

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Systém personální práce ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce
Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor
Bc. Dagmar Zákostelná

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

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

Jméno a příjmení: **Bc. Dagmar ZÁKOSTELNÁ**
Osobní číslo: **E11893**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Systém personální práce ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analýza systému personální práce ve vybraném podniku a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému personální práce, personálních činností; provedení analýz; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy na zlepšení oblastí systému personální práce ve vybraném podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému personální práce,
5. Diskuze a návrh rámcových změn,
6. Závěr,
7. Seznam literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Human resources management. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-114901-5


KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Praha, Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8


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

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (28)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „System personální práce ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích 20. 4. 2013

.....

Bc. Dagmar Zákostelná

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odbornou pomoc a metodické vedení při vypracovávání diplomové práce.

Rovněž děkuji společnosti Sellier & Bellot, a. s. a zaměstnancům společnosti za poskytnutí potřebných informací ke zpracování práce.

Obsah

1 Úvod	3
2 Literární přehled.....	5
2.1 Personální práce	5
2.2 Personální činnosti	6
2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	7
2.2.2 Personální plánování	9
2.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	13
2.2.4 Hodnocení pracovníků.....	18
2.2.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	20
2.2.6 Odměňování	23
2.2.7 Vzdělávání pracovníků	25
2.2.8 Pracovní vztahy	27
2.2.9 Péče o pracovníky.....	29
2.2.10 Personální informační systém.....	30
3 Cíl práce a metodika zpracování.....	32
3.1 Cíl práce	32
3.2 Metodika zpracování	32
4 Analýza systému personální práce	34
4.1 Základní informace o společnosti Sellier & Bellot, a. s.....	34
4.2 Organizační uspořádání společnosti.....	37
4.3 Počet zaměstnanců ve společnosti	41
4.4 Personální činnosti ve společnosti	44
4.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst	44
4.4.2 Personální plánování	46
4.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	47
4.4.4 Hodnocení pracovníků.....	50
4.4.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru.....	51
4.4.6 Odměňování pracovníků	53
4.4.7 Vzdělávání pracovníků	58
4.4.8 Pracovní vztahy	61
4.4.9 Péče o pracovníky.....	65

4.4.10 Personální informační systém.....	67
4.4.11 Podíl pracovníků na řízení.....	68
5 Diskuze a návrh rámcových změn.....	69
6 Závěr	75
Summary.....	76
7 Seznam literatury	77
Seznam obrázků	
Seznam grafů	
Seznam tabulek	
Seznam příloh	
8 Přílohy	

1 Úvod

Každý podnik, který chce v dnešním vysoce konkurenčním prostředí uspět, si musí uvědomit hodnotu svých zaměstnanců. Lidé jsou nejdůležitějším a nejcennějším kapitálem firmy. Technologie dnes již nepředstavuje ve většině případů pro firmy žádný problém, a právě proto je nutné věnovat lidským zdrojům velkou pozornost. Správné řízení a motivování lidských zdrojů povede k úspěšnému plnění cílů podniku.

Podnik by měl mít na paměti, že pouze pracovník, který je v práci spokojený, bude ji považovat za přínosnou a důležitou pro fungování organizace, bude sám motivován k tomu, aby podával co nejlepší pracovní výkony. Každý člověk je však motivován jinými faktory – uznání, úspěch, vzdělávání, možnost osobního či pracovního růstu, přebírání pravomocí v podniku, ale samozřejmě také mzda, prémie a služební automobil či mobilní telefon.

Dostatečně motivovaní zaměstnanci jsou pro podnik nedocenitelní, protože v podstatě na nich závisí, zda podnik ve vysoce konkurenčním a turbulentním globálním prostředí uspěje. Rozhodující je schopnost podniku usměrnit lidské zdroje tak, aby bylo zajištěno využití jejich potenciálu a kreativity ve prospěch plnění strategických i taktických cílů firmy.

V této souvislosti roste úloha personálního útvaru, který odpovídá za fungování personálních činností v organizaci. Stále větší odpovědnost za vedení a rozvoj zaměstnanců se přenáší na výkonný liniový management. Kvalitní, odborný a výkonný personál, včetně manažerů, je konečný cíl veškerých procesů v oblasti personálního řízení firmy a současně také velmi žádaný a atraktivní objekt trhu práce a jeho udržení je prioritou firmy.

Prostředí personálního řízení se velmi rychle rozvíjí. Teoretici i praktici po celém světě hledají nové a efektivnější přístupy k řízení. Nově se diskutuje o pojmu intelektuální kapitál, o problematice řízení talentů či pojetí pracovních rolí, které začínají vytlačovat již zažitá pracovní místa.

Bohužel mnoho zaměstnanců se potýká ze strany zaměstnavatelů s nedostatečným doceněním jejich snažení, s nezájmem a nulovou motivací. Právě proto se tato práce zaměřuje na analýzu systému personální práce v existujícím podniku.

Cílem této diplomové práce s názvem Systém personální práce ve vybraném podniku je zjistit, zda vybraný podnik správně a v nejvyšší možné míře využívá svých možností personálního řízení a případně doporučit upravení nebo předělání některých činností personálního útvaru, povede-li to k zefektivnění a zlepšení v této oblasti. Analyzována bude společnost Sellier & Bellot, a. s., která je jednou z předních strojírenských firem v České republice.

2 Literární přehled

2.1 Personální práce

V praxi i odborné literatuře lze nalézt termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení, či také nejnověji řízení lidských zdrojů, jak uvádí Koubek (2011). Často se ovšem podle autora stává, že se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje. Termíny personální práce či personalistika se ovšem používají spíše pro obecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.

Koubek (2011) dále zdůrazňuje, že personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem, pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, co kterých jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojením jeho sociálních potřeb. Personální práce tedy zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje.

