovníků. Efektivnost jejich uplatnění závisí na:

- Požadavcích pracovního místa, které plánuje obsadit
- Objemu finančních prostředků, které může do získávání investovat
- Kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním

KOUBEK (2004) popisuje metody získávání pracovníků. Je jich celá řada a organizace obvykle používají více možností. Jsou to:

- Uchazeči se nabízejí sami – přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou
- Doporučení současného pracovníka organizace – často se používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince – metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým.

- Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni) – jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, dudy procházejí všichni pracovníci, nebo aby k nim měla přístup i veřejnost nevstupující běžně na území organizace.
- Letáky vkládané do poštovních schránek - jsou aktivnější metodou než vývěsky. Lidé jsou tak svým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku organizace.
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích – především v tiskovinách včetně odborných periodik, ale stále častější je inzerování prostřednictvím rozhlasu či televize.
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi – škola často sama dělá pro organizaci jakýsi předvýběr, doporučuje vhodného studenta či absolventa.
- Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému – v zemích s dlouhou odborovou tradicí.
- Spolupráce se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi apod.
- Spolupráce s úřady práce – pro osoby hledající zaměstnání a organizace hledající pracovníky.
- Využívání počítačových sítí (internetu) – jedinci umísťují své individuální nabídky nebo organizace má svou vlastní internetovou adresu, kde uveřejňuje i nabídku zaměstnání.

V procesu výběru pracovníků se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita.

KOUBEK (2004) popisuje nejpoužívanější metody výběru pracovníků:

- Dotazník – zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích.

- Zkoumání životopisu – zpravidla se používá s metodou jinou. Prvotně se soustřeďuje na informace o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče.
- Testy pracovní způsobilosti – jsou to například: testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti atd. Při výběru pracovníků pro náročné profese nebo do manažerských pozic často probíhá spolupráce psychologa. (ŠTIKAR a kol., 2003)

Cílem výběru je:

- Zjistit, zda má uchazeč schopnosti, zkušenosti, motivaci a osobnostní charakteristiky, potřebné k tomu, aby mohl úspěšně vykonávat určitou pracovní činnost, zastávat určitou funkci.
- Zjistit, jaké jsou potenciální možnosti uchazeče pro změnu charakteru činnosti nebo změnu funkce v budoucnosti; podnik se vyvíjí, vyvíjet se musí i pracovníci.

Získávání uchazečů

○ Interní výběr zaměstnanců

Interní výběr zaměstnanců znamená, vybrat na nový post některého zaměstnance ze svého středu. Samotná metoda je, co se týče získání zaměstnance poměrně nenákladná. Problém je ale dodatečné vzdělání stávajícího zaměstnance, které může být poměrně drahé. Velmi záleží na pozici, kterou by nový pracovník měl zastávat. Výhodou interního výběru je bezesporu fakt, že zaměstnanec zná dobře svoji společnost, a dá se tedy předpokládat vyšší loajalita spojená s novým postem. Navíc na tuto pozici vybíráme ty pracovníky, které již dobře známe, a víme, jak asi bude kolektivem přijat. Pozitivem je také rychlost výběru. Tento krok však organizaci nepřinese nic nového a brzdí posun podniku vpřed. Nepřichází noví pracovníci s novými nápady, a to vede k nižší míře inovace. Kromě toho má zaměstnavatel podstatně zúžený okruh potenciálních pracovníků, ze kterých může vybírat. Je potom už na zaměstnavateli, kterého pracovníka na dané místo přijme.

○ Externí výběr zaměstnanců

Externí výběr zaměstnanců je záležitost poměrně zdlouhavá. V rámci externího výběru existuje několik možností jak získat zaměstnance. Výběr metody by měl odpovídat pozici, kterou potřebujeme obsadit. Hledáme-li tedy nového generálního ředitele, rozhodně tímto úkolem nepověříme naši personalistku. V takovémto případě je dobré najmout externí firmu, která nám vhodného kandidáta doporučí. Personálních agentur je na našem trhu spousta a jistě pro ni nebude problém potřebného zaměstnance najmout. Tento způsob výběru je sice nákladný, ale zaručí, že získáte správného člověka s odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi. Tyto agentury se většinou specializují na hledání pracovníků na pozice vyššího a středního managementu. (SODOMKA, KLČOVÁ, 2010)

2.3.4 Přijímání pracovníků

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Smlouva nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na jejích formulacích by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat (KOUBEK, 2001).

Podle HORALÍKOVÉ (2004) má proces pracovní a sociální adaptace pracovníka závažné důsledky pro stabilizaci pracovníka v podniku, pro jeho pracovní spokojenost, pro jeho výkonnost.

Z hlediska pracovníka je třeba:

- Zvládnout co nejlépe a co nejrychleji pracovní nároky a požadavky, které na něj pracovní zařazení a práce klade.
- Postupně získat perspektivu svého dalšího odborného růstu.
- Přiměřeně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému podniku.

Z hlediska podniku je nutné:

- Zvyšovat efektivnost práce.
- Zvyšovat stabilitu jednotlivých pracovních skupin.

Objekty řízení procesů adaptace můžeme rozdělit na:

- Nově příchozí pracovníky.
- Pracovníky, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delší době.
- Pracovníky, kteří v rámci podniku mění pracovní zařazení.
- Pracovníky skupiny v případě zavádění inovačních změn.

ARMSTRONG (2002) doporučil následující seznam bodů, které bychom při přijetí nového pracovníka měli dodržovat:

- Zajistit, aby osoba, se kterou se nový pracovník setká jako s první věděla o přibližném času jeho příchodu a také věděla, co udělat dále.
- Stanovit čas, kdy se má nový pracovník dostavit.
- Jestliže má nový pracovník hned poté, co se dostaví, odejít na jiné místo, doprovodit jej vždy, kdy cesta na nové místo je poněkud složitější.
- Nenechat nového pracovníka čekat.

2.3.5 Hodnocení a odměňování pracovníků

DONNELLY, GIBSON a IVANCEVICH (1997) píší, že hodnocení pracovníků představuje formální hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Zahrnuje i informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen, a zvažování, zda je možné výkon zlepšit a jakými cestami je možné jej zlepšit. Jako nástroj kontroly vyžaduje efektivní hodnocení pracovníků to, aby existovaly normy výkonu,

informace o výkonu a nástroje zlepšení výkonu. Normy v hodnocení výkonu jsou předem stanovené charakteristiky přijatelné či žádoucí úrovně pracovního výkonu. Informace o výkonu musejí být v porovnání s normovaným výkonem.

Podle HALÍKA (2008) bychom měli mít jasnou představu o výkonech svých podřízených, měli bychom alespoň dvakrát ročně provádět za jejich přítomnosti hodnocení. Podřízení pracovníci musí mít v tomto hodnocení prostor k vyjádření a my musíme umět buď svůj názor obhájit, nebo uznat argument druhé strany. Je nutné, aby vše proběhlo písemnou formou.

PAUKNEROVÁ A KOL. (2006) při rozboru pracovní činnosti rozlišuje dvě kritéria: subjektivní a objektivní.

Subjektivní kritéria jsou založena na úsudcích posuzovatelů, kteří sledují průběh a hodnotí výsledky pracovní činnosti jednotlivých pracovníků. Vyjadřují je prostřednictvím různých forem hodnocení pracovníků, přičemž zde běžně dochází k nejrůznějším zkreslením. Vhodnější je proto zaměřit se na kritéria objektivní. Objektivní kritéria představují ty výsledky práce jednotlivců (respektive skupin pracovníků), které lze nějak měřit. Obvykle se používají následující kritéria:

- kvalita práce, tj. dodržování stanovených parametrů výrobků, počet zmetků, oprav, reklamací, nebo naopak pochval od zákazníků, plnění norem, spotřeba materiálu, dodržování provozních předpisů apod.
- kvantita práce, tj. objektivní údaje o množství produkce, o míře plnění výkonových norem;
- stabilita výkonu, tj. rovnoměrnost průběhu a výsledků práce po dostatečně dlouhou dobu
- spolehlivost výkonu, tj. množství nehod, pracovních úrazů, poškození strojů, nástrojů, nářadí apod.;
- délka zácviku či adaptace, tj. doba, za kterou pracovník zvládne požadavky práce a pracovního zařazení, získá potřebné dovednosti a pro výkon práce nezbytnou míru zkušeností;
- vertikální mobilita, tj. možnost získání vyššího místa, postupu do náročnějšího pracovního zařazení

- stabilita v zaměstnání, tj. délka pracovní stáže (setrvání) v určitém podniku.

Výsledkem hodnocení práce je stanovení základních mzdových relací v organizaci. Základní mzdové relace pak slouží jako vodítko pro diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání, jehož výsledkem jsou mzdové tarify.

Hodnocení práce probíhá v následujících krocích:

1. První krok hodnocení práce představuje **shromáždění informací o práci**. Běžně lze tyto informace získat z aktuálních popisů pracovních míst.
2. Pak je třeba **vybrat faktor či faktory, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci**. Mezi často používané faktory patří dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.
3. Dále proces zahrnuje **přípravu a realizaci plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací v organizaci**. Plán by měl přiměřeně umístit práce vyžadující méně faktorů. Většina plánů hodnocení práce představuje variace či kombinace čtyř základních metod:
 - Metoda pořadí – je to nejjednodušší, nejstarší a nejméně používaná metoda hodnocení práce. Hodnotitel seřazuje práce jako celky od nejlehčí k nejobtížnější. Její výhodou je jednoduchost a srozumitelnost. Nevýhodou je to, že je efektivněji použitelná jen při hodnocení malého souboru prací, je málo přesná a snadno zpochybnitelná.
 - Klasifikační metoda (metoda mzdových skupin, katalogová) – na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách a v dalších faktorech práce se předem definují určité modelové třídy nebo stupně prací (vytváří se jakýsi katalog). Relativní hodnota určité konkrétní práce na pracovním místě je pak stanovena porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy.
 - Bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů) – je to pravděpodobně nejpoužívanější metoda hodnocení práce. Při jejím použití se pro

hodnocené práce vytvářejí kvantitativní bodové stupnice. Jedna stupnice obvykle nemůže být použita k hodnocení všech typů práce. Dalším krokem je výběr tzv. placených faktorů. Jsou to takové faktory, které jsou organizací považovány za významné do té míry, že je ochotna za ně platit. Jakmile je stupnice vytvořena a odsouhlasena, stanovují se bodové hodnoty pro klíčové práce.

- Metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí) – je podobná bodovací metodě. Na rozdíl od bodovací se však zavádí vytváření pořadí hodnocených prací u každého z placených faktorů. Při stanovování pořadí se u každého faktoru porovnávají pracovní místa zpravidla navzájem. Vytvářejí se tak řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů.

Pan PhDr. F. PAZDERA (2010) uvedl článek Zkušenosti s pracovním hodnocením zaměstnanců, kde říká, že samotné pracovní hodnocení má převážně formu individuálního rozhovoru hodnotitele s hodnoceným, při dodržení zásad objektivit a diskrétnosti. O rozhovoru se pořizuje písemný záznam na standardizovaných formulářích, které mohou být odůvodněně modifikovány podle specifických potřeb hodnotitelů. Hodnotící rozhovory a související písemné záznamy musíme považovat za práci s citlivými osobními údaji, které se automaticky stanou součástí personálního spisu zaměstnance, a proto je nutno s nimi nakládat jako s důvěrnými informacemi (viz zákon na ochranu osobních údajů).

Východisky a podklady pracovního hodnocení jsou popisy pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců, eventuálně dílčí pracovní hodnocení prováděná v průběhu uplynulého období. Hodnotitelem příslušného vedoucího zaměstnance je vždy jeho bezprostřední nadřízený. Ředitel společnosti je hodnotitelem bezprostředně podřízených vedoucích zaměstnanců a ostatních zaměstnanců, jemu přímo podřízených. Hodnocenými jsou zaměstnanci začlenění do jednotlivých organizačních celků podle organizačního řádu.

Mc CORMACK (1997) tvrdí, že ne každý zaměstnanec se při osobním hodnocení může měřit s podnikovými normami. To však neznamená, že pracuje špatně. Někdy jsou špatné normy.

Podle KOUBKA (2001) odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní). Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení.

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Někdy se používá nejrůznějších kombinací jednotlivých mzdových forem, kterými jsou:

- Časová mzda a plat – je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu.
- Úkolová mzda – je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Při uplatnění úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fondu své pracovní doby.
- Podílová (provizní) mzda – je uplatňována v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna pracovníka zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství. Jedná se o přímou podílovou mzdu nebo má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.

- Mzdy za očekávané výsledky práce – jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, oprávněně očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku zahrnující již určitou výkonnostní složku.
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti – váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Princip spočívá v tom, že se vytvoří jakási inventura žádoucích znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání a ty se pak uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Znalosti a dovednosti je pak možné si rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni.
- Dodatkové mzdové formy – zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy. Mnohdy se používají k zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy. Uveďme alespoň nejobvyklejší z nich:
 1. Odměna za úsporu času
 2. Prémie
 3. Osobní ohodnocení (osobní příplatek)
 4. Odměňování zlepšovacích návrhů
 5. Podíly na výsledcích hospodaření organizace
 6. Zaměstnanecké akcie
 7. Scanlonův systém
 8. Příplatky
 9. Ostatní výplaty – patří se tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí.

KOUBEK (2001) definuje zaměstnanecké výhody jako formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka.

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin:

- Výhody sociální povahy – jsou to: důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky.
- Výhody mající vztah k práci – např.: stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací.
- Výhody spojené s postavením v organizaci – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv, bezplatné bydlení.

Dne 8. prosince 2008 uvedly Hospodářské noviny článek V krizi dbejte na hodnocení lidí. Autoři uvádějí, že současná ekonomická recese donutí šéfy, aby brali hodnocení pracovníků vážně. Mnohé firmy budou odtlačeny k tomu, co je zažité v prosperujících společnostech. Udělat interní audit pozic a přínosu jednotlivých pracovníků.

Manažeři jsou někdy časově zaneprázdnění, nebo se hodnocení vyhýbají. Například metodě 360 stupňů. Jde totiž o metodu, kdy se všichni posuzují vzájemně, tedy i směrem nahoru.

Nejdostupnějším nástrojem pro každého šéfa je hodnotící pohovor. Manažeři mohou zvolit i hodnocení podle stupnice. Určití pracovníci se tak ocitnou na její spodní části. Jsou první na řadě, když dojde k propouštění. Smyslem tohoto postupu je, aby firma nepřišla o dobré pracovníky.

2.3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

KOVAL a RAU (2010) uvádí, že ze zákona má zaměstnavatel povinnost pečovat o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zahrnuje mimo jiné i prohlubování a zvyšování kvalifikace. Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožní zaměstnanci vykonávat sjednanou práci. Zaměstnanec je povinen si svoji kvalifikaci

prohlubovat, s čímž souvisí právo zaměstnavatele uložit mu účast na školení a studiu nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace. Účast na těchto akcích se považuje za výkon práce a zaměstnanci za ni náleží mzda nebo plat. Rovněž i veškeré náklady, které vzniknou v souvislosti s prohlubováním kvalifikace, hradí zaměstnavatel. Podle dohody a finanční náročnosti se ovšem zaměstnanec na úhradě těchto nákladů může podílet.

Zvýšením kvalifikace se naopak rozumí změna hodnoty kvalifikace a myšleno je jím studium, vzdělávání, školení nebo jiné formy přípravy, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Při zvyšování kvalifikace přísluší zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku, Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.

Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad celopodnikové strategie vzdělání a rozvoje. Systematičnost je právě základním zdrojem efektivity vzdělání a rozvoje a souvisí s tvorbou stále nových kvalit.

Systematické podnikové vzdělání se skládá ze čtyř fází:

- identifikace potřeb,
- plánování a rozpočtování,
- realizace,
- vyhodnocení procesů a jeho promítnutí do dalšího kola.

(KRNINSKÁ, 2002)

ARMSTRONG (2002) odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.

HORALÍKOVÁ (2004) člení vzdělávání pracovníků podle skupin pracovníků na:

- Přípravu dělníků - mohou být využity např. tyto formy: zácvik, zaškolení, studium k získání výučního listu, příprava ke kvalifikačním zkouškám, získání nové kvalifikace.
- Přípravu technicko hospodářských pracovníků – formy vzdělávání např. pomaturitní či tzv. postgraduální studium, specializační příprava, účelová příprava, účast na odborných konferencích a seminářích.
- Vstupní přípravu pro výkon řídicí funkce – klade si za cíl nejen získání potřebných zkušeností, ale i rozvíjení návyků a dovedností, které zvyšují efektivnost a úspěšnost řídicí práce.
- Další zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků a specialistů – spočívá ve stabilizovaných podnicích především v kursech zaměřených na oblast vedení lidí, komunikačních dovedností a motivování podřízených.

COLEMAN a BARRIE (1998) říkají, že úspěšní manažeři systematicky vzdělávají své podřízené na všech úrovních nejen proto, že jim na nich záleží, ale protože to přispívá ke zvýšení zisku. Důkazy jsou více než přesvědčivé: vzdělaní a vyškolení manažeři i podřízení výkonnostně daleko předčí své neškolené konkurenty. Samostudium nestačí. Děláte-li něco špatně a nikdo vás neopraví, naučíte se to nakonec dělat úplně špatně. Představte si výcvik jako akcelerovanou zkušenost. Dobrý výcvik pomůže poučit se z chyb jiných a eliminuje náklady a zklamání spojené s nesprávným stylem učení. Tak jako všechny činnosti v rámci firmy, tak i výcvik musí mít jasně definované cíle. Pokud je výcvik bezcílný, je také bezúčelný.