Podle autorů Molka (2008) a Koubka (2009) může jakákoliv organizace fungovat pouze tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- b) finanční zdroje (prostředky na financování investic a provozu)
- c) lidské zdroje (určitý počet a strukturu pracovníků)
- d) informační zdroje (o stavu a vývoji organizace a okolí)

Dále Koubek (2009) uvádí, že neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace. Materiální a finanční zdroje jsou podle autora samy o sobě k ničemu, protože jsou neživé. Musí tu být jiný faktor, který je oživí a uvede do pohybu. Tím jsou samozřejmě lidské zdroje, které jsou oživovatelem a motorem udržujícím organizaci v chodu. Pohonnou hmotou pro tento motor jsou informační zdroje, což jsou znalosti a dovednosti vybudované na základech, jimiž jsou schopnosti lidí. To jasně zařazuje lidské zdroje do kontextu řídicích činností

organizace a ukazuje zároveň jejich rozhodující význam pro organizaci a také klíčový význam jejich řízení a hospodaření s nimi, tedy personální práce.

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ Koubek (2009)

Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a protože zároveň představují pro organizace ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je podle Koubka (2009) personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

2.2 Personální činnosti

V literatuře se můžeme setkat s různým počtem i pojetím personálních činností. Koubek (2009) a podobně také Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) vymezují personální činnosti takto:

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém

Koubek (2009) dále uvádí, že v poslední době můžeme pozorovat další personální činnosti, které bývají zařazovány samostatně:

- průzkum trhu práce, který má směřovat k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizace na základě populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí atd.
- zdravotní péče o pracovníky vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje jak pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, tak i léčbu, první pomoc či rehabilitaci
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, na zjišťování a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popřípadě uplatnění počítačových systémů v personální práci aj.
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, především se jedná o striktní dodržování ustanovení Zákoníku práce či pracovních kodexů a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování či sociálních záležitostí

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

„Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“ Koubek (2009)

Proces vytváření a analýzy pracovních míst je systematickým procesem, jak Koubek (2009) dále uvádí. Po vytvoření pracovního místa se po určité době provede analýza, při níž se zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale v první řadě se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Berou se zde v úvahu i změny techniky a technologie, sortimentu, organizace práce atd. a jejich dopad na práci na

pracovním místě. Velmi často to má za následek nové definování pracovních úkolů, povinností a odpovědnosti pracovního místa, tj. jeho redesign.

Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst lze podle Koubka (2009) rozdělit do čtyř fází:

1. specifikace jednotlivých úkolů, tedy jaké úkoly je třeba plnit
2. specifikace metod provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý úkol konkrétně provádět
3. kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazení konkrétním pracovním místům, která budou přidělena jedincům, tedy jak je třeba různé pracovní úkoly seskupit, aby se vytvořilo pracovní místo
4. stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům

Analýza pracovních míst a rolí, která zahrnuje analýzu dovedností a analýzu schopností, je podle Armstronga (2002) jednou z nejdůležitějších metod v řízení lidských zdrojů. Poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů pracovních míst, definování rolí a specifikací pracovních míst a rovněž specifikací potřebných pro vzdělávání a výcvik. Má zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, pro získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce i pro vytváření mzdových struktur.

Koubek (2009) zastává podobný názor, podle něj jde při analýze pracovních míst o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst. Cílem analýzy je podle Koubka (2009) a Stýbla (2003) zpracování všech výše uvedených informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Tento popis je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy pro zpracování tzv. specifikace pracovního místa.

Analýza pracovního místa, jak uvádí Armstrong (2002), poskytuje tyto informace o pracovním místě:

- celkový účel – proč pracovní místo existuje, jaký je očekávaný přínos držitele pracovního místa
- obsah – povaha a šíře práce, pokud se jedná o vykonávané úkoly a operace a plněné povinnosti – tj. proces přeměny vstupů na výstupy

- zodpovědnost – výsledky nebo výstupy, za které držitel konkrétního pracovního místa zodpovídá
- kritéria výkonu – měřítka či ukazatele, které umožňují zhodnotit nakolik je práce vykonávána uspokojivě
- odpovědnost – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce, rozsah svěřených pravomocí při rozhodování, obtížnost, velikost, rozmanitost i složitost problémů, které musí řešit, hodnota a množství zdrojů, které spravuje, typ a význam interpersonálních vztahů
- organizační faktory – vztahy podřízenosti a nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tedy komu podléhá buď přímo, nebo funkčně
- motivující faktory – zvláštní rysy práce na pracovním místě, která mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa
- faktory osobního rozvoje – vyhlídka na povýšení, kariéru a příležitost získat nové dovednosti či odbornost
- faktory prostředí – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita či ergonomické faktory, které vyplývají z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště

2.2.2 Personální plánování

Horalíková (1999) a Koubek (2009) popisují personální plánování jako koncepci stanovení přírůstků (úbytků) podnikových pracovních zdrojů, která bere v úvahu užitečnost každého pracovníka.

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ Koubek (2009)

Armstrong (2002) ještě připojuje, že plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Týká se

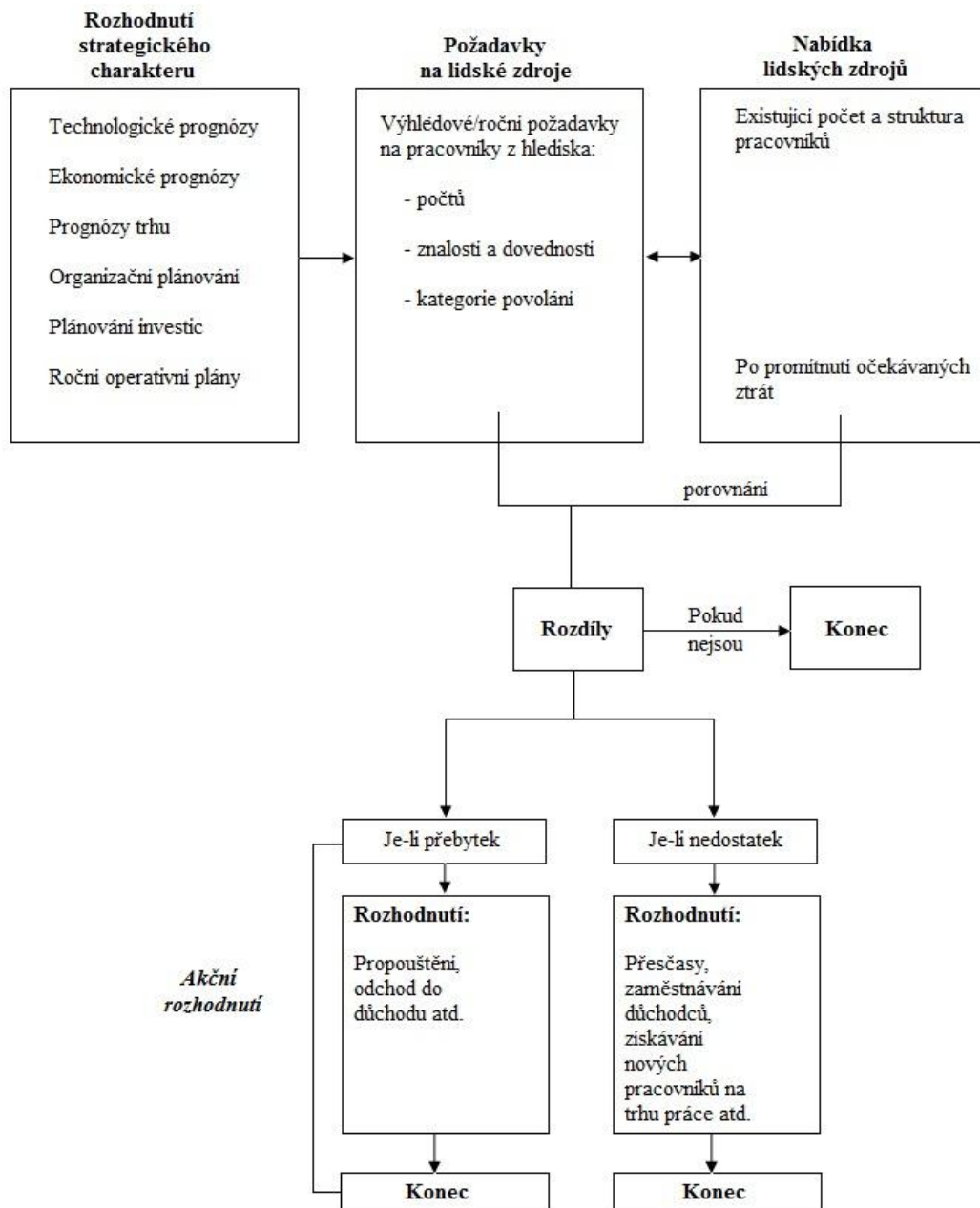
tedy slad'ování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když se někdy týká i krátkodobých požadavků.

Koubek (2009) dále uvádí, že personální plánování především usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- a) v potřebném množství (kvantita)
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita)
- c) s žádoucími osobními charakteristikami
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
- e) flexibilní a připravené na změny
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace
- g) ve správný čas
- h) s přiměřenými náklady

Stejně jako u plánování jiných oblastí, je pro personální plánování rozhodující předvídání, prognóza, jak uvádí Koubek (2009). Zde se jedná především o prognózu potřeby pracovních sil v organizaci a prognózu zdrojů pracovních sil, z nichž je možné potřebu pokrýt. Kvalita plánování tedy závisí na kvalitě prognóz. Ty lze však zpracovat pouze na základě důkladných znalostí stavu a dosavadního vývoje jevů a procesů a poznání zákonitostí a vztahů působících v této oblasti a souvisejících s problematikou pracovní síly.

Obrázek 1: Proces personálního plánování



Zdroj: Horalíková (1999)

Horalíková (1999), Koubek (2009) i Armstrong (2002) udávají, že personální plánování v organizaci vychází ze dvou prognóz:

1. prognóza potřeby pracovních sil (prognóza poptávky)
2. prognóza zdrojů pracovních sil (prognóza nabídky)

Prognóza pracovních sil je podle Koubka (2009) založena na analýzách a informacích týkajících se:

- výrobní orientace či zaměření činnosti organizace a jejích zamýšlených změn
- situace a možných změn na trhu, obzvláště na tom segmentu trhu, na kterém se organizace hodlá se svými výrobky či službami uplatnit
- stavu a vývojových tendencí v oblasti techniky a technologie používané nebo využitelné v organizaci a v organizacích stejného zaměření
- demografické struktury pracovníků organizace, z nichž lze odvodit tzv. reprodukční potřebu pracovníků na poměrně dlouhou perspektivu
- mobility pracovníků organizace a jejich vývojových tendencí, především odchodů pracovníků z organizace

Podle Armstronga (2002) jde při prognózování poptávky o proces odhadování budoucích počtů potřebných pracovníků a dovedností a schopností, které tito pracovníci budou potřebovat. Ideálním východiskem prognózy je podle autora roční rozpočet a dlouhodobý podnikový plán promítnutý do činností jednotlivých podnikových funkcí a útvarů, nebo rozhodnutí o snižování počtu pracovních míst a pracovníků.

Prognóza zdrojů pracovních sil pro organizaci vyžaduje podle Koubka (2009) především analýzy a informace:

- o současném využívání a perspektivních možnostech úspor pracovních sil v organizaci
- o současné profesně kvalifikační struktuře pracovníků organizace a potenciálu kvalitativního rozvoje těchto pracovníků
- o populačním vývoji ve státě i v bezprostředním zázemí organizace a jeho vlivu na proces reprodukce pracovních zdrojů
- o situaci na trhu práce, především na lokálním trhu práce, a o perspektivních vývojových tendencích na trhu práce
- o profesně kvalifikačních orientacích lidí, tendencích v oblasti vzdělávání či jiných hodnotových orientací lidí

Při prognóze nabídky se podnik podle Armstronga (2002) pokouší odhadnout počet lidí, kteří budou pravděpodobně k dispozici uvnitř organizace i mimo ni, přičemž

bere v úvahu možné ztráty pracovníků, úroveň absence, povyšování pracovníků a další pohyb pracovníků uvnitř podniku, změny pracovní doby a dalších podmínek práce.