KOUBEK (2001) uvádí konkrétněji nejdůležitější důvody toho, proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků.

- Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají.

- Proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků.
- Častěji se mění technika a technologie v organizacích.
- Častější jsou organizační změny a lidé je tedy častěji musejí zvládat.
- Výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi.
- Rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích.
- Nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií.

Hospodářské noviny, dne 9. října 2008, uvedly článek s názvem Vzdělávání – nutné zlo, nebo benefit? Autorem je Jan Kebza, HR director. Cílem firemní motivace je realizovat pouze takové školicí programy, které pracovníci jednoduše ocení.

Důležité je, zda se firmě tvorba systému skutečně vyplatí. Ne vždy tomu tak je. Stačí se podívat na fluktuaci v rámci jednotlivých firem. Dělicí linií bývá jeden rok. To znamená, že běžně určité procento pracovníků nevydrží u daného zaměstnavatele ani jeden rok. Jejich proškolení obvykle ještě nedosáhlo požadované úrovně, nejsou skutečnými profesionály ve své oboru.

MIRVIS (1993) píše, že obavy o kvalitě budoucích pracovníků je třeba requalifikovat podle stávajících zaměstnanců. Ale firemní odpověď je nerovnoměrná. Některé podniky investují mnohem více než ostatní. Když senior manažeři vytvoří inovativní prostředí pro lidské zdroje, jejich společnost více investuje do přetvoření svých výrobních procesů a řízení procesů. Vydávají více prostředků na vzdělávání vstupní úrovně a pokračují v rozvoji zaměstnanců.

2.3.7 Péče o pracovníky

ARMOSTRONG (2002) uvádí, že péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisejí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb.

Služby péče o pracovníky spadají do dvou kategorií:

- Individuální nebo osobní služby související s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků.
- Skupinové služby orientované na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinným organizacím.

KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT popisují důvody poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů), zaměstnavatel je využívá k tomu:

- Stát se atraktivní firmou, kde chtějí lidé pracovat
- Stabilizovat klíčové pracovníky
- Předcházet únavě a stresu v práci a redukovat jejich vliv na výkon
- Motivovat k práci

KOUBEK (2001): Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péče.

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti: KOUBEK (2001)

- a) pracovní doby a pracovního režimu,
- b) pracovního prostředí,
- c) bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- d) personálního rozvoje pracovníků,
- e) služeb poskytovaných pracovníkům,
- f) ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,
- g) péče o životní prostředí.

Podle zveřejněného článku v HR management KOVAL a RAU (2010) objasňují, že jednou ze základních zákonných povinností zaměstnavatele je vytvořit pro zaměstnance takové pracovní podmínky, které umožní bezpečný výkon práce a které nebudou mít nepříznivé dopady na jejich zdraví.

Patří sem i zajištění dostatečného množství tekutin na pracovišti. Podle platné právní úpravy je zaměstnavatel povinen zajistit svým zaměstnancům na pracovišti přístup k pitné vodě v takovém množství, které postačuje k zajištění pitného režimu, hygieny.

VOŘÍŠEK (2004) říká, že lékařské prohlídky, které musí zaměstnanci absolvovat v průběhu celého pracovního poměru, jsou stanoveny pracovněprávními předpisy, jsou povinni absolvovat pouze u lékaře v rámci závodní preventivní péče. Jestliže by zaměstnavatel neměl lékaře, který by tuto službu vykonával, může zaměstnanec lékařské prohlídky absolvovat u lékaře, kterého si sám zvolil.

Zaměstnanecké výhody podle BEAULIEU (1987) jsou ty odměny, které organizace poskytuje zaměstnancům za to, že je členem této organizace. Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do pěti hlavních kategorií:

1. právně vyžadovatelné,
2. související s odchodem do důchodu,
3. pojištění,
4. platba za neodpracovanou dobu,
5. další.

2. 3. 8 Skončení pracovního poměru

Řízení lidských zdrojů předpokládá i aktivity související s uvolňováním zaměstnanců, které se chápe jako součást formování adekvátního pracovního potenciálu. K ukončení pracovního poměru může dojít z důvodu:

- odchodu zaměstnance na základě vlastního rozhodnutí,
- propouštěním vyvolaného globální restrukturalizací podniku, zlou ekonomickou situací, změnou organizační struktury, odstavením neefektivních výrobních apod.,

- odchodu do důchodu,
- úmrtím zaměstnance a zániku podniku. (VAVERČÁKOVÁ, 2006)

2. 3. 9 Personální informační systém

Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných detailních a aktuálních informací, umožňujících provádět všechny potřebné analýzy podnikové pracovní síly i výsledků její práce. Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace.

Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím (KOUBEK, 2001).

Personální informační systém by se měl podle KOUBKA (2001) skládat z následujících subsystémů:

- Informace o pracovnících
- Informace o pracovních místech
- Informace o personálních činnostech
- Informace o vnějších podmínkách

Personální informace je podle HÁJKA A VÍTKA (1991) možno posuzovat podle následujícího schématu:

analýza → koncepce → realizace

analýza – základní personální informace lze zjistit správnými otázkami na správná místa,

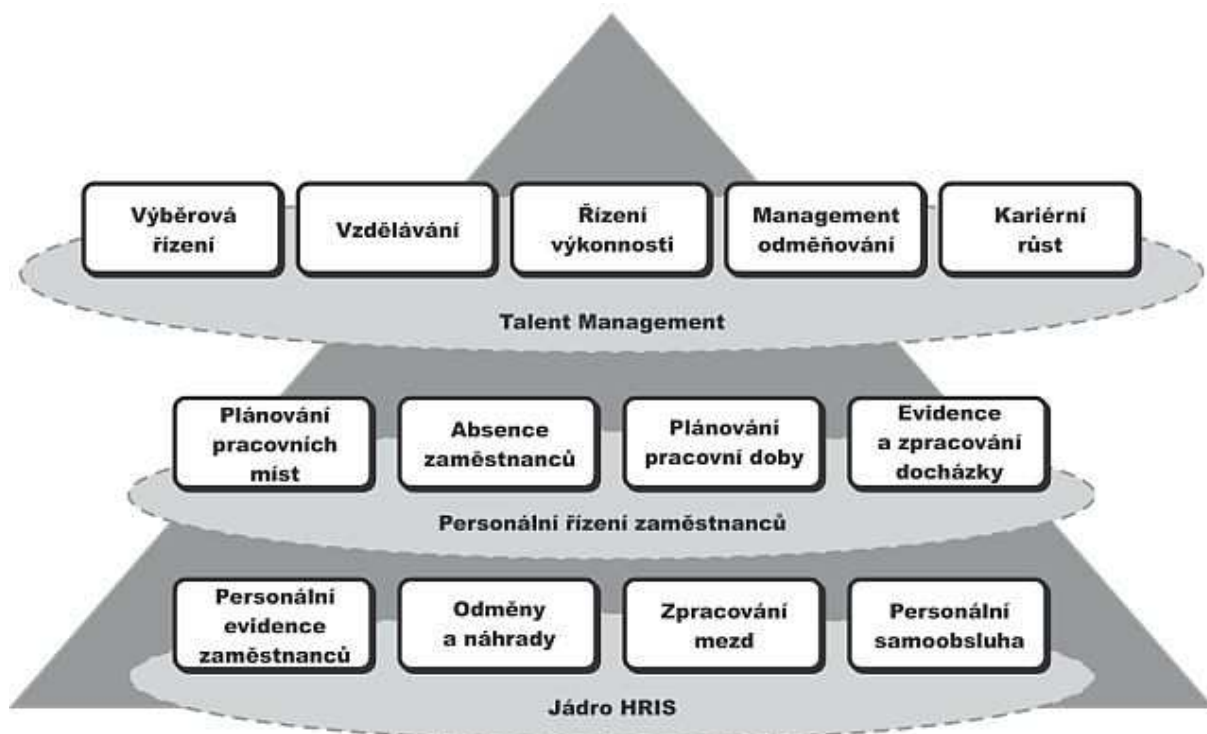
koncepce – koncepce odpovídající image podniku musí být obohacena o nové ideje za účelem opuštění starých cest a určení nové strategie,

realizace – úspěšné prosazení celkové koncepce personální práce obvykle předpokládá dlouholeté personální zkušenosti v personálním útvaru, zejména v jednání s lidmi.

SODOMKA a KLČOVÁ (2010) uvedli v časopise HRM – Řízení lidských zdrojů článek Personální informační systém v budoucnosti. Říkají, že využití informačních systémů pro řízení lidských zdrojů je v českých organizacích skutečně velmi rozličné a pestré. Malé a středně velké výrobní a obchodní firmy si často vystačí jen se základním zpracováním mezd, jednoduchou personální evidencí, popřípadě aplikacemi určenými k řízení některých důležitých operativních činností, jako jsou výpočty a výkazy služebních cest.

Protipól těmto firmám tvoří nadnárodní koncerny nebo vyspělé IT korporace, které kladou nejen velký důraz na realizaci všech důležitých subprocesů HRM, ale i jejich zakomponování do informačního systému. Na nejvyšší stupeň personálního řízení postupně přecházejí zejména podniky, pro něž je systematická práce s vlastními lidmi nezbytná k udržení konkurenceschopnosti. Na trhu s personálními informačními systémy mají z čeho vybírat. Dodavatelé v ČR specializující se na vývoj aplikací pro tuto oblast vytvořili za poslední dvě dekády ucelená modulární řešení, která jsou schopna pokrýt všechny, i vysoce specifické požadavky na řízení lidských zdrojů.

Obrázek 3 Interní informační systém



Zdroj: SODOMKA, Petr; KLČOVÁ, Hana. Personální informační systém budoucnosti.

2.3.10 Motivace

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla, ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Naše chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty (HÁJEK, 2007).

Pracovní motivace

DEIBLOVÁ (2005) rozděluje formy motivace, pro pochopení pracovní motivace, do tří skupin:

- vědomá a nevědomá motivace;
- primární a sekundární motivace;
- vnitřní a vnější motivace.

URBAN (2008) rozlišuje dva základní způsoby motivace: odměna a trest.

Pracovní motivace je vždy určitou kombinací motivace pozitivní (odměny, uznání, pochvaly, získání důležité znějící funkce apod.) a negativní, tj. donucení na základě obavy z trestu, například snížení platu, přesunu na jinou práci či dokonce propuštění.

ARMSTRONG (2004) říká, že motivace je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali, Tři složky motivace jsou:

- Směr – co se nějaká osoba pokouší dělat
- Úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší
- Vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší

ARMSTRONG (2004) uvádí tyto typy motivace:

- Vnitřní – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- Vnější – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří je odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Podle BĚLOHLÁVKA (2004) se motivy různých lidí liší. Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- peníze;
- osobní postavení;
- pracovní výsledky, výkon;
- přátelství;
- jistota;
- odbornost;
- samostatnost;
- tvořivost.

3 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je charakteristika a zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, posouzení jednotlivých personálních činností a navržení rámcových změn pro zlepšení činností v řízení lidských zdrojů a posílení konkurenční schopnosti podniku.

Ve své diplomové práci jsem analyzovala personální řízení ve vybraném podniku, kterým je BBH Tsuchiya s. r. o. Posuzovala jsem a zhodnocovala jednotlivé kroky vedoucí k efektivnímu personálnímu systému. V závěru práce jsem doporučila návrhy a změny pro zkvalitnění personálního vedení.

Zaměřila jsem se zejména na oblasti personálních činností, kde jsem se zabývala těmito činnostmi: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péče o pracovníky.

V kapitole číslo 2 Literární přehled jsem využila teoretické poznatky české a zahraniční literatury, čerpala jsem z denního tisku (zejména Hospodářské noviny), dále jsem využila informací z webových stránek. V kapitole číslo 8 Literatura je seznam uváděných autorů. Publikace potřebné pro napsání teoretické části práce, jsem získala v Akademické knihovně Jihočeské univerzity a v Jihočeské vědecké knihovně v ČB. Získané informace se týkají procesu řízení lidských zdrojů, personálních cílů a řízení výkonu.

V předložené diplomové práci byla nejdříve provedena charakteristika vybraného podniku. Následovala analýza personálního řízení, zejména některých stěžejních činností týkajících se řízení lidských zdrojů. Z provedené analýzy personálních činností v podniku bylo provedeno vyhodnocení práce personalistů a následně doporučeny změny pro zefektivnění činnosti personálního řízení, které jsou uvedeny v kapitole číslo 6.

Při šetření ve společnosti BBH Tsuchiya s. r. o. jsem kromě teoretických poznatků využila také podnikových dokumentů, které mi poskytli pracovníci podniku. Jednalo se zejména o podklady týkající se údajů o struktuře zaměstnanců, průměrné mzdy zaměstnanců, rozdělení odměn a příplatků, pracovní náplň personální a mzdové pracovnice, vstupní dotazník a různé vnitropodnikové směrnice.

Dále jsem vycházela z informací získaných rozhovory s vedoucím ekonomického úseku (Ing. Bastl), který mi poskytl potřebné informace k napsání diplomové práce. Byla mi umožněna prohlídka celého podniku, především výrobního úseku. Firmou mě provedl vedoucí výrobního úseku Ing. Skořepa.

Dalším způsobem získání informací bylo dotazníkové šetření. Cílem dotazování bylo získat názor zaměstnanců na jednotlivé činnosti personálního řízení v podniku a zároveň také zjistit spokojenost pracovníků se současným systémem řízení lidských zdrojů. Celkem zaměstnanci odpovídali na 17 otázek. V dotazníku se vyskytovaly otevřené, ale především uzavřené otázky. Při otevřených otázkách měli zaměstnanci možnost odpovědět podle vlastního uvážení, zatímco při uzavřených otázkách respondent zvolenou odpověď pouze označil jednu z možností.

Zaměstnancům byly dotazníky rozdány v únoru 2011 a následně došlo ke zpracování získaných dat. Dotazník vyplňovalo 54 pracovníků z celkového počtu 101 zaměstnanců. Nepodařilo se získat informace od všech zaměstnanců, důvodem byla technicky obtížná proveditelnost. Vedením společnosti byl vybrán vzorek pracovníků.

Při technickém zpracování jsem používala především programy z balíku MS Office. Konkrétně při zpracování textu Word, při zpracování tabulek a grafů Excel. Diplomová práce byla zakončena přílohami.

4 Charakteristika vybrané organizace

Základní informace o společnosti:

- Název subjektu: BBH Tsuchiya s.r.o.
- Sídlo: Průmyslová 13, 371 29 České Budějovice
- Právní forma: společnost s ručením omezeným, vedená u rejstříkového soudu v Českých Budějovicích

Popis společnosti

Společnost BBH Tsuchiya patří ke skupině společností vlastněné japonskou firmou Tsuchiya. Dříve nesla společnost název BBH Štítkárna a tato společnost byla založena v roce 1992. Byla založena za účelem výroby nejrůznějších kovových i plastových štítků a samolepících etiket. Výrobky jsou zhotovovány ofsetovou, sítotiskovou, knihtiskovou a razicí tiskařskou technikou. Zákazníkům je nabízeno kompletní zpracování grafických předloh dodaných zákazníkem od úprav textů, přes skenování a náhled, až po výrobu filmů. V souladu s přáním zákazníka jsou vyráběny polymerové štočky pro knihtisk nebo ofsetové desky.

Hlavní motivací je spokojenost zákazníka. Důkazem tohoto cíle je i získání certifikátu systému řízení jakosti ISO 9002 pro výrobu transparentních číselníků. Dále jsou také vlastníky certifikace ISO/TS 16 949:2009 a ISO 14 001:2004 na tyto výrobky. Firma BBH Tsuchiya poskytuje kompletní služby od grafického oddělení až po autodopravu.

Hlavní výroba je doplněna i vlastní nástrojárnou, která je zaměřena na produkci lisovacích nástrojů a raznic. Společnost spolupracuje s více než 500 zákazníky na tuzemském trhu či v zahraničí, a to od nadnárodních koncernů po drobnější podnikatele. Největší objem produkce směřuje do automobilového průmyslu. Stěžejním zákazníkem je firma Continental Brandýs nad Labem. V současné době zaměstnává společnost téměř 150 spolupracovníků.

Nabízené produkty:

- sítotisk
- knihtisk
- archové a rolové samolepící etikety
- kovové, plastové, eloxované, gravírované a leptané štítky
- transparentní číselníky
- raznice a nástroje
- grafické zpracování
- UV lakování
- měření světelných toků digitální kamerou.