2.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je 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.“ Koubek (2009)

Podobný názor zastává také Armstrong (2002), který tvrdí, že obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Podle autora existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, dále inzerování, využívání agentur a poradců
3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování a hodnocení uchazečů, assesment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy

Krninská (2002), Horalíková (1999) i Armstrong (1999) se shodují v názoru, že získávat pracovníky lze ze dvou různých zdrojů:

- interních (vnitropodnikových) zdrojů
- externích (mimopodnikových) zdrojů

Autorky Krninská (2008) a Horalíková (1999) se shodují v názoru, že obě formy vyhledávání pracovníků mají své přednosti, ale i své nevýhody. Na které zdroje se

podnik zaměří, záleží na profilu pracovního místa a na možnosti najít vhodného kandidáta v podniku, jak říká Krninská (2008).

Tabulka 1: Vyhledávání pracovníků z interních zdrojů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • otevření možností postupu (zvyšuje se sepětí s podnikem, zlepšuje se podnikové klima) • nízké náklady na získávání lidí • uchazeč zná podnik • uchazeč zná spolupracovníky • vědomí vlastních schopností • udržení úrovně mezd a platů • rychlejší obsazení místa • uvolnění místa pro mladé zájemce • průhledná personální politika • regulovatelnost personálním plánem • cílevědomé personální řízení • omezení fluktuace 	<ul style="list-style-type: none"> • omezený výběr • vyšší náklady na vzdělávání • podniková „slepota“ • zklamání kolegů, méně uznání, rivalita • klikaření • obavy z odmítnutí dlouholetého (kmenového) pracovníka • „automatické“ povyšování • Přeložení (povyšení) neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání

Zdroj: Horalíková (1999)

Tabulka 2: Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • širší možnosti výběru • nové impulsy pro podnik • příchozí je rychleji uznán („nové koště“) • přesné pokrytí potřeby 	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší náklady na vyhledávání • zvyšování fluktuace v podniku • negativní účinek na podnikové klima • riziko zkušební lhůty • neznalost podniku, seznámení si vyžádá čas a peníze • obsazení místa trvá déle • stres z přechodu na nové působiště • představa vyššího platu • blokování šancí na postup interních pracovníků

Zdroj: Horalíková (1999)

Organizace si může vybrat z velkého množství metod získávání pracovníků.

Podle Kleibla, Dvořákové a Šubrta (2001) jsou to tyto metody:

- nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na internetu) - oslovuje nejčastěji zájemce o výkonné činnosti, tj. manuální pracovníky, administrativní pracovníky apod.
- podniková vývěska a doporučení zaměstnancem – jedná se o levné a účinné získávání pracovníků do funkcí na spodní úrovni organizace
- inzerce v tisku a rozhlase – inzerce ve sdělovacích prostředcích je podle Koubka (2009) nejrozšířenější metodou získávání pracovníků; podle autorů Kleibla, Dvořákové a Šubrta (2001) tento typ inzerátů přitahuje zejména zájemce o výkonné činnosti, asistentské popř. nižší manažerské funkce
- spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi – tato forma spolupráce umožňuje organizaci vytipovat si během praktické výuky učňů, praktikantské praxe středoškoláků nebo předdiplomové stáže vysokoškolských studentů, kdo splňuje požadavky pracovního místa a dále také umožňuje zveřejnit ve vzdělávací instituci plošnou nabídku práce
- samostatné přihlášení – neočekávané žádosti o zaměstnání, které pisatel nezasílá na základě zveřejněné nabídky práce, nemají podle autorů valný výsledek, na vině je např. to, že materiály uchazeče jsou psány pro obecnější použití, nevhodně sepsaný motivační dopis či špatné načasování zaslání balíčku materiálu
- veletrhy pracovních příležitostí – většina trhů se orientuje na vysokoškolské studenty a absolventy, podle Coakleyho (1999) je celosvětově pravděpodobné, že práci prostřednictvím veletrhu získají dva ze sta návštěvníků veletrhu)
- pouliční zprostředkovatelské agentury – zajišťují pracovníky pro nejnižší manažerské pozice, administrativní funkce, asistentská a sekretářská místa
- outplacementové agentury – jsou najímány pro poskytnutí konzultantských a zprostředkovatelských služeb zaměřených na střední až vrcholový management
- agentury zaměřené na vyhledávání a výběr – ty jsou využívány pro obsazení pozic na úrovni středního managementu, jejich služby zahrnují vyhledávání a výběr vhodného kandidáta nebo inzerování volného místa
- headhuntingové společnosti – poskytují služby na nejvyšší úrovni v této oblasti podnikání, headhunteri jsou najímáni při obsazování pozic ve středním a

vrcholovém vedení, při hledání vhodného kandidáta musí být diskrétní a neinzerovat, seznam osob sestavuje na základě databází nebo se spoléhá na svou síť kontaktů

Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků podle Koubka (2009) a podobně také Molka (2008) je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.

Podle Koontze a Weihricha (1993) se jedná o proces vybírání nejvhodnějších osob z kandidátů pocházejících z interních i externích zdrojů na obsazení současných nebo budoucích pozic.