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

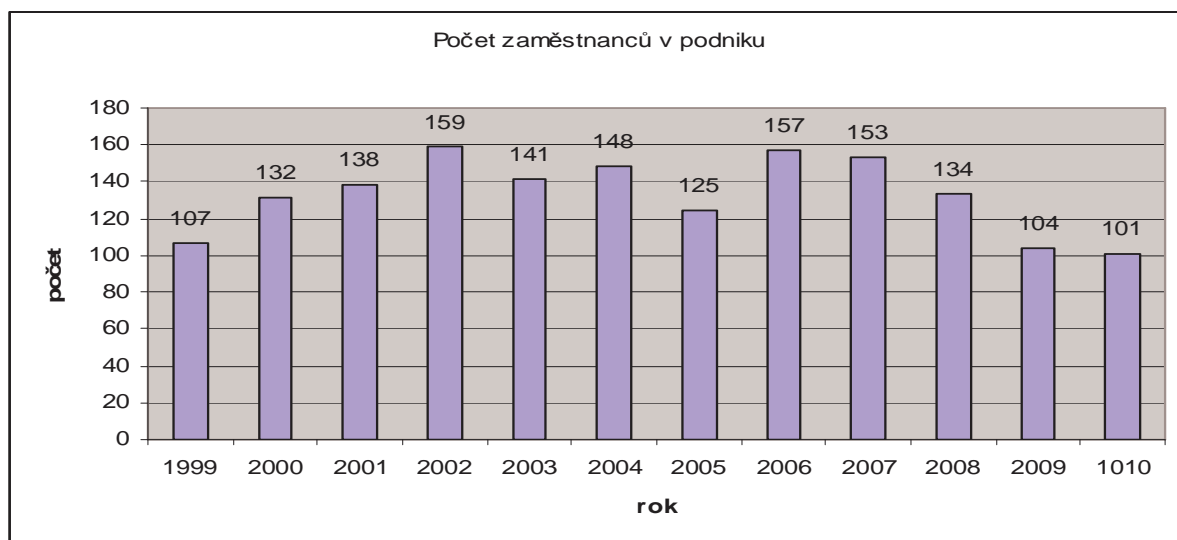
5. 1. Vývoj zaměstnanosti a organizační struktura

Při vzniku podniku BBH - Štítkárna, v roce 1992, bylo přijato 73 zaměstnanců z firmy Sfinx a. s. Tato firma sídlila v budově stávajícího podniku BBH Tsuschiya s. r. o. Do roku 1999 se stav zvyšoval na 100 pracovníků, přičemž již od roku 2002 se počet stabilně pohyboval kolem 150 zaměstnanců.

S návazností na příjem nových zakázek a vzestupem výroby byli přijímáni další zaměstnanci, jejichž vývoj je zachycen v obrázku 4.

Z obrázku 4 je zřejmé, že v roce 2008 klesl stav pracovníků, v porovnání s předchozím rokem, přibližně o 20 zaměstnanců, následně do roku 2009 bylo propuštěno dalších 30 lidí v důsledku hospodářské krize. Další zásadní propouštění vedení firmy neplánuje.

Obrázek 4 Stav zaměstnanců 1999 – 2010 v počtech osob



Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých personálním oddělením

Profesní struktura zaměstnanců se v posledních třech letech výrazně změnila. Největší podíl stále zaujímají výrobní dělníci (průměrně 42 %), přestože v absolutním počtu se jejich stav v roce 2010, oproti roku 2008, snížil o 20

pracovníků. Režijních dělníků je v podniku průměrně 27 %. V této části výroby bylo propuštěno 10 dělníků. Počet THP pracovníků se výrazně mezi lety neměnil. Stabilmě tvoří průměrně 31 % všech zaměstnanců.

Tabulka 1 znázorňuje rozdělení pracovníků v letech 2006 – 2010.

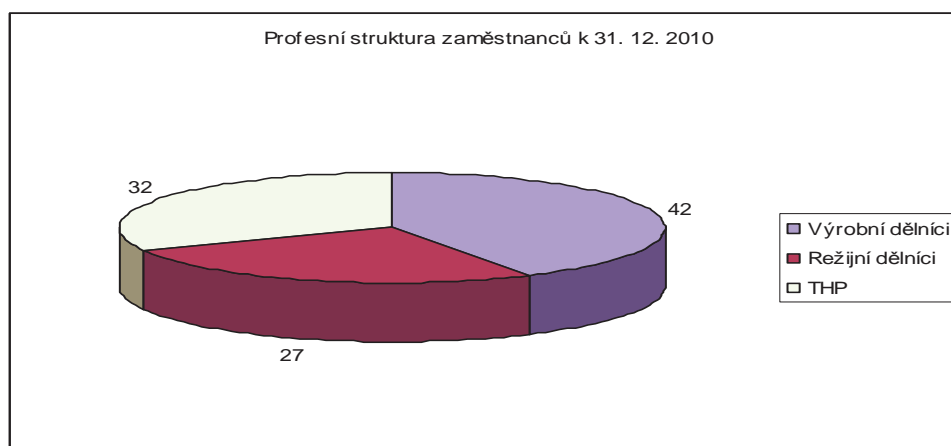
Tabulka 1 Profesní struktura zaměstnanců od roku 2006 – 2010 v počtech osob

Profesní struktura zaměstnanců od roku 2006 - 2010				
	Výrobní dělníci	Režijní dělníci	THP	Celkem
31.12.2006	74	50	33	157
31.12.2007	68	48	38	154
31.12.2008	63	38	35	136
31.12.2009	38	36	30	104
31.12.2010	42	27	32	101

Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých personálním oddělením

Následující obrázek ukazuje stav výrobních dělníků, režijních dělníků a THP pracovníků k 31. 12. 2010.

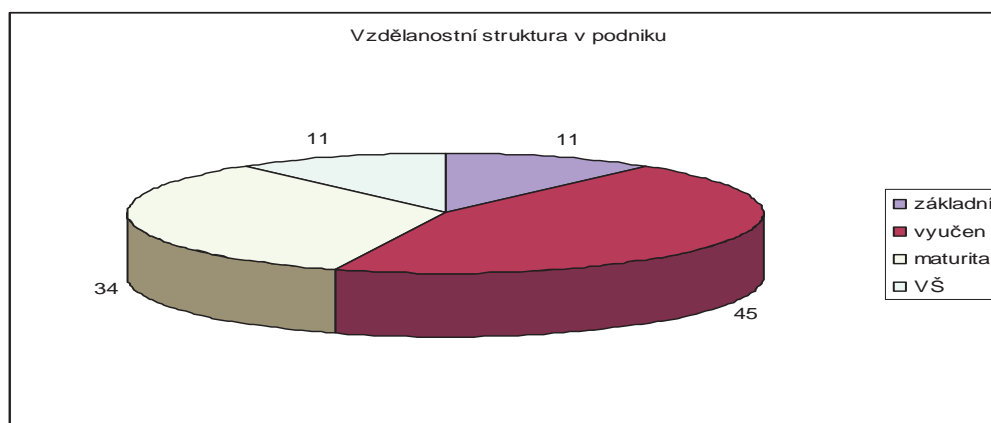
Obrázek 5 Profesní struktura zaměstnanců k 31. 12. 2010 v počtech osob



Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých personálním oddělením

Z obrázku č. 6 je zřejmé, že převážnou většinu výrobních a režijních dělníků tvoří lidé s výučním listem (celkem 45 osob), základního vzdělání dosáhlo 11 pracovníků, střední odbornou školu absolvovalo 34 zaměstnanců a vysokoškolsky vzdělaných je v podniku 11 pracovníků. Vysokoškolský titul mají výhradně THP pracovníci. Průměrný věk zaměstnanců je 45 let.

Obrázek 6 Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 31. 12. 2010 v počtech osob

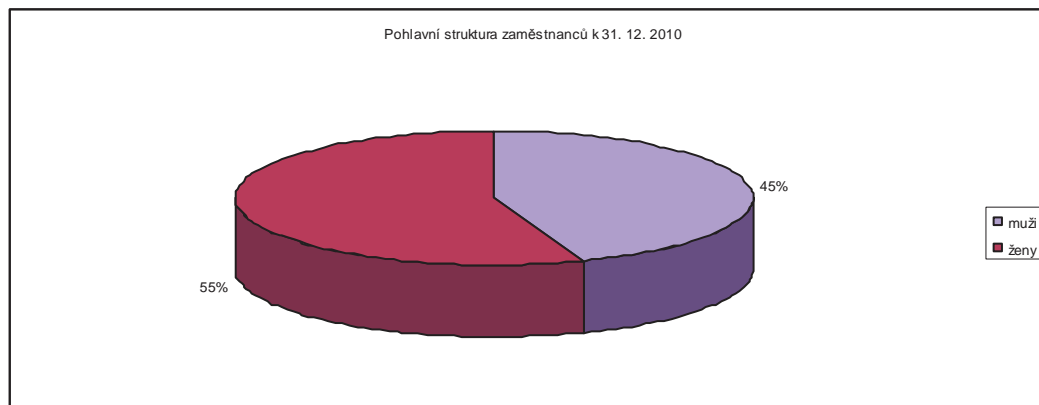


Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých personálním oddělením

Z celkového počtu zaměstnanců tvoří větší část ženy (v průměru 55 %) a menší část muži (průměrně 45 %). Důvodem většího zastoupení žen je fyzická nenáročnost práce a částečně se na tomto také podílí výše mzdy, která je pro muže nedostačující.

Následující obrázek č. 7 ukazuje pohlavní složení v podniku.

Obrázek 7 Pohlavní struktura zaměstnanců k 31. 12. 2010 (v %)

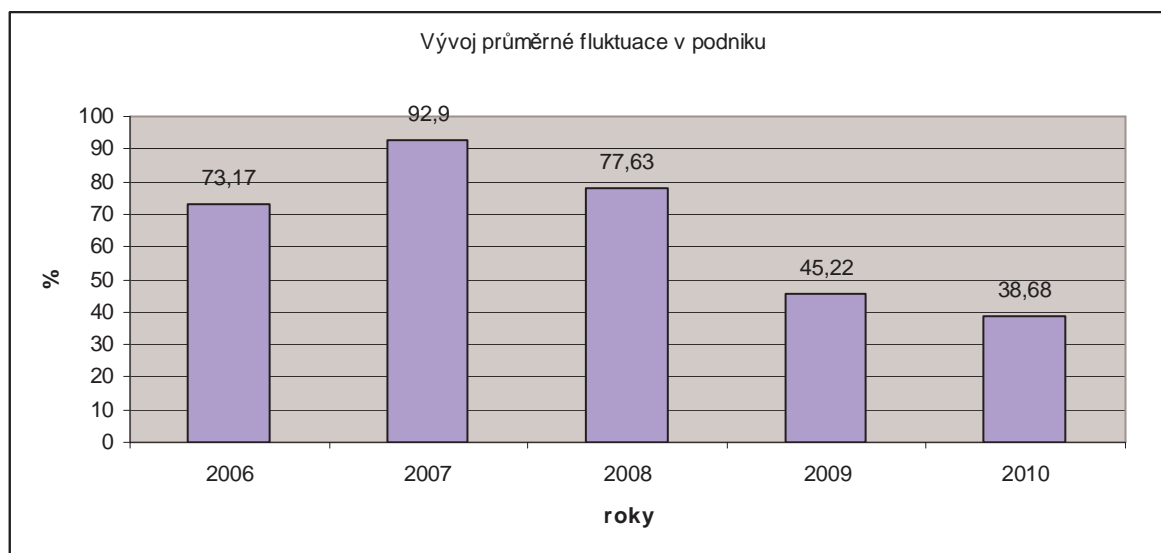


Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých personálním oddělením

Obrázek č. 8 ukazuje průměrnou fluktuaci za roky 2006 – 2010. Fluktuace v podniku byla velmi vysoká, v roce 2007, dokonce dosahovala téměř 100 %. Důvodem vysoké fluktuace byla nízká schopnost stabilizace a motivace kvalifikovaných zaměstnanců.

V současné době se fluktuace stabilizovala cca na čtyřiceti procentech. Důvodem snížení průměrné fluktuace je skutečnost, že méně motivovaní pracovníci byli propuštěni (nebo sami dali výpověď) a firma v současné době nemá potřebu přijímat nové zaměstnance. Dalším důvodem je vysoká míra nezaměstnanosti, tudíž pracovníci dobrovolně svou pracovní pozici neopouštějí.

Obrázek 8 Průměrná fluktuace 2006 – 2010 (v %)



Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých personálním oddělením

Organizační struktura podniku:

Ve firmě je zavedena funkční organizační struktura, kdy specializovaný vedoucí, odborník na určitou oblast vede několik podřízených. Organizační struktura je plochá s centralizovaným systémem.

Personální oddělení spadá pod vedoucího ekonomického úseku (viz. Příloha č. 1).

5. 2. Analýza personální činnosti

Podnik má samostatně oddělené personální oddělení, kde jsou dvě zaměstnankyně. Personální pracovnice řídí vedoucí ekonomického úseku. Dále jsou popsány činnosti, které jsou zaměstnanci povinni vykonávat.

Personální PaM

- Zpracovává, eviduje a doplňuje osobní spisy zaměstnanců, samostatně vykonává práce spojené s přijímáním a propouštěním zaměstnanců.
- Provádí nábor pracovních sil.
- Posuzuje nároky zaměstnanců, týkající se pracovního poměru.
- Organizuje kurzy a školení pro jednotlivé kategorie a skupiny zaměstnanců společnosti.
- Vede jednání s příslušnými orgány a organizacemi, potřebná k zabezpečení všech forem zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
- Zpracovává rozbor plnění plánu výroby, které dále využívá pro určování mzdových ukazatelů pro potřeby statistiky.
- Vypracovává a zpřesňuje prémiové řády a zásady pro odměňování v souladu s pravidly hmotné zainteresovanosti.
- Zpracovává podklady pro žádosti ke všem typům důchodů.
- Připravuje podklady pro výplatu mezd.
- Rozděluje prémie, schválené vedením společnosti.
- Plní příkazy nadřízeného.
- Zvyšuje své odborné znalosti, osvojuje si a rozšiřuje novou techniku a nové metody práce, předává ostatním zaměstnancům své znalosti a zkušenosti.
- Řádně hospodaří s majetkem společnosti a pečuje o jeho nejúčelnější využití.
- Byl seznámen se směrnicemi systému řízení jakosti a řídí se jimi.
- Sestavuje rozvrh služeb zaměstnanců strážní služby, kontroluje jejich činnost.

Mzdová účetní

- Provádění a uchovávání úplných záznamů o všech mzdových a souvisejících operacích v souladu s platnou legislativou.
- Přípravu, kontrolu, správnost a úplnost pracovně-právních dokumentů.
- Vedení personální agendy a úkony s tím související.
- Provádění a uchovávání úplných záznamů všech finančních operací v souladu se všeobecnými zásadami pro tyto činnosti.
- Příprava a ověřování souvisejících zpráv, a jiných podkladů, přehledů či hlášení.
- Navrhování opatření ke zlepšení prováděných činností.
- Provádění činnosti a souvisejících úkolů dle pokynů nadřízeného.

5. 3 Vytváření a analýza pracovních míst

Podle KOUBKA (2004) je vytváření a analýza pracovních míst v organizaci systematickým procesem, kdy se po vytvoření pracovního místa a po uplynutí určité doby provádí jeho analýza. Při této analýze se provádí nejen popis a specifikace pracovního místa, ale také se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji.

Prvním krokem při vzniku volného pracovního místa je stanovení nové činnosti potřebné k plynulému chodu výroby. Vedoucí pracovník předá požadavek na personální oddělení, které schvaluje tento návrh a vytváří ve spolupráci s vedoucím pracovníkem profil vhodného kandidáta. Definuje obsah popisu činnosti, který je následně zpracován i v pracovní smlouvě (viz. Příloha č. 2).

Dalším postupem je zavedení nového pracovního místa a jeho obsazení vhodným pracovníkem.

Třetím krokem je podrobné sledování pracovních činností plněných podle předem určeného plánu. Zhotovuje se analýza pracovního místa.

Výrobní dělníci pracují ve skupinkách vedených mistrem, který řídí a hodnotí všechny podřízené pracovníky. Skupinku výrobních dělníků tvoří 10 – 15 lidí. Mistři jsou dále podřízení vedoucímu výrobního úseku. Dělníci jsou specializováni na konkrétní činnost. Přesto jim je každé ráno poskytnut rozpis, kde daný den budou pracovat. Rozpis zhotovuje mistr dílny.

Pravidelně se zjišťují další potřebné informace o pracovních místech. K tomuto účelu se využívá metoda pohovoru s pracovníkem, kdy se zjišťují všechny důležité aspekty práce. Tímto způsobem se ověřují a zejména doplňují informace získané pozorováním.

Analýzu pracovních míst provádí vedoucí výrobního oddělení ve spolupráci s vedoucím ekonomického oddělení a personalistou. Není potřeba využívat externích pracovníků. Připravují a provádějí zlepšení a nové postupy.

Jako příklad pracovního místa v podniku bych uvedla výrobního dělníka, konkrétně dělnice v úseku balírna. Jedná se o konečnou fázi výroby, kde probíhá kontrola vyrobených štítků, jejich počítání a následné balení do krabic. V tomto úseku pracuje 5 žen. Základním požadavkem na zaměstnance je výuční list a manuální zručnost.

5. 4 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je podle KOUBKA (2004) činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.

Plánování počtu zaměstnanců se odvíjí od současné pozice na trhu, počtu odběratelů a také stavu pracovníků v minulém sledovaném období. Plán pro další období je sestavován podle období stávajícího.

Vedení společnosti zjišťuje potřeby jednotlivých pracovníků a na základě zjištěných informací, využívá metody identifikace potencionálních zdrojů uchazečů, kterými jsou:

- Interní zdroje – tato metoda je nejpoužívanější metodou v podniku. Jsou preferováni zaměstnanci z podniku před externími zájemci. Důvodem je možnost profesního růstu a také znalost výrobního procesu. V případě, že by žádný z adeptů nevyhovoval, nabídne se volné místo i mimo podnik.
 - Dotazníková metoda – je vytvořen seznam adeptů podle vyplněného dotazníku, údaje jsou zpracovány a vyhodnoceny.
 - Zkoumání životopisů – při výběru technicko-hospodářských a vedoucích pracovníků. Životopisy vyhodnocuje personalista společně s vedoucím ekonomického úseku.
- Osobní intervence – uchazeč osobně navštíví firmu, kde odevzdá životopis a vyplní Vstupní dotazník (viz. Příloha č. 3). Formuláře jsou uloženy do databáze potenciálních pracovníků, ze kterých je vybíráno v případě vzniku nového pracovního místa. Pokud pracovník splňuje předpoklady, je pozván do podniku. Vedoucí pracovník je seznámí s prostředím a prací, kterou by měli vykonávat. Pro manuálně náročnější práci je možné i přezkoušení, zda by dělník práci ovládal. Následně je uzavřena pracovní smlouva na dobu neurčitou s podmínkou tří měsíční zkušební doby.
- Využití agentury poskytující personální služby – firma má sjednanou agenturu pro hledání zejména technicko-hospodářských pracovníků, pokud nejsou vhodné adepti nalezeni přímo uvnitř podniku. S touto agenturou má podnik podepsanou smlouvu a spolupracuje s ní již dlouhodobě
- Spolupráce s úřadem práce – tato metoda je využívána pro profese, kde je požadavek odborných znalostí a dovedností. Inzerát je zveřejněn na vývěsní desce přímo na ÚP.

- o Internet – určeno pro dělnické i technicko-hospodářské profese. Podnik zde uvádí název pozice, oddělení, kam pozice patří, požadavky na uchazeče a co nabízí podnik. Pracovník vyplňuje elektronický dotazník.

Nejčastější metoda pro výběr technicko-hospodářských pracovníků je výběrové řízení. Tímto způsobem jsou obsazovány manažerské funkce. Při výběrovém řízení jsou přítomni: personalista a příslušný vedoucí úseku, do kterého obsazovaná pozice patří. Uchazeči jsou srozuměni s podmínkami, seznámeni s požadavky pro výkon konkrétní funkce a následuje pohovor, často v cizím jazyce.

S pracovníky, kteří vyhovují požadavkům, je sepsána pracovní smlouva na dobu neurčitou s tří měsíční zkušební lhůtou. Nevhodným uchazečům je zaslán odmítací dopis, většinou o nepřijetí neinformují telefonicky ani písemně.

5. 5 Hodnocení a odměňování pracovníků

V podniku neprobíhá hodnocení pracovníků a systematický proces není zaveden. Důvodem je nedostatečný počet pracovníků v personálním oddělení.

Tabulka 2 Průměrná mzda zaměstnanců 2006 – 2010

Průměrná mzda za jednotlivé roky			
	Dělníci	THP	Celkem
31.12.2006	11 898	18 823	13 428
31.12.2007	13 436	20 488	15 028
31.12.2008	13 433	22 293	15 560
31.12.2009	12 347	22 707	17 527
31.12.2010	11 737	21 326	16 532

Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých personálním oddělením

Odměňování pracovníků vychází z obecně závazných předpisů, které jsou k dispozici v podniku. Jsou jimi podnikové směrnice a příkazy jednatele. Zaměstnanci jsou zainteresováni na dosažení hospodářského výsledku následující mzdovou strukturou:

1) Základní mzda

- Dělníci

Mzdová skupina: 77,16,--/hodinu, tj. cca 11 737,--/měsíc

- THP pracovníci

Nemají pevně stanovenou mzdovou sazbu. Při přijetí pracovníka je mzda upravena v pracovní smlouvě.

2) Prémie

Prémie tvoří součást mzdy, kdy jako základ je bráno 100 % a za nesplnění stanovených cílů nebo za porušení pracovních povinností je odečítáno až 20 % ze mzdy.

Vedoucí daného útvaru prémie přiznává nebo nepřiznává jednotlivým pracovníkům podle stanovených ukazatelů:

- Ekonomické výsledky (měsíční i roční)
- Strategické plnění úkolů
- Vývoj pohledávek (platební bilance)
- Vnější vlivy na hospodaření podniku

Krácení mzdy je možné pouze do výše nadtarifní složky mzdy tak, aby zaměstnanci byla vyplacena povinná složka mzdy, uvedené v pracovní smlouvě.

Pro všechny zaměstnance používá firma BBH Tsuchiya s. r. o. následující dodatkové formy mzdy:

Prémie – jsou používány u výrobních dělníků i u THP pracovníků. Mohou tvořit až 20 % z celkové mzdy. O přidělování prémie THP zaměstnancům rozhoduje vedoucí příslušného úseku.

3) Příplatky

a) Za dohodnutou práci přesčas – zaměstnancům přísluší příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku za přesčas ve všední den, 50 % jejich průměrného hodinového výdělku v sobotu a v neděli a 100 % průměrného hodinového výdělku ve svátek, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

b) Další příplatky – zaměstnanci náleží příplatek 5,20 Kč/hodinu za práci v odpoledních hodinách a dále 7 Kč/hodinu průměrného hodinového výdělku za práci v noci v době od 22.00 do 6.00.

c) Za ztížené pracovní podmínky a zdraví škodlivém prostředí – náleží zaměstnancům (výrobním dělníkům) příplatek ve výši 6 Kč/hodinu.

Na tyto příplatky nemají nárok THP pracovníci, ti mají příplatky za přesčas již zahrnuté ve mzdě.

4) Ostatní nároky

a) Pracovní volno s náhradou mzdy nad rámec zákona – náleží zaměstnanci jeden den při svatbě rodiče nebo dítěte, dva dny při svatbě vlastní, při požárech nebo jiných živelných katastrofách, které postihly zaměstnance nebo jeho rodinu.

b) Bonus za přítomnost v práci – zaměstnanec dostává příplatek 500 Kč, pokud po celý kalendářní měsíc nechybí v zaměstnání z důvodu nemoci. (viz. Příloha č. 5)

Kromě výše uvedených výhod může zaměstnavatel každému zaměstnanci poskytnout neplacené volno, pokud si o to pracovník zažádá a podmínky toto dovolí umožnit.

5) Mimořádné odměny

o Za správné a úplné splnění pracovního úkolu nad normu pracovních povinností zaměstnance.

○ Za předpokladu, že je dobrý výsledek hospodaření společnosti, je možná výplata mimořádné odměny. Na tuto odměnu nevzniká zaměstnanci právní nárok a nejedná se o stálou odměnu.

5. 5. 1 Výpočet čisté mzdy – THP pracovník

Pro účely výpočtu čisté mzdy THP pracovníka jsem zvolila náhodně vybraného pracovníka z podniku. Ve výpočtu je zohledněna redukce pracovní doby. Zaměstnanci z odbytových důvodů v pátek nepracují a za tento den jim náleží 60 % jejich průměrné měsíční mzdy. Odměna z fondu vedoucího je přiznávána pouze THP pracovníkům, dělníci na ni nemají nárok.

Pojistné hrazené za organizaci je vypočítáno jako 34 % z celkové hrubé mzdy (tedy ze 14 500 Kč). Pojistné na sociální zabezpečení činí 943 Kč, tzn. 4,5 % z hrubé mzdy a pojistné na zdravotní pojištění je 6,5 % z hrubé mzdy, v tomto případě 653 Kč.

Záloha na daň činí 955 Kč. Tato částka se vypočítá jako hrubá mzda pro základ daně vynásobena patnácti procenty (= sazba pro daň z příjmů fyzických osob) a dále je odečtena sleva na poplatníka (1970 Kč). Hrubá mzda pro základ daně musí být zaokrouhlena na celá sta koruny nahoru.

Čistá mzda (= částka k výplatě) se vypočítá odečtením zdravotního pojištění (tj. 653 Kč) sociálního pojištění (tj. 943 Kč) a zálohy na daň po daňovém zvýhodnění (tzn. 955 Kč) od hrubé mzdy (tedy 14 500 Kč). V tomto případě zaměstnanci náleží čistá mzda ve výši 11 949 Kč.

Výpočet čisté mzdy THP pracovníka je uveden v tabulce č. 3

Tabulka 3 Výpočet čisté mzdy THP pracovníka – únor 2011

	dny	hodiny	Kč
Časová mzda	18	135	10 800
Prémie - měsíční			2 700
Náhrada mzdy - odbytové potíže (60 %)	2	15	900
Odměna - fond vedoucího			100
Mzda celkem	20	150	14 500
Hrubá mzda pro základ daně			19 430
Pojistné hrazené za organizaci			4 930
Pojistné na sociální zabezpečení			943
Pojistné na zdravotní pojištění			653
Základ daně			19 430
Záloha na daň z příjmů			1 925
Daňová sleva na poplatníka			1 970
Úhrn odečtených slev na dani			1 970
Daňová záloha snižená o slevy			955
Záloha na daň po daňovém zvýhodnění			955
Čistá mzda			11 949

Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých personálním oddělením

5. 5. 2 Výpočet čisté mzdy – dělník

Tabulka č. 4 znázorňuje výpočet čisté mzdy dělníka. Výpočet je proveden obdobným způsobem jako pro THP pracovníka.

Tabulka 4 Výpočet čisté mzdy dělníka – únor 2011

	dny	hodiny	Kč
Časová mzda výrobní	19	91	6971
Časová mzda režijní	19	22	1 686
Prémie - měsíční			2 169
Náhrada mzdy - odbytové potíže (60 %)	1	5,5	317
Mzda celkem	20	118,5	11 143
Hrubá mzda pro základ daně			14 932
Pojistné hrazené za organizaci			3 789
Pojistné na sociální zabezpečení			725
Pojistné na zdravotní pojištění			502
Základ daně			14 932
Záloha na daň z příjmů			2 250
Daňová sleva na poplatníka			1 970
Úhrn odečtených slev na dani			1 970
Daňová záloha snižená o slevy			280
Záloha na daň po daňovém zvýhodnění			1 050
Čistá mzda			10 686

Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých personálním oddělením

5. 5. 3 Celkové mzdové měsíční náklady za podnik

Celkové mzdové měsíční náklady v podniku činí průměrně 2 100 000 Kč – 2 200 000 Kč. Na dani z příjmů podnik zaplatí celkem 116 424 Kč, srážky externí představují úhrn čistých mezd, které jsou posílány zaměstnancům na jejich osobní účty a částka k výplatě představuje čistou mzdu, vyplacenou zaměstnancům hotově, v pokladně společnosti. Odvod sociálního a zdravotního pojištění činí celkem 703 049 Kč. (Podrobněji v příloze č. 4)

Tabulka 5 Celkové mzdové náklady – leden 2011

Text	Kč
Odvod srážková daň z příjmů	471
Odvod zálohové daně z příjmů	115 953
Srážky externí	1 164 117
Částka k výplatě	171 367
Odvod sociálního pojištění	492 115
Zdravotní pojištění	210 934
Celkem	2 154 957

Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých personálním oddělením

Porovnání průměrných mezd BBH Tsuchiya, ČR a zpracovatelský průmysl za rok 2010

Tabulka 6 Porovnání průměrných mezd v roce 2010

	průměrná měsíční mzda (Kč)
BBH Tsuchiya	16 531
Česká republika	23 933
Jihočeský kraj	18 891
Zpracovatelský průmysl ČR	22 239

Zdroj: vlastní, dle údajů poskytnutých personálním oddělením a informací z Českého statistického úřadu

Podle výše uvedené tabulky je zřejmé, že průměrný roční plat v podniku BBH Tsuchiya, s. r. o. je výrazně pod celorepublikovým průměrem. Je také znatelně nižší, než ve zpracovatelském průmyslu. Zatímco THP pracovníci dosahují výše republikového průměru, dělníci mzdový průměr v podniku snižují.

5. 6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Ve sledovaném podniku neprobíhá systematické plánování kurzů vzdělávání před začátkem kalendářního roku. V průběhu roku vedoucí ekonomického úseku společně s personalistou zabezpečí vzdělávací školení a programy.

Ze zákona jsou v podniku prováděna školení, která se pravidelně opakují každý rok. Jsou jimi:

- BOZP
- Školení požární ochrany
- Školení pro bezpečné nakládání s chemickými látkami
- Svářečské zkoušky
- Jeřábnické zkoušky

V organizaci jsou dále zavedeny tyto vzdělávací programy:

- Odborný vzdělávací program – jedná se především o aktualizaci či přizpůsobování se požadavkům pracovního místa. Tohoto školení se účastní jednotlivci, popřípadě skupinka 2-3 lidí. Nejčastěji tento kurz absolvují technicko-hospodářští pracovníci (např. personalista nebo účetní). Školení zajišťuje ekonomický vedoucí.
- Jazykový kurz – v podniku pravidelně probíhá pouze jeden kurz, kterým je anglický jazyk. Celý kurz je z poloviny hrazen organizací, z poloviny samotnými zaměstnanci a probíhá v prostorách podniku. Lektorka do podniku dochází jednou týdně. Zaměstnanci nejsou rozděleni do skupin podle znalostí jazyka. Pokročilí navštěvují kurz v jazykové škole. Této možnosti mohou využívat pouze technicko-hospodářští pracovníci.
- Periodický vzdělávací program – účastní se ho zaměstnanci, kteří si pravidelně musí obnovovat odborné znalosti a zkoušky. Kurz vyplývá z technických požadavků pracovního místa.

- Školení zaměstnanců v oblasti ochrany životního prostředí - v návaznosti na rozhodnutí vedení společnosti minimalizovat negativní vlivy svých činností na životní prostředí a zdraví osob je rozhodnutí o zavedení a udržování systému environmentálního managementu podle normy ISO 14001:2004. V návaznosti na tento program se vedení společnosti rozhodlo periodicky vzdělávat a školit všechny zaměstnance v oblasti požadavků na ochranu životního prostředí.

5. 7 Péče o pracovníky

Podnik je povinen vytvořit pro pracovníky podmínky k minimalizování ohrožení života a zdraví při práci. Jedná se o soubor preventivních opatření s cílem vyloučit, popřípadě snížit vznik pracovních úrazů, nemocí z povolání a technických poruch zařízení. Základem je předcházet případnému poškození zdraví zaměstnanců při práci. V podniku kontrolu bezpečnosti a ochrany zdraví provádí bezpečnostní technik, který je touto prací pověřen.

BBH Tsutchiy, s. r. o. poskytuje pracovníkům tyto sociální výhody:

- Stravné – zaměstnavatel zaměstnanci přispívá ve výši 55 % z celkové částky jednoho hlavního jídla. Stravování probíhá v prostorách podniku, kde je k tomuto účelu zřízena kuchyně a jídelna. Strávník si v kanceláři kantýny může zakoupit stravenku, kterou při výdeji oběda musí předložit. Pro pracovníky je vymezena půlhodinová přestávka na oběd.

- Pracovní oděvy, pracovní pomůcky, mycí, čistící a dezinfekční prostředky – zaměstnanci jsou povinni nosit jednotný oděv, který jim poskytuje zaměstnavatel. Firemní pracovní oděv se skládá z: pracovní košile (ve firemních varvách a firemním logem), triko bavlněné modré s firemním logem, pracovní kalhoty dlouhé šedé, pracovní plášť, čepice, pracovní obuv (sandál nebo obuv plná kotníková). Mycí, čistící a dezinfekční prostředky tvoří zejména: toaletní papír, toaletní tekuté mýdlo, papírové utěrky a ochranné masti na ruce.

- Lékařské prohlídky – zaměstnanec je povinen podstoupit vstupní prohlídku, kterou si pracovník hradí sám.
- Pitný režim – v prostorách podniku je všem zaměstnancům volně k dispozici sodobar.
- Služební automobil pro služební i soukromé účely – služební automobil je poskytnut především TOP managementu a obchodním zástupcům. Pokud automobil používají pro osobní účely, jsou povinni měsíčně platit 1 % z pořizovací ceny vozu.
- Parkování – před budovou firmy je k dispozici volně přístupné parkoviště s dostatečnou kapacitou pro parkování služebních i soukromých automobilů.

5. 8 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr lze ukončit pouze za podmínek stanovených Zákoníkem práce. Ustanovení o rozvázání a skončení pracovního poměru upravuje § 48 Zákoníku práce.

Možnosti ukončení pracovního poměru:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době
- uplynutí sjednané doby

Firma BBH Tsuchiya s. r. o. se řídí Zákoníkem práce a dané předpisy dodržuje.

5. 9 Interní personální systém

Interním personálním systémem se rozumí soubor programů, jehož cílem je softwarová podpora procesu řízení lidských zdrojů a zároveň archivace údajů o zaměstnancích.

Podnik BBH Tsuchiya s. r. o. používá účetní program, který je rozdělen na dvě části. První část tvoří personalistika. Jsou zde informace o všech zaměstnancích v podniku. Databáze obsahuje osobní údaje o pracovníkovi, zařazení na pracovní pozici, soupis školení, které absolvoval, atd. Druhou část tvoří mzdy. V programu je velmi snadno zjistitelná výše mzdy, měsíční prémie a odměny za celou dobu strávenou v podniku.

Firma často využívá program Excel z balíku MS Office, kde zpracovává informace o svých zaměstnancích a následně zveřejňuje statistiku o vývoji zaměstnanosti v podniku.

Program Excel využívá také personalistka při vedení databáze uchazečů o zaměstnání. Obdržené dotazníky a životopisy eviduje v počítači a v případě, že je potřeba obsadit nové pracovní místo, vybírá ze stávajících životopisů.

Aktuální informace týkající se podniku, jsou zveřejňovány na internetových stránkách společnosti, kam mají přístup nejen zaměstnanci, ale i široká veřejnost.

5. 10 Motivace pracovníků

Motivační program ve firmě BBH Tsuchiya s. r. o. není konkrétně definován. Nicméně po rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, byly stanoveny tyto zásady:

- Hlavním a také zásadním motivačním programem je odměňování pracovníků a s tím související správná motivace k efektivnímu výkonu práce.
- Další zásadou je neustálá komunikace mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným zaměstnancem.