Koubek (2009) rozlišuje u výběru pracovníků dvě fáze:

1. **předběžná fáze začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo, po tomto zjištění následují 3 kroky:**
 - definování příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek na něm
 - během druhého kroku se zkoumá jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, osobní vlastnosti by měl uchazeč mít
 - konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti uchazeče
2. **vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem, existuje více metod hodnocení pracovníků, jen málokdy stačí k výběru použít jen jeden z nich, většinou se používá kombinace více kroků, obvykle jsou to tyto:**
 - zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů

- předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech
- testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment center
- výběrový pohovor
- zkoumání referenci
- lékařské vyšetření
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- informování uchazečů o rozhodnutí

Přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“

Koubek (2009)

Podle Armstronga (2002) má uvádění pracovníků do organizace čtyři cíle:

1. překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé
2. rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace
3. dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí výkon v co nejkratším možném čase po nástupu
4. snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka

Faktory ovlivňující průběh adaptačního procesu podle Horalíkové (1999) se dělí na dvě skupiny:

1. vnitřní faktory, které vyplývají z charakteristik jedince
 - odborná připravenost
 - psychická zdatnost
 - stresová odolnost
 - motivace a hodnotová orientace

- specifické zvláštnosti
 - určitá osobní vyhraněnost
2. vnější faktory, které vyplývají z pracovní situace
- a) technologie a technické vybavení pracoviště
 - b) způsob organizace práce
 - c) vnější pracovní podmínky
 - d) sociální vybavenost pracoviště
 - e) sociální klima v pracovní skupině a v podniku
 - f) způsob a styl řízení a vedení lidí v podniku
 - g) ochota vedoucích pracovníků věnovat řízení adaptačního procesu odpovídající pozornost

O výsledku procesu adaptace nového pracovníka vypovídá podle Kleibla, Dvořákové a Šubrt (2001):

- vykonaná práce z hlediska kvantifikovaných a hodnotitelných kritérií
- začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a jak často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti

2.2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je podle Stýbla (1993) velmi významnou součástí každého personálního managementu. Pokud je prováděno správně, stává se cenným rádcem při rozvoji kvalifikace pracovníků, při plánování kariéry a je pro pracovníky význačným motivátorem.

Podle Armstronga (2002) představuje hodnocení pracovníků systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci. Účelem hodnocení je podle autora:

- poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury
- pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace
- umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních

- stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, (nutné zajistit, aby za práce stejné hodnoty byla vyplácena stejná odměna)

Podle Wenera (2001) plní pravidelné hodnocení pracovníků, jež považuje za neodmyslitelnou součást personální politiky, tyto základní funkce:

- vedoucím pracovníkům dává informace k objektivizaci personálního řízení ve vztahu k jednotlivcům
- jednotlivým pracovníkům dává informace o pohledu vedoucích na výkon své práce a tím možnost případné korekce výkonu a chování
- personálnímu oddělení pak důležité informace pro jeho činnost ve všech oblastech personalistiky
- základní informace pro mzdové ohodnocení pracovníků

Koubek (2009) rozlišuje dvě podoby hodnocení pracovníků:

1. Neformální hodnocení, které je prováděno průběžně nadřízeným pracovníkem během vykonávání práce. Jedná se spíše o příležitostné hodnocení a je často podmíněno momentální náladou nadřízeného. Podle autora jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízenými a podřízeným. Neformální hodnocení zpravidla nebývá zaznamenáváno.
2. Formální hodnocení, či také systematické hodnocení, je většinou racionálnější, podléhá určitým standardům, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematická. Z formálního hodnocení se již pořizuje písemný záznam, který slouží jako podklad pro další personální činnosti. Zvláštním případem podle autora je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru či v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka. Provádí se ale pouze tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení.

Hroník (2007) a Armstrong (2002) uvádí tři oblasti hodnocení pracovníků:

1. Vstup – mezi vstupy řadíme především technické nebo odborné znalosti, manuální nebo duševní dovednosti, interpersonální dovednosti, dovednosti potřebné pro vedení týmu

2. Proces – zde jsou důležité takové aspekty jako duševní úsilí, řešení problémů, složitost, originalita, kreativita, soudnost a iniciativa, týmová práce, jednání s lidmi a fyzické faktory, jako je úsilí, pracovní podmínky, nebezpečí nebo rizika spojená s prací
3. Výstup – nejčastěji zde bereme v úvahu odpovědnost za výsledky, kvalitu, prodej či zisk a odpovědnost za zdroje, jako jsou lidé, jmění a peníze, pravomoci k rozhodování a důsledky možných chyb

Výsledky hodnocení jsou podle autorů Kleibla, Dvořákové a Šubrta (2001) základem pro objektivní odměňování i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci. Výsledkem objektivního hodnocení pracovníka je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje.

2.2.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ování pracovníků

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“ Koubek (2009)

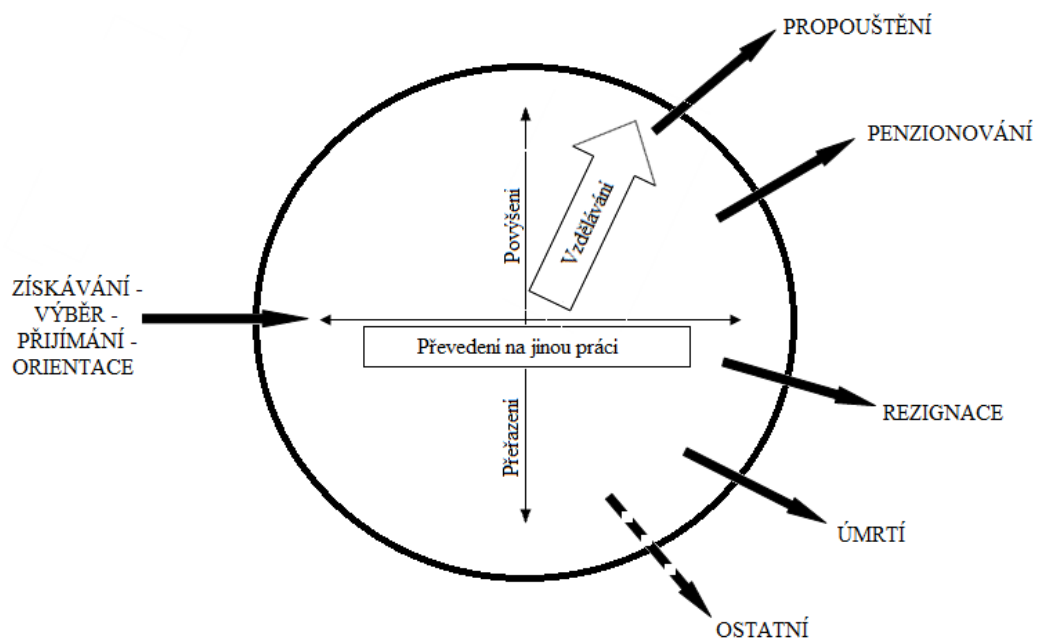
Koubek (2009) ovšem také připomíná, že spojování pracovníků s pracovními místy logicky znamená i to, že dochází k oddělování pracovníků od jejich dosavadních pracovních míst a že část tohoto oddělování má podobu odchodů pracovníků z organizace.