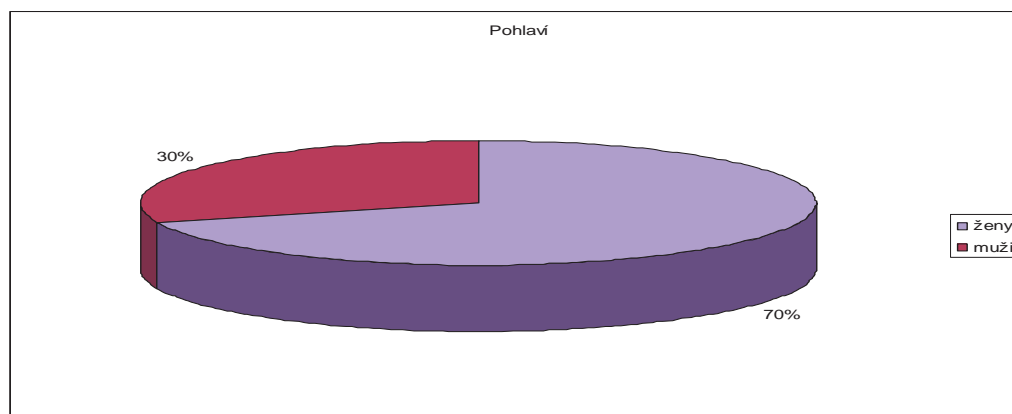
- Třetí důležitou zásadou jsou informace. Každý pracovník by měl získávat informace nejen o podniku, ale i o dosažených výsledcích individuálních i celkových.
- Čtvrtým programem by měla být individuální motivace, jako je hodnocení a kontrola zaměstnanců. Vedoucí pracovník by měl ověřovat znalosti a dovednosti podřízených pracovníků. Tato část personálního řízení v podniku není prováděna.

5. 11 Analýza dotazníkového šetření

Dotazník byl sestaven ze sedmnácti otázek (viz příloha č. 5). Položené otázky byly cíleny na získání názoru zaměstnanců na aktuální stav řízení lidských zdrojů. Například odměňování, hodnocení, vzdělávání a pracovních vztahy v podniku.

Dotazník byl zodpovězen anonymně, nebylo nutné zveřejnit jméno. Povinné osobní údaje byly pouze pohlaví, věk a dosažené vzdělání. Celkem bylo rozdáno 54 dotazníků a z oslovených zaměstnanců odpověděli všichni. Z obrázku č. 9 vyplývá, že výzkumu se zúčastnilo 38 žen (tzn. 70 %) a 16 mužů (tzn. 30 %).

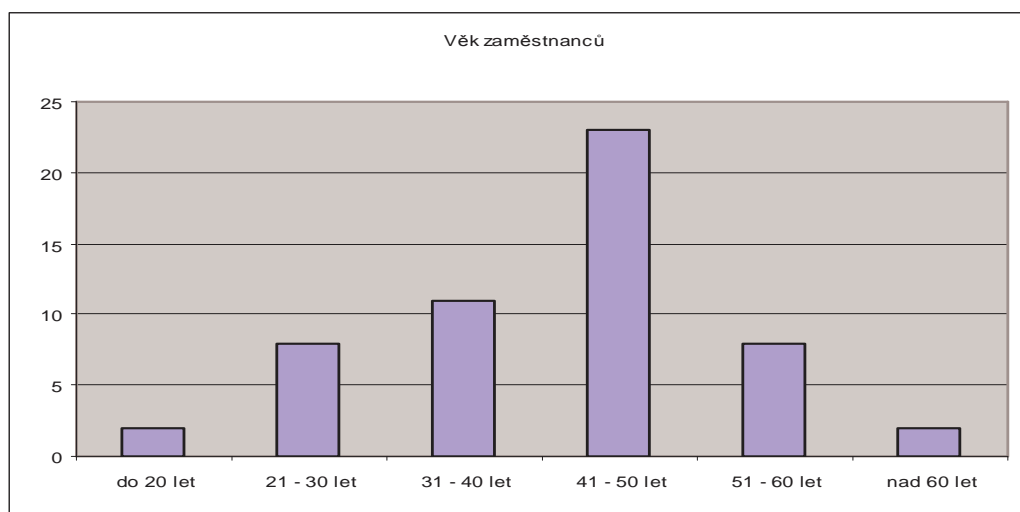
Obrázek 9 Pohlaví dotázaných v %



Zdroj: vlastní výzkum

Druhá otázka se týkala věku zaměstnanců. Z obrázku č. 10 je zřejmé, že odpovídalo nejvíce pracovníků ve věku 41 – 50 let (23 osob). Ve věku do 20 let byly 2 osoby, stejně jako nad 60 let byli 2 dotázaní. 21 – 30 let 8 osob a ve věku 31 - 40 let bylo 11 dotázaných.

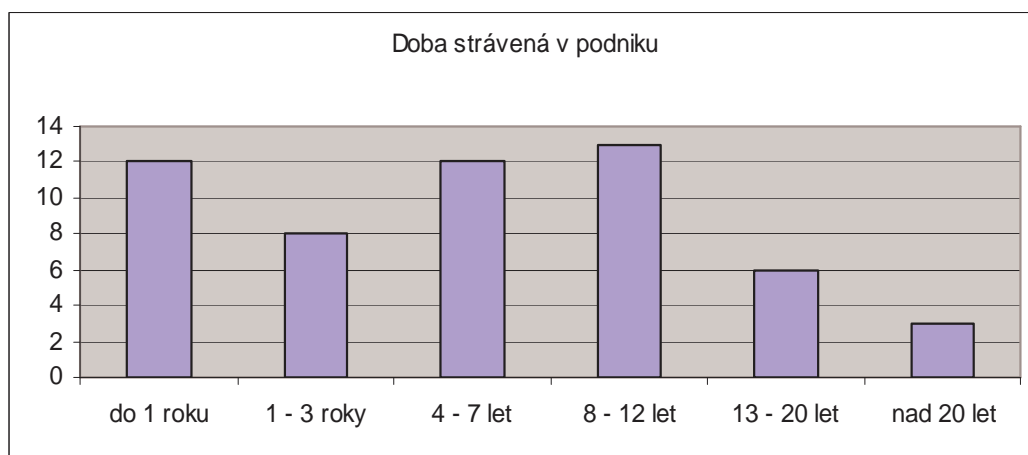
Obrázek 10 Věk dotázaných zaměstnanců v počtu osob



Zdroj: vlastní výzkum

Z následujícího obrázku č. 11 vyplývá, že nejvíce dotázaných zaměstnanců pracuje ve firmě 8 – 12 let (13 pracovníků). Do jednoho roku pracuje v podniku 12 pracovníků, stejně jako 4 – 7 let, také 12 osob. Déle než 20 let ve firmě pracují 3 dotázaní.

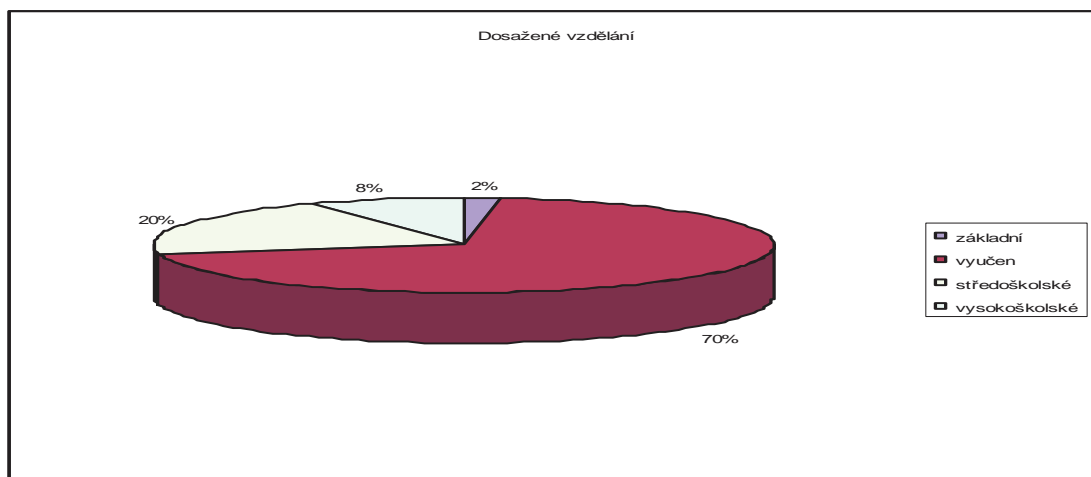
Obrázek 11 Doba strávená v podniku v počtu osob



Zdroj: vlastní výzkum

Následující obrázku č. 12 znázorňuje procentní zastoupení dosaženého vzdělání zaměstnanců. Nejvíce z dotázaných dosáhlo výučního listu (70 %). Jedná se především o dělnické profese. Základní vzdělání má jeden zaměstnanec (tedy 2 % všech), maturitu má 20 % pracovníků a vysokoškolský diplom má 8 % dotázaných.

Obrázek 12 Dosažené vzdělání dotázaných zaměstnanců v počtu osob



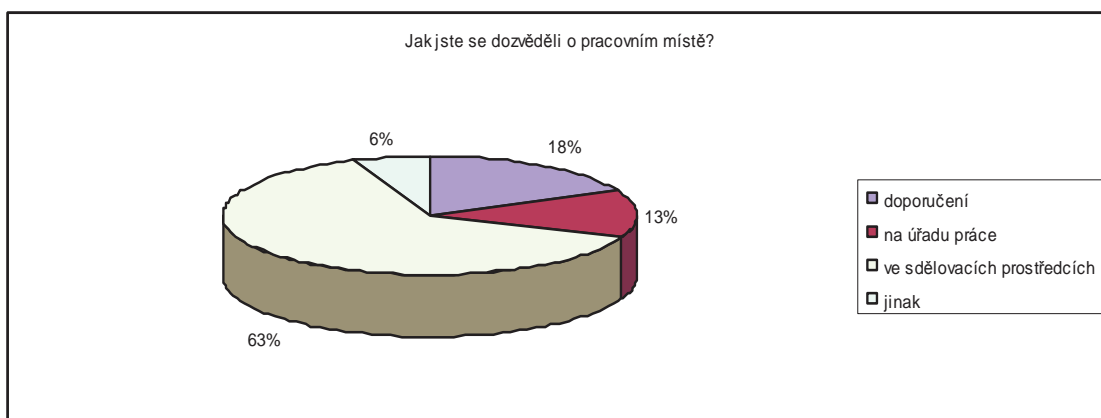
Zdroj: vlastní výzkum

Dotazníkové šetření řízení lidských zdrojů

Otázka č. 1

První otázka z oblasti řízení lidských zdrojů zněla: jak jste se dozvěděli o pracovním místě? Nejvíce pracovníků se o pozici dozvědělo ve sdělovacích prostředcích (34 osob), na doporučení přišlo 10 osob a z úřadu práce bylo do firmy posláno 7 osob. Po rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že sdělovací prostředky představuje především Internet. Výsledky výzkumu jsou uvedeny v obrázku č. 13.

Obrázek 13 Jak jste se dozvěděli o pracovním místě?

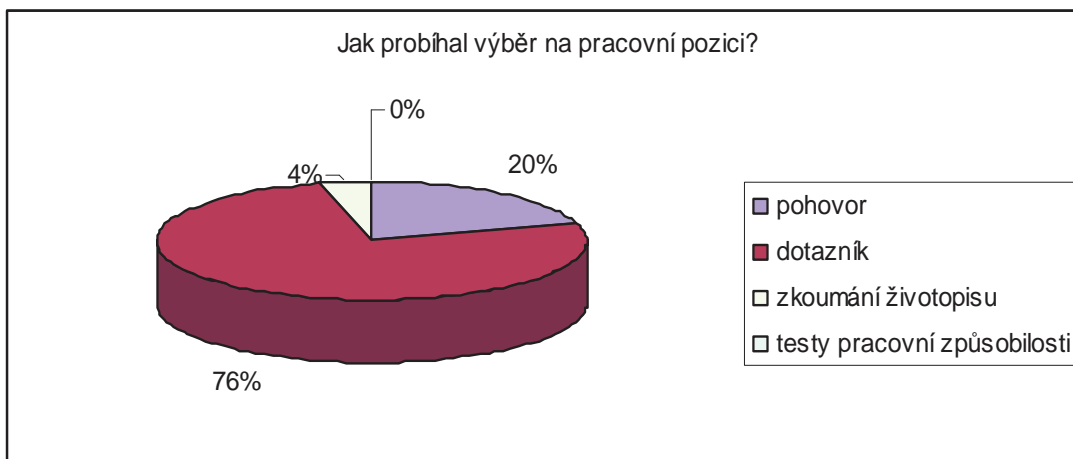


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 2

Z následujícího obrázku č. 14 je zřejmé, že většina zaměstnanců (41 osob, tedy 76 %) byla přijata na základě vyplněného dotazníku, který má firma jednotný pro všechny uchazeče o zaměstnání. Vstupní pohovor absolvovalo 11 dotázaných (20 %), zatímco odpověď zkoumání životopisu označily 4 % respondentů. Testy pracovní způsobilosti v podniku nejsou využívány.

Obrázek 14 Jak probíhal výběr na pracovní pozici?

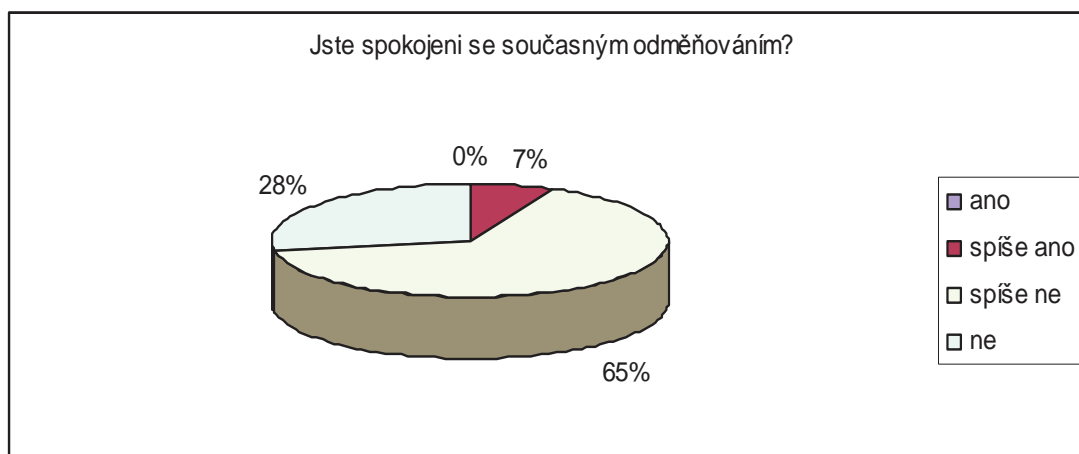


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 3

Z obrázku č. 15 vyplývá, že na otázku: jste spokojeni se současným odměňováním? 65 % respondentů (35 osob) odpovědělo spíše ne a negativní odpověď, tedy ne, označilo dalších 28 % dotázaných (15 osob). Kladně odpověděli pouze 4 dotázaní, tedy 7 % všech. Ano neoznačil nikdo.

Obrázek 15 Jste spokojeni se současným odměňováním?

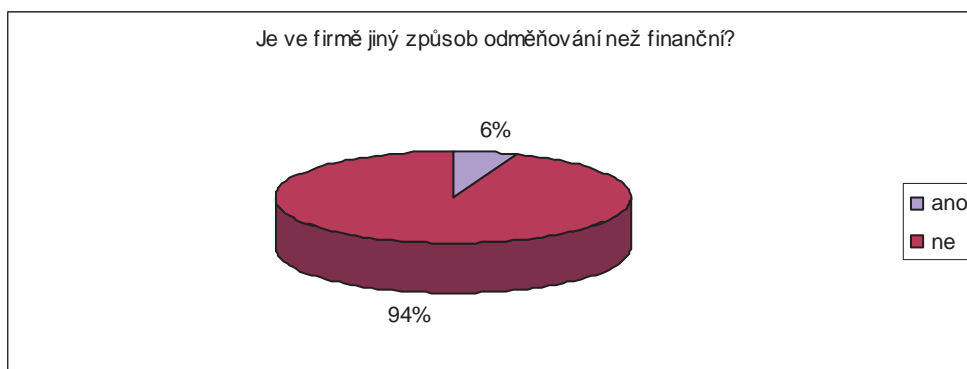


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 4

Na otázku, zda je ve firmě zaveden jiný způsob odměňování než finanční, převážná většina odpověděla ne (51 osob) a pouze 3 respondenti na položenou otázku odpověděli ano (viz. obrázek č. 16).

Obrázek 16 Je ve firmě zaveden jiný způsob odměňování než finanční?



Zdroj: vlastní výzkum

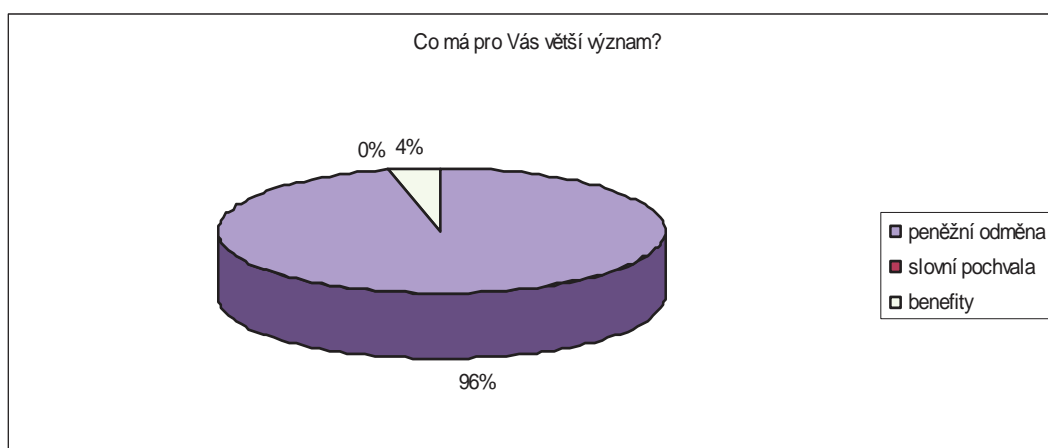
Otázka č. 5

Otázka č. 5 rozšiřuje předchozí otázku č. 4. Pokud respondent označil odpověď ano, tedy že firma poskytuje i jiné formy odměny než finanční, v této otázce měli uvést konkrétní formu odměny. Pracovníci uváděli benefity, jako například služební auto nebo mobilní telefon. Dále 1 oslovený uvedl slovní pochvalu.

Otázka č. 6

Otázka č. 6 zněla, zda má pro pracovníky větší význam peněžní odměna, slovní pochvala nebo benefity. Z grafu vyplývá, že 96 % všech (52 osob) preferuje peněžní odměnu, 2 zaměstnanci (4 %) upřednostňují benefity a nikdo nepožaduje slovní pochvalu. Výsledky zachycuje obrázek č. 17.

Obrázek 17 Co má pro Vás větší význam?

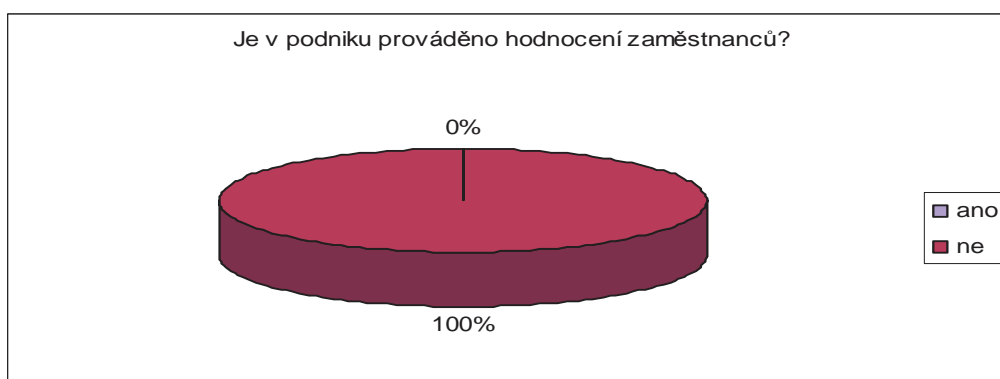


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 7

Obrázek č. 18 ukazuje, že v podniku neprobíhá pracovní hodnocení zaměstnanců. 100 % respondentů odpovědělo záporně.

Obrázek 18 Je v podniku prováděno hodnocení zaměstnanců?



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 8

V otázce č. 8 měli pracovníci uvést, jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců. Na tuto otázku neodpověděl nikdo. Důvodem je sto procentní negativní odpověď z předcházející otázky.

Otázka č. 9

Na otázku, zda zaměstnanci považují povinná školení za důležitá, odpověděla většina kladně. Nejčastější odpověď byla spíše ano (23 dotázaných), ano odpovědělo 10 respondentů a negativní odpověď uvedlo 21 pracovníků. Procentní zastoupení odpovědí ukazuje obrázek č. 19.

Obrázek 19 Považujete povinná školení za důležitá?

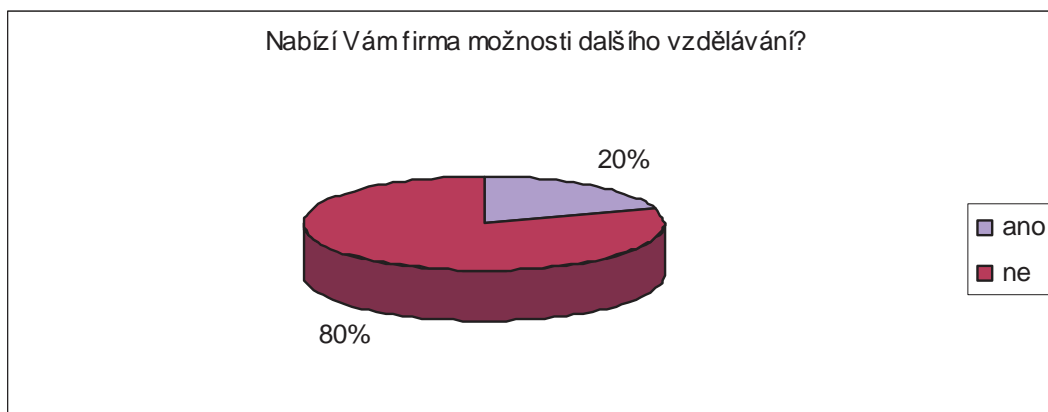


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 10

Další otázka týkající se vzdělávání zaměstnanců zněla, zda jim firma nabízí možnost dalšího vzdělávání. Obrázek č. 20 ukazuje, že 20 % dotázaných (11 osob) odpovědělo ano. Toto číslo odpovídá počtu THP pracovníků, mezi které byl dotazník rozdán. Zbývající počet respondentů, tedy 80 %, odpovědělo záporně.

Obrázek 20 Nabízí Vám firma možnost dalšího vzdělávání?



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 11

Tato otázka navazuje na předcházející. Pokud dotázaný uvedl odpověď ano, v otázce č. 11 měl napsat, jaký kurz podnik zaměstnancům nabízí. Nejčastěji pracovníci uváděli školení a kurzy prohlubující a rozšiřující jejich odborné znalosti. Například ekonomická školení, nové technologické směry ve strojírenství, ale i jazykové kurzy.

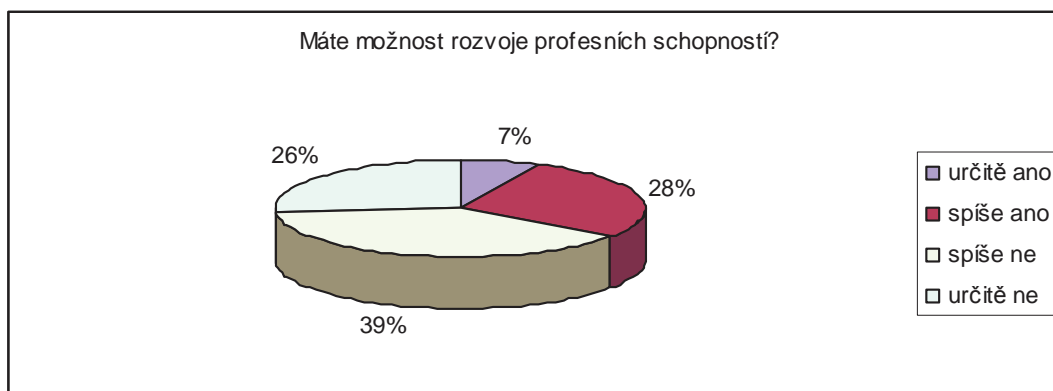
Otázka č. 12

Na otázku č. 12, tedy o jaké vzdělávací kurzy by zaměstnanci měli zájem, byla nejčastější odpověď jazykové kurzy. Tuto možnost uváděli především dělníci, protože pro THP pracovníky kurz již probíhá. Výrazný zájem mají pracovníci o kurz na PC. Dále byly uváděny odpovědi již s menší četností. Byly jimi například: exkurze v mateřské společnosti v Japonsku, školení o udržení pozice na trhu, o obchodu.

Otázka č. 13

Obrázek č. 21 ukazuje, jak zaměstnanci vnímají možnost rozvoje svých profesních schopností. 4 dotázaní jsou přesvědčeni, že mají tuto možnost a 15 osob se přiklání k variantě určitě ano. Nadpoloviční většina si myslí, že nemají možnost profesního rozvoje. Spíše ne označilo 21 osob a určitě ne 14 osob.

Obrázek 21 Máte možnost rozvoje profesních schopností?



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 14

Nejčastější odpovědí na otázku, zda mají zaměstnanci možnost kariérního růstu, byla odpověď spíše ne. Takto odpovědělo 32 respondentů (viz. obrázek č. 22). Určitě ne označilo 6 dotázaných. Kladnou odpověď uvedlo celkem 16 osob. Konkrétně pro odpověď spíše ano se rozhodlo 13 pracovníků a 3 jsou přesvědčeni, že mají možnost kariérního růstu ve firmě.

Obrázek 22 Máte možnost kariérního růstu?

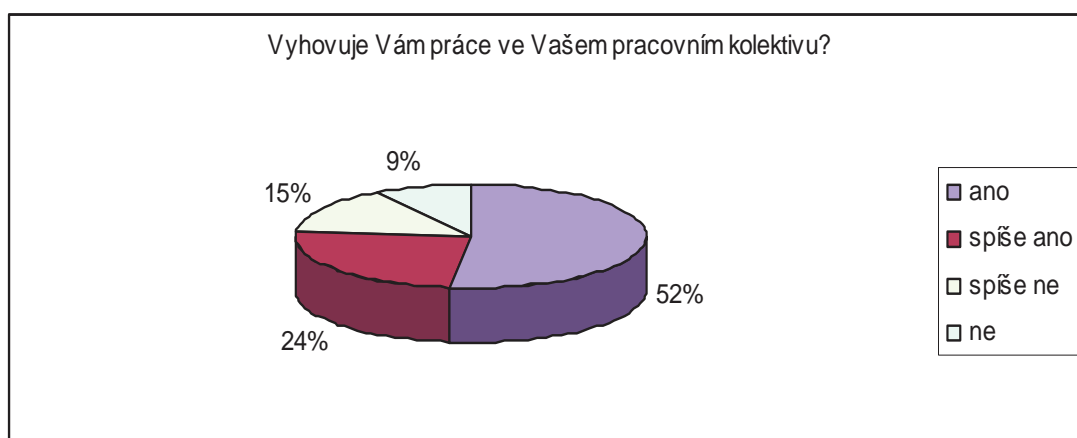


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 15

Pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, je v každém podniku důležitým ukazatelem celkové spokojenosti pracovníků. Zásadním způsobem ovlivňuje zaměstnance, jejich přístup k práci a pracovní motivaci. Z obrázku č. 23 vyplývá, že spokojenost s pracovním kolektivem vyjádřilo 28 dotázaných, k možnosti spíše ano se přiklonilo 13 oslovených. Naopak spíše ne označilo 8 osob a 5 pracovníků s pracovním kolektivem není spokojeno vůbec.

Obrázek 23 Vyhovuje Vám práce ve Vašem pracovním kolektivu?



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 16

Následující obrázek č. 24 ukazuje, že většina oslovených se zajímá o informace o podniku. Kladně se k této otázce vyjádřilo 34 zaměstnanců. Naopak negativní odpověď označilo 20 osob.

Obrázek 24 Zajímáte se o informace o podniku?

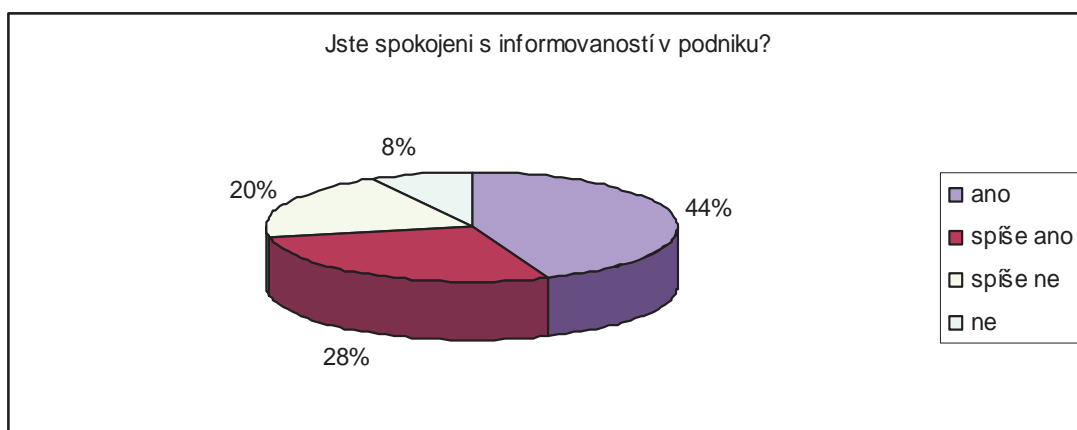


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 17

Se současnou informovaností v podniku je zcela spokojeno 24 dotázaných (44 %) a pro možnost spíše ano se rozhodlo 15 zaměstnanců (28 %). Zatímco nespokojeno s informovaností v podniku jsou 4 oslovení (8 %) a spíše nespokojených je 11 osob (20 %). Procentní četnost odpovědí znázorňuje obrázek č. 25.

Obrázek 25 Jste spokojeni s informovaností v podniku?



Zdroj: vlastní výzkum

6 Diskuse a návrh rámcových změn

V diskusi jsem se zaměřila hlavně na analýzu personálních činností, jako je analýza pracovních míst, vytváření a výběr pracovníků, hodnocení a odměňování zaměstnanců, jejich motivace a interní personální systém. Zaměřila jsem se jen na některé činnosti, protože personální řízení má velký rozsah a analýza všech činností by byla příliš obsáhlá na tuto diplomovou práci.

Personální řízení v podniku by měla být věnována vysoká pozornost, protože lidé jsou rozhodujícím faktorem celé společnosti. Na lidské práci a přístupu k zaměstnancům záleží, jak bude podnik úspěšný a konkurenceschopný.

Bylo zjištěno, že systematické hodnocení všech zaměstnanců v podniku BBH Tsutchiya, s. r. o. není prováděno. Hodnocení pracovníků je pro podnik jedna z nejdůležitějších personálních činností a je nezbytné se jí zabývat.

U každého pracovníka by měl hodnocení provést bezprostředně nadřízený. Konkrétně pro výrobní a režijní dělníky je to vedoucí výroby a pro technicko-hospodářské pracovníky vedoucí ekonomického úseku.

➤ Navrhuji vytvoření a zavedení systému hodnocení zaměstnanců – metodu bodovací, popřípadě klasifikační a následná aplikace při odměňování, rozvoji a vzdělávání pracovníků. Hodnocení by mělo být prováděno minimálně pololetně.

Navrhuji možná kritéria pro hodnocení dělníků: úspěšnost při plnění konkrétních úkolů, splnění úkolů z minulého hodnocení, produktivita, stálost výkonu, schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly. Pro THP pracovníky by měla být kritéria odlišná od kritérií pro dělníky. Například by se měl hodnotit způsob jednání a vystupování, manažerské řídicí schopnosti, schopnost efektivně motivovat pracovní kolektiv, ochota získávání nových informací, využití pracovního času.

➤ Získané výsledky z hodnocení by následně měly být konzultovány s hodnocenými zaměstnanci. Pracovníci by měli mít možnost argumentovat proti závěrům a domáhat se změny hodnocení.

➤ Navrhuji, aby podnik zjišťoval spokojenost svých pracovníků s personálním řízením celé společnosti. Tento průzkum může být prováděn pomocí dotazníku, který si firma vytvoří podle svých potřeb, nebo dotazníkem, který byl navržen pro potřebu sběru dat této diplomové práce.

V BBH Tsutchiy, s. r. o. při odměňování dělníků i technicko-hospodářských pracovníků může být mzda krácena až do výše 20 % ze sta procent mzdy. 20 % tvoří prémie, na které zaměstnanec nemá právní nárok a důvodem pro sebrání prémie je porušení pracovních povinností nebo nesplnění požadovaného výkonu.

➤ Navrhuji celkové přehodnocení zavedeného systému, kdy zaměstnanec může obdržet pouze 80 % platu. Podle mého názoru by byla nejvhodnější bodovací metoda, kdy zaměstnanec může dosáhnout maximálně sta bodů. Bodování by měl provádět bezprostředně nadřízený a kritériem pro přidělování bodů by měla být produktivita práce.

Odměna za práci u pracovníků nebyla vztažena k jejich pracovnímu výkonu. Výše mzdy zaměstnance kolísala v závislosti na výši doplňkové složky odměny (prémie), která nebyla vyplácena pravidelně. Na základě těchto skutečností byla stanovena kritéria umožňující hodnotit pracovníky a jejich dosažený pracovní výsledek.

Zaměstnanci projevili nespokojenost se stávající výší jejich mzdy. Zároveň v dotazníku uváděli, že má pro ně větší význam peněžní odměna, než slovní pochvala nebo benefity. Myslím si, že problém v odměňování je úzce spojen se současnou, pro podnik nepříznivou, situací na trhu.

➤ V rámci procesu adaptace pracovníka do pracovního prostředí by mělo ve společnosti dojít k jasnějšímu nastavení požadavků řídicími pracovníky. Cíle a hodnocení adaptovaných pracovníků by mohly být sepsány písemně. Adaptace by

neměla být zaměřena pouze na nově příchozí zaměstnance, ale současně i na již získané pracovníky.