Gladkij (2003) a Koubek (2009) se shodují v názoru, že rozmíst'ování pracovníků je nepřetržitý proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovních sil, hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování cílů organizace.

V současné době se pro formování pracovní síly (personálu) organizace užívá pojem staffing. Podle autorů Carutha, Carutha a Paneové (2009) je staffing proces determinující potřeby lidských zdrojů v organizaci a zajišťování odpovídajícího počtu kvalifikovaných pracovníků k naplnění těchto potřeb.

Koubek (2009) definuje staffing jako formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility, přičemž jako kvantitativní stránku uvádí vnitřní a vnější mobilitu pracovníků a jako kvalitativní stránku vidí především profesně kvalifikovanou strukturu pracovníků do organizace přicházejících a z ní odcházejících, dále také formování pracovních schopností pracovníků v rámci jejich vzdělávání.

Obrázek 2: Formování personálu organizace (staffing)



Zdroj: Koubek (2009)

Rozmíst'ování pracovníků uskutečňující se v rámci mobility pracovníků uvnitř organizace podle Koubka (2009) tvoří:

- povyšování pracovníků – povýšení představuje takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci, čímž se zlepšuje jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace

- převádění pracovníků na jinou práci – pohyb, při kterém pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat jako pracovní místo předchozí
- přeřazování pracovníků na nižší funkci – jedná se o sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, který bývá nezdědka doprovázen i snížením mzdy

Formy rozmisťování pracovníků v rámci vnější mobility má podle Koubka (2009) svou aktivní a pasivní stránku.

Aktivní stránku tvoří podle autora řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků.

Pasivní stránku vnější mobility pak tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru, tzn. propouštění, penzionování, případně rezignace a úmrtí pracovníka.

Ukončování pracovního poměru

Jak již bylo řečeno, jedná se o pasivní vnější mobilitu pracovníků. Podle Koubka (2009) má pořadí způsobů tzv. trvalého ukončení pracovního poměru svůj logický důvod:

- propouštění pracovníků je plně v kompetenci organizace
- penzionování může organizace do jisté míry ovlivnit pouze z hlediska jeho načasování
- rozhodnutí pracovníka odejít může organizace zpravidla ovlivnit ještě méně
- ukončení pracovního poměru úmrtím je zcela neovlivnitelné

Dočasný odchod pracovníků Koubek (2009) charakterizuje jako:

- odchod na mateřskou dovolenou, kterou podnik ovlivnit nemůže
- odchod do veřejných funkcí, což může podnik ovlivnit jen částečně a to tím, že se bude snažit ovlivnit rozhodnutí pracovníka nekandidovat
- odchody do škol, vyslání na dlouhodobé stáže do jiných organizací apod., o nichž podnik rozhoduje nebo spolurozhoduje

Autoři Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) uvádějí, že pracovní poměr může skončit buď jednostranným právním úkonem (např. výpovědí), nebo úkonem učiněným oběma účastníky pracovní smlouvy (dohodou), nebo na základě jiných právních skutečností.

Pracovní poměr může podle Zákoníku práce skončit:

- a) dohodou
- b) výpovědí
- c) okamžitým zrušením
- d) zrušením ve zkušební době
- e) pracovní poměr sjednaný na dobu určitou končí též uplynutím sjednané doby
- f) pracovní poměr cizince nebo osoby bez státní příslušnosti, pokud k jeho skončení nedošlo již jiným způsobem, končí buď dnem, kterým má skončit jejich pobyt na území České republiky nebo dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek ukládající těmto osobám trest vyhoštění z území České republiky
- g) smrtí zaměstnance

Ať už ukončení pracovního poměru dochází ze strany zaměstnavatele nebo ze strany zaměstnance, musí mu vždy předcházet písemný akt vyrozumění, jak zmiňuje Werner (2001).

2.2.6 Odměňování

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“ Koubek (2009)

Autoři Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) rozdělují odměňování na dvě formy:

1. peněžní – zde se jedná o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, jako jsou příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času, navíc Hagemannová (1995) uvádí, že čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává velikost jeho platu
2. nepeněžní – sem patří jak odměny hmotné povahy, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), tak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (např. mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status)

Podle Hroníka (2007) a také Koubka (2004) má odměňování dvojí úlohu:

1. podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti a dovednosti
2. oceňovat či odměňovat pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností či dovedností

Systém odměňování musí podle autorů Liviana a Pražské (1997) odpovídat třem cílům:

1. být přitažlivý a podporovat motivaci zaměstnanců
2. být spravedlivý a dávat zaměstnancům pocit, že nejsou v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že jsou odměňováni podle svých zásluh
3. být jasný, systém odměňování musí být založen na známých mechanismech, které jsou pochopitelné pro všechny zaměstnance

Horalíková (1999) a Krninská (2002) uvádí mzdové formy, s nimiž se můžeme v praxi setkávat:

- časová mzda
- úkolová mzda
- smíšená mzda v kombinaci s úkolovou nebo podílovou mzdou

- podílová (provizní) mzda
- smluvní mzda
- programová mzda
- mzdová zvýhodnění (prémie, odměny, mimořádné výplaty, tantiémy, účast na výsledku, příplatky povinné a nepovinné)
- a dále také v zahraničí běžné gratifikace (vánoční, jubilejní, na dovolenou, odměny za roční účetní uzávěrku, tantiémy, prémie)
- příplatky nepovinné (za práci v odpolední směně, za vedení pracovní skupiny, za zastupování, za práci v sobotu a v neděli, za znalost jazyků)
- příplatky povinné (za vedení, za zastupování, za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, zvláštní příplatek, za dělenou směnu)

2.2.7 Vzdělávání pracovníků

Podle Koubka (2009) zahrnuje vzdělávání pracovníků následující aktivity:

- a) přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tedy prohlubování pracovních schopností
- b) zvyšování použitelnosti pracovníků a rozšiřování jejich pracovních schopností
- c) rekvalifikační procesy
- d) přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- e) formování osobnosti pracovníka

Cílem vzdělávání pracovníků je podle Armstronga (2002) pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tedy lidí, které zaměstnává. Vzdělání podle autora znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.