- Doporučuji pravidelně sledovat a analyzovat všechny činnosti podniku, aby při vzniku a reorganizaci pracovního místa byl předem jasný plán, jak postupovat a jakou zvolit metodu pro výběr zaměstnanců.
- Při výběru pracovníků bych doporučila pokračovat v doposud zavedeném systému a držet se dosavadního postupu. Myslím si, že firma správně využívá pracovních agentur pro výběr vhodných kandidátů na pozice špičkových manažerů. Tato služba je poměrně drahý způsob získávání zaměstnanců, proto není využívána příliš často.
- Navrhuji zvýšit počet výukových hodin angličtiny na 3 hodiny týdně pro THP pracovníky, zatímco dělníkům by měla být poskytnuta možnost výuky angličtiny minimálně 2 hodiny týdně. Tyto hodiny by se měly zaměřovat především na rozvoj schopnosti komunikovat v angličtině ústně, ale zároveň nepodceňovat písemnou formu. Lektorem by měl být spíše Čech, podmínkou je však jeho výborná úroveň komunikace na odborné úrovni daného tématu.
- V systému vzdělávání bych dále změnila systém plánování kurzů a školení. Myslím si, že je nezbytné pravidelně vytvářet roční plán kurzů a požadavků na školení svých zaměstnanců.
- V podniku neprobíhá hodnocení efektivnosti kurzů a školení. Vzhledem k nízkému počtu odborných pracovníků navrhuji, aby rozhodujícím kritériem byla pozorovaná změna jejich chování a způsobu práce po absolvování kurzu nebo školení. Vedoucí pracovník bude sledovat aplikaci znalostí v praxi.
- V dotazníku většina zaměstnanců uváděla, že nemají možnost kariérního růstu. Pro mnoho zaměstnanců je příležitost zvyšování svých kariérních možností podstatná. Proto navrhuji doškolování stávajících znalostí vybraných zaměstnanců pro rozvoj jejich kariéry.

- Navrhuji, aby vedení společnosti poskytlo svým zaměstnancům finanční stimuly, jako například příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvek na životní pojištění.

Vzhledem k obsáhlosti tématu se předkládaná práce orientuje na vybrané činnosti podniku. Zaměřila jsem se zde především na analýzu těch oblastí zkoumané problematiky, které ve sledovaném podniku vykazují největší rezervy. Navržená opatření, která jsou uvedena v této práci, umožní porovnání pracovního výkonu pracovníků a následně také přispějí k odstranění existujících rezerv.

7 Závěr

Řízení lidských zdrojů je v organizaci jedna z nejdůležitějších činností. Personální management pomáhá firmám nejen efektivně vést zaměstnance, ale také nachází způsob, jak správně obstát na tuzemském i zahraničním trhu v konkurenci s ostatními podniky. Proto je nutné personálnímu řízení věnovat dostatečnou pozornost.

Tématem diplomové práce byla analýza personální práce ve vybraném podniku, kterým byla BBH Tsuchiya s. r. o. Obsah práce se týká analýzy a vytváření pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování pracovníků a vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Analýzou personálních činností v podniku jsem nezjistila žádná zásadní pochybení ze strany dělníků, ani ze strany vedoucích pracovníků. Společnost si je vědoma stávajících nedostatků v systému a v současnosti se snaží vzdělávat v nových postupech a tyto nové metody zavádět v praxi.

Navrhuji doplnit stávající postupy, které jsou, podle mého názoru, dostačující a poměrně snadno udržitelné. Nevýhodou by mohla být absence hodnocení pracovníků, které v podniku neprobíhá na žádné úrovni.

Procesy náboru a výběru zaměstnanců vychází z aktuální potřeby a jsou pravidelně aktualizovány na základě zjišťovaných potřeb společnosti. Výběr zaměstnanců je založen zejména na metodě pohovoru a zkoumání životopisů. Obzvláště u výběru top managementu je využíváno kombinace více metod, nejčastěji však je tento úkol zadán personální agentuře.

Povinná školení zaměstnanců v podniku probíhají pravidelně a jsou dodržovány základní zásady vzdělávání. Pro nepovinná školení není určen žádný předběžný plán a není prováděno následné přezkoušení pracovníků po absolvování kurzu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by pracovníci měli zájem o rozšíření výuky jazyků a uvítali by kurz školení na PC.

V motivačním programu zaměstnanci upřednostňují finanční odměnu. V dotazníkovém šetření se několikrát objevila odpověď, že preferují nepeněžní formu mzdy, tedy zaměstnanecké benefity. Zavedením hodnocení pracovníků by podřízení zaměstnanci měli motivaci k vyššímu výkonu.

V oblasti odměňování má firma již několik let zavedený systém a jeho obnovu neplánují. Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci s odměňováním nejsou příliš spokojeni. Nemají pocit možnosti kariérního růstu, tedy ani mzdového postupu. Tato situace je způsobena současnou nepříznivou situací na trhu, kdy firma nemá prostředky pro zvyšování mzdového ohodnocení.

Společnost BBH Tsuchiya s. r. o. si je vědoma hospodářskou recesí a přizpůsobuje personální strategii vzniklé situaci. Zaměřuje se zejména na rozšiřování specializace a dále se snaží získávat konkurenční výhodu prostřednictvím kvalitních zaměstnanců. Personální plánování podniku má strategický charakter a je nedílnou součástí celkové firemní strategie.

Přínosem této práce může být vytvoření dotazníku pro zaměstnance a také výsledky dosažené dotazníkovým šetřením. Doposud v podniku neprobíhalo anonymní zjišťování názoru a preferencí zaměstnanců. Dotazník je možno periodicky využívat i v následujícím období. Dalším přínosem práce jsou návrhy na změny stávajícího systému, popsané v kapitole 6.

8 Summary

The aim of this Graduation Theses is especially analysis of the Human Resources Management, as well as the review of the system of the firm with name BBH TSUCHIYA LTD. This work targets especially on the area of personnel management, getting the best employee, control of wages, education for employee and care of workers. These all parts give picture about systém of labour in context with managing human resources.

Human resources management is one of the most important part for organization. Personnel management is also key in providing employee supervision and evaluations, retraining employees, offering mediation services for struggling employees as well as firing employees that are not meeting standards.

The organization is in recession owing to actual economic crisis. But the managers want to choose the qualified employee for maintence of the value and signification of human resources and people want to represent the biggest welth of the organization.

Key words: employee, recruitment, remuneration, job evaluation, in-company training, fluctuation

9 Přehled použité literatury

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 2) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, 1. vyd. Olomouc : Rubico, s. r. o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- 3) COLEMAN, R. – BARRIE, G.: *525 způsobů jak být lepší manager*. 2. vydání Aldershot: Gower Publishing Copany, 1998. 156 s. ISBN 80-07969-1.
- 4) DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- 5) DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M.: *Management*, 1. vyd. Praha Grada Publishing 1997, 821 s., ISBN 80-7169-422-3.
- 6) DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80–86851-45–1
- 7) HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2004, 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
- 8) FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1 vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- 9) HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 80-247-2475-1
- 10) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80–247-1458–2

- 11) JAKUBKA, Jaroslav. Zákoník práce 2010. Olomouc : Anag, 2010. 139 s. ISBN 978-80-7263-567.
- 12) KAREŠ, J.: *Základy řízení I.*, 1. vydání České Budějovice: JČU
- 13) KEBZA, Jan. Vzdělávání - nutné zlo, nebo benefit?. *Hospodářské noviny : Kariéra*. 9.10.2008, č. 10, s. 24-25.
- 14) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7119-389-2.
- 15) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- 16) McCORMACK M., H.: Umění managementu. 1. vydání Praha: VŠE, Oeconomica, 2002. 152 s. ISBN 80-7205-398-1.
- 17) PAZDERA, František . Zkušenosti s pracovním hodnocením zaměstnanců. *Human resources management* [online]. 21. 1. 2011, 2, [cit. 2011-02-02]. Dostupný z WWW: <http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2011_2.pdf>.
- 18) VÍTEK, Miloš; HÁJEK, Ladislav. *Moderní personalistika: Záruka prosperity podniku*. 1. vydání. Praha: Práce, 1991. 190 s. ISBN 80-208-0210-X
- 19) VODÁČEK, L. – ROSICKÝ, A.: Informační management. 1. vydání Praha: Management press, 1997. 146 s. ISBN 80-85943-35-2.
- 20) VOŘÍŠEK, Vladimír. *Právní nároky zaměstnanců*. Praha : Eurounion, 2004. 315 s. ISBN 80-7317-032-9.
- 21) KEJHOVÁ, H.: V krizi dbejte na hodnocení lidí. *Hospodářské noviny*. 8.12.2008, č. 105, s. 1.

- 22) KOVAL, Jan; RAU, Soňa. Pitný režim pro zaměstnance. HR management [online]. 16. 9. 2010, 9, [cit. 2011-02-02]. Dostupný z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10118100-46466970-T00000_d-vy-se-ptate-pitny-rezim-pro-zamestnance>.
- 23) KOVAL, Jan ; RAU, Soňa. Účast na školeních a úhrada nákladů. Human resources management [online]. 29. 10. 2010, 19, [cit. 2011-02-02]. Dostupný z WWW: <http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2010_19.pdf>.
- 24) KRNÍNSKÁ, Růžena. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3
- 25) MOLEK, Jan. *Personalistika a řízení*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7394-063-8
- 26) SODOMKA, Petr; KLČOVÁ, Hana. Personální informační systém budoucnosti. HRM - Řízení lidských zdrojů [online]. 2010, 12, [cit. 2011-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/personalni-informacni-system-budoucnosti.htm>>.
- 27) SÝKORA, Evžen. *Personální management: Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Czech Management Institut, 1999. 84 s
- 28) ŠTIKAR, Jiří, et al. Psychologie ve světě práce. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5
- 29) ODEHNALOVÁ, Pavla . *Inovace.cz* [online]. 03. 06. 2007 [cit. 2011-02-02]. Získávání zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/ziskavani-zamestnancu/>>.

- 30) HÁJEK, Martin. Angažovaní pracovníci. [online]. [cit.20.11.2011]. Dostupný na WWW:<http://vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&Itemid=15
- 31) URBAN, J. Jak úspěšně motivovat. [online]. [cit.14.05.2010b]. Dostupný na WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10131540-24920220-00000_d1-jak-uspesne-motivovat

ZAHRANIČNÍ ZDROJE:

- 32) BEAULIEU, R.P. . Study guide for use with Human resource management . Homewood : Irwin, 1987. 133 s. ISBN 0-256-03631-4
- 33) BYARS, Lloyd; RUE, Leslie. Human resource management. 2. vydání. Irwin: Homewood, 1987. 540 s. ISBN 0–256-03630–6
- 34) DOWLING, M.; WELCH , R. What is international human resource management?. Education [online]. 2004, 7, [cit. 2011-01-06]. Dostupný z WWW: <<http://cddu.cqu.edu.au/>.
- 35) PHILIP, Ed. ; MIRVIS, H. Building the competitive workforce : investing in human capital for corporate success . New York : Wiley, 1993. 256 s. ISBN 0-471-59257-9
- 36) SCHULER, Randall ; GAINING, MacMillan. *Competitive Advantage through Human Resource Management Practices* . *Human resource management [online]. 2007, 3, [cit. 2011-01-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.rci.rutgers.edu/>.*
- 37) YEUNG, Arthur ; BERMAN, Bob. Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance . Human resources management [online]. 2009, 6, [cit. 2011-01-06]. Dostupný z WWW: <<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/>

10 Seznam tabulek a obrázků

TABULKY:

Tabulka 1: Profesní struktura zaměstnanců 2006 – 2010.....	35
Tabulka 2: Průměrná mzda zaměstnanců 2006 – 2010.....	42
Tabulka 3: Výpočet čisté mzdy THP pracovníka.....	46
Tabulka 4: Výpočet čisté mzdy dělníka.....	46
Tabulka 5: Celkové mzdové náklady za podnik.....	47
Tabulka 6: Porovnání průměrných mezd v roce 2010.....	47

OBRÁZKY:

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	5
Obrázek 2: Personální evidence.....	7
Obrázek 3: Interní informační systém.....	27
Obrázek 4: Stav zaměstnanců 1999 – 2010.....	34
Obrázek 5: Profesní struktura zaměstnanců k 31. 12. 2010.....	35
Obrázek 6: Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 31. 12. 2010.....	36
Obrázek 7: Pohlavní struktura zaměstnanců k 31. 12. 2010.....	36
Obrázek 8: Průměrná fluktuace v podniku 2006 – 2010.....	37
Obrázek 9: Pohlaví dotázaných	52
Obrázek 10: Věk dotázaných zaměstnanců	53
Obrázek 11: Doba strávená v podniku	53
Obrázek 12: Dosažené vzdělání dotázaných zaměstnanců v počtu osob.....	54
Obrázek 13: Jak jste se dozvěděli o pracovním místě?.....	54
Obrázek 14: Jak probíhal výběr na pracovní pozici?.....	55
Obrázek 15: Jste spokojeni se současným odměňováním?.....	56
Obrázek 16: Je ve firmě zaveden jiný způsob odměňování než finanční?.....	56
Obrázek 17: Co má pro Vás větší význam?.....	57
Obrázek 18: Je v podniku prováděno hodnocení zaměstnanců?.....	58
Obrázek 19: Považujete povinná školení za důležitá?.....	58
Obrázek 20: Nabízí Vám firma možnost dalšího vzdělávání?.....	59
Obrázek 21: Máte možnost rozvoje profesních schopností?.....	60
Obrázek 22: Máte možnost kariérního růstu?.....	60
Obrázek 23: Vyhovuje Vám práce ve Vašem pracovním kolektivu?.....	61
Obrázek 24: Zajímáte se o informace o podniku?.....	62
Obrázek 25: Jste spokojeni s informovaností v podniku?.....	62

11 Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura podniku

Příloha 2: Pracovní smlouva

Příloha 3: Vstupní dotazník

Příloha 4: Účetní doklad – měsíční mzdové náklady za podnik

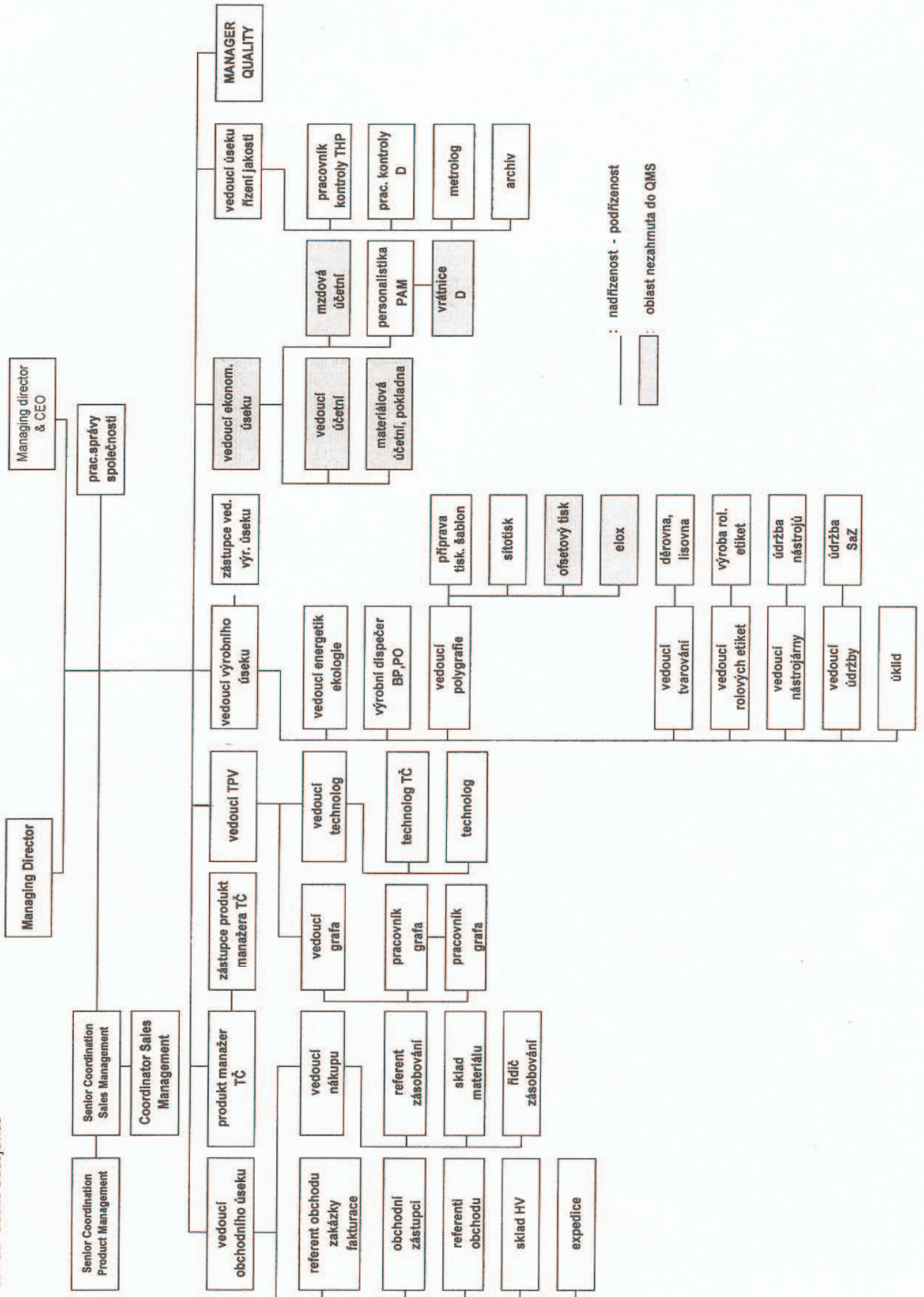
Příloha 5: Dotazník pro zaměstnance

Příloha 1

Organizační struktura podniku

BBH TSUCHIYA S.R.O. ORGANIZAČNÍ SCHEMA

Průmyslová 160/13
371 29 České Budějovice



□ : nadřízenost - podřízenost
□ : oblast nezahrnutá do QMS

Příloha 2

Pracovní smlouva

BBH Tsuchiya, s.r.o.
České Budějovice

zastoupená ředitelem společnosti panem Vlastimilem Bízem

a

Příjmení a jméno zaměstnance nar.....
Bydliště.....