Podobný názor zastávají i autoři Krninská (2002) a Bureš (2007), podle nichž jsou zaměstnanci skutečnými nositeli a majiteli znalostí, dovedností a zkušeností a nazývají lidský kapitál základním bohatstvím organizace. Dále Krninská (2002) nazývá organizaci, která vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, jako učící se organizaci. Wick a Leon (1995)

definovali učící se organizaci jako podnik, který se soustavně zlepšuje rychlým vytvářením a zdokonalováním schopností potřebných pro budoucí úspěšnost.

Autoři Armstrong (1999) a Koubek (2009) se shodují, že můžeme metody vzdělávání rozlišit jako:

1. metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, které se podle Koubka (2009) dělí na:

- instruktáž při výkonu práce – obvykle jednorázový zácvik nového či méně zkušeného pracovníka
- coaching – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodická kontrola výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem
- mentoring – obdoba coachingu, ovšem v tomto případě spočívá na vzdělaném pracovníkovi samém, který si sám vybírá svého rádce (mentora)
- counselling – vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělaným a vzdělavatelem
- asistování – vzdělaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům
- pověření úkolem – vzdělaný pracovník je pověřen splnit určitý úkol, jeho práce je sledována
- rotace práce (cross training) – pracovník je vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace
- pracovní porady – účastníci se zde seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace

2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, které Koubek (2009) dělí na:

- přednáška – obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí
- přednáška spojená s diskuzí nebo také seminář – metoda zprostředkovávající spíše znalosti
- demonstrování – zprostředkování znalostí a dovedností názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů apod.

- případové studie – skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému, diagnostikování a řešení daného problému
- workshop – týmové řešení praktických problémů s komplexnějším hlediskem
- brainstorming – skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení daného problému, následuje diskuze a hledání optimálních řešení
- simulace – zaměřeno na praxi a aktivní účast vzdělávaných, kteří dostanou scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí
- hraní rolí (manažerské hry) – zaměřeno na rozvoj praktických schopností, účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání
- assessment centre – účastník plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce
- outdoor training/learning nebo také adventure education – hry či akce spojené se sportovními výkony
- vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) – simulace pracovních situací, které usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků

Politika vzdělávání v organizaci podle Kocianové (2010) zpravidla vychází z toho, jak je vzdělávání v organizaci chápáno. Podle autorky by mělo být vzdělávání a rozvoj pracovníků součástí celkové strategie a politiky organizace.

2.2.8 Pracovní vztahy

Podle autorů Milkoviche a Boudreaux (1997) jsou aktivity v pracovních vztazích ty, které se snaží zvýšit efektivitu organizace díky posílení lidské důstojnosti a růstu. Snaží se jimi navázat přímou obousměrnou komunikaci mezi manažery a zaměstnanci, a poskytnout si tak vzájemnou pomoc a účast na rozhodování.

Armstrong (2007) používá výraz „Employee relations“, česky tedy „zaměstnanecké vztahy“ a jsou podle něj tvořeny všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztahy s pracovníky, ať už přímé nebo realizované

prostřednictvím kolektivních smluv v těch organizacích, kde se uznávají odbory. Podle autora se týkají obecně otázek řízení pracovního vztahu.

Koubek (2009) rozčleňuje vztahy vznikající v organizacích následovně:

- a) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy zaměstnanecké vztahy, které jsou zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou nebo jiným dokumentem, na jehož základě vykonává jedinec pro zaměstnavatele práci
- b) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory či komorami zaměstnanců, popřípadě stavovskými organizacemi, které hájí zájmy svých členů obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena
- c) vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců, a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace nebo sdruženími zaměstnavatelů, které jsou zpravidla upravované celostátními zákonnými normami, a používá se pro ně název kolektivní pracovní vztahy
- d) vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, které jsou upravovány pracovními smlouvami, organizačními řády, pracovními řády
- e) vztahy k zákazníkům a veřejnosti, které jsou upravovány řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací
- f) vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci, často upravovanými organizačním či pracovním řádem
- g) vztahy mezi spolupracovníky, které jsou obvykle neformální a neupravují je tedy žádné zvláštní předpisy, i když mnohé organizace usilují o stanovení formálního rámce pro vztahy mezi zaměstnanci a upravují je v interních předpisech

„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.“ Koubek (2009)

2.2.9 Péče o pracovníky

Zákoník práce dává zaměstnavatelům povinnost vytvořit takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, dále má zaměstnavatel povinnost odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť.

Koubek (2009) rozděluje péči o pracovníky do tří skupin:

- a) povinná péče, která je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně
- b) smluvní péče o pracovníky, která je daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace
- c) dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce

Armstrong (2002) rozděluje druhy služeb péče o pracovníky na:

- individuální nebo osobní služby, které souvisí s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších či penzionovaných pracovníků
- skupinové služby, které se orientují na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinným organizacím

Koubek (2009) a podobně také Stýblo (2003) pak pojem péče o pracovníky charakterizují těmito záležitostmi:

- pracovní doba a pracovní režim – pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, jeho volný čas, jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci pracovních schopností atd.
- pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu
- bezpečnost práce a ochrana zdraví – zaměstnavateli je zákonem uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranění příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky

- personální rozvoj pracovníků znamená především péči o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti – zde se může jednat například o stravování pracovníků, zařízení sloužící osobní hygieně, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek, dopravy do zaměstnání či poradenské služby
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám (sociální služby), zde autor vyjmenovává služby spojené s využíváním volného času, sledující zlepšování životních podmínek pracovníků, poradenské služby pracovníkovi, programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti
- péče o životní prostředí, která se v poslední době velmi zdůrazňuje, pozornost organizací se tedy soustřeďuje nejen na pracovní prostředí, ale i na obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace

Foot a Hook (2002) pod pojem péče o pracovníky uvádějí pracovní a životní podmínky a odborný rozvoj zaměstnanců, stravování, kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování, uložení svršků a dopravních prostředků, zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce.