UZAVŘELI TUTO PRACOVNÍ SMLOUVU

1. Podepsaný zaměstnanec se zavazuje, že:

- 1.1. nastoupí do zaměstnání dne Tímto dnem vznikne mezi ním a společností pracovní poměr,
- 1.2. bude pracovat jako: místo pracoviště:.... Průmyslová 13, České Budějovice
- 1.3. bude plnit všechny povinnosti společnosti a bude se při tom řídit příkazy a pokyny vedení společnosti, pracovním a organizačním řádem, ostatními právními předpisy, normami, směrnicemi a příkazy svého nadřízeného,
- 1.4. nebude vykonávat vedle pracovního poměru bez předchozího souhlasu zaměstnavatele činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo s ní má konkurenční povahu. Zaměstnanec není oprávněn tuto činnost vykonávat pro jiného zaměstnavatele nebo na vlastní účet, a to po dobu zaměstnání podle této smlouvy a dále po dobu jednoho roku po skončení tohoto pracovního poměru.
- 1.4. seznámí se s bezpečnostními, hygienickými a protipožárními směrnicemi, jakož i technologickými a pracovními předpisy pro výkon své práce a že je bude důsledně dodržovat.

2. Vedení společnosti se zavazuje, že:

- 2.1. bude zaměstnanci přidělovat práci, na kterou byl přijat a že mu přizná tarifní třídu v souladu s platnými mzdovými předpisy, podle nichž mu bude vyplácet mzdu nebo plat, který bude stanoven zvláštním výměrem,
- 2.2. zajistí mu podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů.

3. Další ujednání:

- 3.1. Práce v 1.směnném provozu.
- 3.2. Tato pracovní smlouva se uzavírá na zkušební dobu tří měsíců. Pokud před uplynutím této lhůty nedojde k jinému ujednání, považuje se za uzavřenou na dobu určitou do
- 3.3. Zaměstnanci bude proplacena vstupní prohlídka. Pokud skončí pracovní poměr ve zkušební době, tato částka bude stržena v posledním výplatním termínu.
- 3.4. Pokud zaměstnanec dostane pracovní oděv a obuv, musí je při ukončení pracovního poměru vrátit, jinak mu bude příslušná částka stržena z poslední mzdy. Současně musí vrátit docházkový čip, eventuelně klíč od skříňky na osobní věci, jinak mu budou z poslední mzdy strženy odpovídající finanční náhrady.
- 3.5. Obě strany potvrzují, že zaměstnanec byl řádně seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z pracovní smlouvy i s pracovními podmínkami, za kterých bude práci vykonávat.
- 3.6. Zaměstnanec souhlasí se zpracováváním jím poskytnutých osobních údajů pro personální, mzdové a daňové účely a zavazuje se pravdivě a bez zbytečného odkladu informovat zaměstnavatele o jejich změnách.

V Českých Budějovicích dne

.....
zaměstnanec

.....
zástupce společnosti

BBH Tsuchiya, spol. s r.o., Průmyslová 13, České Budějovice			
Pan-paní		Název oddělení HS	
PLATOVÉ' ZARÁZENÍ' Na základě mzdového předpisu jste zařazen/a/ od do níže uvedené tarifní třídy. Ve Vašem případě bude uplatňována časová mzda(hodinová,měsíční).....			
Tarifní třída: smluvní	Tarif: Kč/hod.	Profesní zařazení: Prémie: měsíční - kolektivní max. Kč/hod.	
..... práce a mzdy zástupce společnosti zaměstnanec	Datum změny

BBH Tsuchiya, spol. s r.o., Průmyslová 13, České Budějovice			
Pan-paní		Název oddělení HS	
PLATOVÉ' ZARÁZENÍ' Na základě mzdového předpisu jste zařazen/a/ od do níže uvedené tarifní třídy. Ve Vašem případě bude uplatňována časová mzda(hodinová,měsíční).....			
Tarifní třída: smluvní	Tarif: Kč/hod.	Profesní zařazení: Prémie: měsíční - kolektivní max. Kč/hod.	
..... práce a mzdy zástupce společnosti zaměstnanec	Datum změny

Příloha 3

Vstupní dotazník

BBH TSUCHIYA s.r.o.
 Průmyslová 13
 371 29 České Budějovice
 tel: 00420 389 777 111
 fax: 00420 387 312 880
 IČO: 47217332 DIČ: CZ47217332

Vstupní dotazník

<i>středisko</i>	<i>Osobní číslo</i>	<i>Datum nástupu</i>

NÁSLEDUJÍCÍ ÚDAJE BUDOU POKLÁDÁNY ZA DŮVĚRNÁ DATA URČENÁ POUZE PRO VÝBĚR UCHAZEČŮ O PRÁCI V NAŠÍ SPOLEČNOSTI.

ODPOVÍDEJTE, PROSÍM, POUZE PODLE PRAVDY A NIC NEZAPÍREJTE. PŘÍPADNÝ ROZPOR MEZI ZDE UVEDENÝMI ÚDAJI A ZJIŠTĚNOU SKUTEČNOSTÍ MŮŽE BÝT V BUDOUCNOSTI DŮVODEM K OKAMŽITÉMU PROPŮSTĚNÍ.

V PŘÍPADĚ, ŽE NA PLNOHODNOTNOU ODPOVĚĎ NEBUDE V TOMTO FORMULÁŘI DOST MÍST, POUŽIJTE, PROSÍM, DODATEČNÝ LIST PAPIRU.

Uveďte pozici o kterou se u nás ucházíte:

Jméno a příjmení, titul:

rodné příjmení:

Rodné číslo:

Datum narození:

Místo narození:

Rodinný stav:

Státní příslušnost:

Zdravotní pojišťovna:

Kontaktní telefon pevná linka:

Mobilní telefon:

E-mail:

Jak často vybíráte e-mailovou poštu:

Adresa trvalého bydliště:

Ulice, číslo popisné:

PSČ, město:

Adresa přechodného bydliště:

Ulice, číslo popisné:

PSČ, město:

Vzdělání:	Druh školy	Obor	Rok ukončení	Druh zkoušky
Základní				
Střední				
Vysokoškolské				
Postgraduální				
Kurzy, školení, stáže				
Zkoušky na VZV (vysokozdvížený vozík)				
Vyhl. 50 ano/ne: uved'te číslo §				

Řidičský průkaz: ano/ne – číslo ŘP:

Skupina: A B C D E M T

Jazykové znalosti:

	Slovní projev	Pisemný projev	Čtení	Druh zkoušky
Anglický jazyk				
Německý jazyk				
Francouzský jazyk				

Stupně znalosti: *a* – začátečník, *b* – základní znalosti, *c* – mírně pokročilý, *d* – velmi pokročilý, *e* – rodilý mluvčí

Znalost PC:

Aplikace	Stupeň znalosti *	Frekvence používání	Projekt v dané aplikaci (uved'te předmět a rozsah prací)

Stupně znalosti: *a* – základní znalosti, *b* – uživatel, *c* – pokročilý uživatel, *d* – správce, *e* – programátor

Průběh dosavadního zaměstnání (uved'te poslední tři):

Název zaměstnavatele:	Od – do:	Pracovní pozice:	Uved'te stručně náplň práce:

Práce v zahraničí	Číslo pojištění	Adresa pojišťovatele

Uved'te termín možného nástupu:

Existují nějaké záležitosti, které byste musel(a) zvládnout před svým nástupem zde?

Uved'te Váš požadavek na mzdu (hrubý příjem/měsíčně):
Při nástupu:

Po zapracování:

Kolik činil Váš příjem měsíčně?

Máte změněnou pracovní schopnost?	ano	ne
Jste tělesně postižen (á)?	ano	ne
Pobíráte důchod? (pokud ano, uveďte druh, částku a od kdy): Druh důchodu: Od kdy: Výše částky:	ano	ne

Číslo účtu pro zasílání výplaty	VS	SS	KS

Proč se ucházíte o místo právě u nás?

Jste ochoten poskytnout kontakt na zaměstnavatele, u kterého by bylo možné ověřit Vaše reference?

Ano / Ne	Zaměstnavatel - Kontakt:
-------------	--------------------------

Jakou roli pro Vás hraje rodina?

Požíváte alkoholické nápoje?	ano	ne
Pokud ano v jakém množství?		
Kouříte?	ano	ne
Dělá Vám problém nekouřit 8 hodin v kuse?	ano	ne

Máte stanovené srážky ze mzdy? (pokud ano, uveďte jaké):	ano	ne
--	-----	----

Podnikáte (vlastníte živnostenské oprávnění)? (pokud ano, uveďte jaké):	ano	ne
---	-----	----

Máte závazky ke svým předchozím zaměstnavatelům? (pokud ano, uveďte jaké)	ano	ne
---	-----	----

Jako dlouho jste tam pracoval(a)?

Je proti Vám vedeno trestní řízení nebo máte zákaz činnosti? (pokud ano, uveďte důvod)	ano	ne
--	-----	----

Jste ve výpovědní lhůtě:

Vaše zájmy:	
Aktivní	Pasivní

Jakého největšího úspěchu jste Vy osobně v životě dosáhl(a)?

Jak si doplňujete kvalifikaci? Vzděláváte se?

Co jste naposledy studoval(a), v čem jste se vzdělával(a) a co Vám to přineslo?

Co z toho můžete použít v praxi?

Co od nás očekáváte?

Jaké byly Vaše neúspěchy či omyly v posledním zaměstnání (co se Vám nepovedlo)

Co je či bylo pozitivní ve Vašem posledním zaměstnání:

S jakým typem lidí nejlépe vycházíte v pracovním i osobním životě:

S jakým typem lidí vycházíte nejhůře:

Mýlíte-li se, uznáte rychle a ochotně chybu:

Odradí Vás první odmítnutí Vašeho názoru i v tom případě, že jste přesvědčen/na o jeho správnosti:

Jaká je Vaše přizpůsobivost a schopnost měnit styl a obsah práce?

Jak dlouho chcete v novém zaměstnání působit?

Je pro Vás jednodušší se naučit s něčím pracovat sám(a) místo toho, abyste vyhledal(a) někoho, kdo už to umí?

Máte nějaké problémy, s tím něco se sám(a) naučit?

Vyskytly se v průběhu Vašeho vzdělávání nějaké okamžiky, kdy jste měl(a) chuť se na to "vykašlat"?

Co to bylo a jak jste to zvládl(a)?

Jste ochoten(na) se za zajímavou práci:

- a) přestěhovat ano ne
b) dojíždět ano ne

Co považujete za vhodné, abychom o Vás věděli?

DÁVÁM TÍMTO SPOLEČNOSTI BBH TSUCHIYA S.R.O. SVŮJ VÝSLOVNÝ SOUHLAS K POUŽITÍ VŠECH SVÝCH VÝŠE UVEDENÝCH OSOBNÍCH ÚDAJŮ K JEJICH ZPRACOVÁNÍ A UCHOVÁNÍ V PERSONÁLNÍ EVIDENCI NA DOBU NEJDELE 5 LET. OSOBNÍ ÚDAJE JSOU SHROMAŽDOVÁNY ZA ÚČELEM JEJICH ZPRACOVÁNÍ A ULOŽENÍ V PERSONÁLNÍ EVIDENCI, BUDOU SLOUŽIT PRO VNITŘNÍ POTŘEBU NAŠÍ SPOLEČNOSTI, A TO K VÝKONU PRÁV A PLNĚNÍ POVINNOSTÍ SOUVISEJÍCÍCH S PŘÍPADNÝM UZAVŘENÍM PRACOVNĚPRÁVNÍHO VZTAHU. NA VAŠI ŽÁDOST OSOBNÍ ÚDAJE ZLIKVIDUJEME. ZJIŠTÍTE-LI PORUŠENÍ POVINNOSTI PŘI SPRÁVĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ, MÁTE PRÁVO ŽÁDAT ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ O ZAJIŠTĚNÍ OPATŘENÍ K NÁPRÁVĚ A DOMÁHAT SE NÁROKŮ UVEDENÝCH V § 21 ODS. 2 ZÁK. Č. 101/2000 Sb.

Datum:

Podpis:

Poznámka:

Pokud budete přijati do pracovního poměru, je nutno předložit v den nástupu před podepsáním pracovní smlouvy následující doklady: číslo účtu pro zaslání mzdy; originál zápočtového listu; průkazku zdravotní pojišťovny; originál závěrečného vysvědčení či jiný doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání; lékařské potvrzení o způsobilosti k výkonu povolání, které budete v naší společnosti zastávat. (Průkazka zdrav. poj., doklad o vzdělání Vám bude navrácen. Ostatní doklady budou ponechány ve Vaší osobní složce).

Kontaktní tel. č. na personální odd.: **Stolíčková** +420 389 777 162 email: olga.stolickova@bbhcz.com

Příloha 4

Účetní doklad – měsíční mzdové náklady

ÚČETNÍ DOKLAD ZÁKLADNÍHO ÚČETNICTVÍ

strana: 1

BBH Tsuchiya s.r.o.

ZÁVOD : 2

OBDOBÍ : 1 / 2011

Č.	TEXT	MÁ	DÁTI	DAL	ČÁSTKA Kč
1	Jednicové mzdy	521.010	331.000		398.797
2	Mzdy na dovolenou	521.020	331.000		36.307
3	Ostatní režijní mzdy	521.030	331.000		1,186.972
4	MOON - OON				1,622.076
5	OON (ZN,odstup.,dohody)	521.040	331.000		0
6	MOON celkem	521.000	331.000		1,622.076
7					
8	Odstupné	521.000	331.000		0
9					
10	MZDY CELKEM				1,622.076
11					
12	Odměny vypl.ze sociálního fondu	423.000	331.000		0
13	Refundace přijata	315.000	521.000		0
14	Refundace převadena	521.000	325.000		0
15	Nahr.VCV,voj.prez.sl.	315.000	521.000		0
16	Nahrady pracovnich urazu	588.000	333.020		0
17	SVP proplacene	346.010	331.000		0
18	Soc.zabezpeceni - nemoc.poj.	336.010	331.000		0
19	Sleva na sociálním pojistném - aktuální měsí				0
20	Mř.sleva na sociálním pojistném za 1-7/2009				0
21	Nahrady mezd za prac.neschopnost - vyplacené	521.500	331.100		6.608
22	Nahrady mezd za prac.neschopnost - zákon.výš	521.500	331.100		6.608
23	1/2 zúčtovatelnych náhrad mezd - sníž.odvodu	524.200	336.200		0
24	Rodinné příspěvky	336.020	331.000		0
25	Pohledáv.za zaměst.- nesraž.zalohy	335.000	331.000		0
26	Odvod srážkové daně z příjmů	331.000	342.000		471
27	Dan z příjmu	331.000	342.000		145.930
28	Daňové zvýhodnění - slevy na dani				15.336
29	Daňové zvýhodnění - daňový bonus				14.641
30	z toho uspokojeno z objemu daň.záloh				14.641
31	z toho vyplaceno z vlastních prostř.				0
32	Rocni zuctovani dane	331.000	342.000		0
33	Odvod zálohové daně z příjmů				115.953
34	Splatky pujcek ostatnich (CS)	331.000	379.000		8.281
35	Exekuce - ve prosp.organizaci	331.000	379.000		0
36	Exekuce - ve prosp.obyvatelestva	331.000	379.000		0
37	Spoření	331.000	379.000		1,155.836
38	Pojištění (CP)	331.000	379.000		0
39	Příspěvky odborove organizaci	331.000	379.000		0
40	Ostatni srazky	331.000	379.000		0
41	Srážky externi celkem				1,164.117
42	Nahrady škod	331.000	378.000		1.447
43	Vracene preplatky mezd	331.000	335.000		0
44	Splatky půjček z FKSP	331.000	427.010		0
45	Pojistne na social.zabezpe. - pracov.	331.000	336.010		101.587
46	Zdravotni pojistné - pracovníci	331.000	336.020		70.342
47	Zálohy řádné				0
48	Zálohy mimořádné				3.400
49	Částka k výplatě				171.367
50					
51	Základna sociálního pojištění				1,562.109
52	Soc.pojištění hrazené zaměstnavatelem	524.010	336.010		390.528
53	Odvod sociálního pojistného				492.115
54	Základna zdravotního pojištění				1,562.109
55	Zdrav.pojištění hrazené zaměstnavatelem	524.010	336.020		140.592
56	Celkem zdravotni pojištění				210.934
57	ZP228 celkem odvod zdravotního pojistného				0
58	VZP celkem odvod zdravotního pojistného				140.237
59	ZP0 celkem odvod zdravotního pojistného				0
60	ZP MV ČR celkem odvod zdravotního pojistného				25.790

165

2 454 957

Příloha 5

Dotazník pro zaměstnance

11) Pokud ano, o jaké vzdělávací kurzy se jedná?

12) O jaké další studium byste měli zájem?

13) Máte při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

14) Máte možnost kariérního postupu v této společnosti?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

15) Vyhovuje Vám práce ve vašem pracovním kolektivu?

Ano spíše ano spíše ne ne

16) Zajímáte se o informace o podniku?

Ano spíše ano spíše ne ne

17) Jste spokojeni s informovaností v podniku?

Ano spíše ano spíše ne ne

Datum:

Děkuji za Váš čas, který jste obětovali na vyplnění tohoto dotazníku.

Autor: Hana Bastlová