Úroveň péče o pracovníky vypovídá podle autorů Kleibla, Dvořákové a Šubrtá (2001) o tom, jaký význam zaměstnavatel přikládá pracovní síle.

2.2.10 Personální informační systém

Walker (2003) definuje personální informační systém (v angličtině HRIS – human resource informatik system) jako hlavního zpracovatele procesů, upravovatele a archiváře dat a praktický aplikační systém, který leží v samém srdci počítači podporované personální práce. Uchovává údaje o zaměstnancích a také data, která se týkají organizačního a personálního plánování. Významně tak může podporovat většinu personálních činností.

Podle autorky Dvořákové (2007) je personální informační systém souborem veškerých údajů a informací a procesů jejich zpracovávání, které nějakým způsobem provazují nebo se dotýkají dílčích personálních činností.

Plně rozvinutý PIS by měl podle Dvořákové (2007) i Armstronga (1999) personalistům, vedoucím zaměstnancům a dalším oprávněným uživatelům zajišťovat systematické řešení následujících oblastí:

- personální agenda – správa databáze základních údajů o zaměstnancích, monitorování zásad legislativních a interních norem zaměstnávání lidí včetně zaměstnaneckých vztahů a vztahů s externími subjekty
- personální plánování – potřeby zaměstnanců a jejich sociální a osobní rozvoj
- analýza a vytváření pracovních míst – správa charakteristik struktury zaměstnanců a počtu pracovních míst a funkcí včetně jejich zařazení v organizační struktuře, evidence popisů a specifikací pracovních míst včetně údajů o pracovních podmínkách a BOZP
- získávání, výběr a uvolňování zaměstnanců – plánování pokrytí potřeby zaměstnanců včetně vyhledávání vhodných uchazečů, řízení dílčích činností spojených s procesy přijímání, rozmisťování a uvolňování
- mzdové agendy – zabezpečení výpočtu mezd, sociálních plateb a náhrad, evidence pracovní neschopnosti a dovolených, tvorba a řízení pobídkových mzdových forem, vedení mzdového účetnictví, strukturování a analýza mezd a zaměstnaneckých výhod
- hodnocení práce a zaměstnanců – hodnocení práce, řízení dílčích činností spojených s hodnocením zaměstnanců a jejich pracovního výkonu, archivace výsledků hodnocení zaměstnanců a jejich analýza
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – plánování potřeby vzdělávání, řízení dílčích činností spojených se zabezpečením vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, analýza efektivnosti vzdělávání
- péče o zaměstnance – identifikace nároků na sociální výhody a evidence jejich poskytování, tvorba a řízení zabezpečení penzijních a kapitálových plánů, monitorování zdravotního stavu zaměstnanců
- komunikace – řízení informačních toků a elektronického předávání pracovních úkolů

Personální informační systém umožňuje propojení s dalšími informačními systémy, jak říká Koubek (2009). Jedná se např. o informační systémy institucí trhu práce, sociálního a zdravotního pojištění, státní statistiky a dalších.

3 Cíl práce a metodika zpracování

3.1 Cíl práce

Tato diplomová práce s názvem Systém personální práce ve vybraném podniku je zaměřena na společnost Sellier & Bellot, a. s. Cílem je analyzovat systém personální práce v tomto vybraném podniku a případně navrhnout změny na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

3.2 Metodika zpracování

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část a na praktickou část. Teoretická část práce je zaměřena na získání teoretických informací a znalostí na téma personální práce a personální činnosti, které jsou rozděleny na vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péči o pracovníky a personální informační systém.

Tyto znalosti budou následně využity ve druhé části práce, která se bude zabývat analýzou personálních činností společnosti Sellier & Bellot, a. s.

V úvodu praktické části této práce je představena analyzovaná společnost, čím se zabývá, její historie a organizace. Tyto údaje pocházejí z interních zdrojů podniku a z publikací vydaných k výročí společnosti.

Dále je praktická část zaměřena na analýzu a popis jednotlivých personálních činností tak, jak jsou ve společnosti Sellier & Bellot, a. s. prováděny.

Byla provedena analýza způsobu utváření pracovního místa a jakým způsobem společnost plánuje využití lidských zdrojů. Dále se práce zmiňuje o tom, jakým způsobem podnik získává a vybírá pracovníky, ale i jakým způsobem ukončuje se zaměstnanci pracovní poměr. Další oblast, která byla sledována, je hodnocení pracovníků, jejich odměňování a vzdělávání. V diplomové práci je uvedeno, jaké

pracovní vztahy ve společnosti panují a také jakým způsobem společnost o pracovníky pečuje. Poslední částí analýzy je personální informační systém.

Primární zdroje informací pro vypracování této analýzy byly získány konzultacemi a rozhovory s managementem společnosti.

Sekundární zdroje informací pocházejí z:

- výročních zpráv společnosti z let 2008 – 2011
- pracovního řádu
- kolektivní smlouvy
- mzdového předpisu
- a další podnikové evidence a dokumentace

V diplomové práci byla provedena analýza literárních zdrojů a následně porovnání této analýzy se současným stavem jednotlivých personálních činností společnosti. U některých činností je zde navržen způsob, který by mohl pomoci k efektivnějšímu využívání této činnosti.

4 Analýza systému personální práce

4.1 Základní informace o společnosti Sellier & Bellot, a. s.

Společnost Sellier & Bellot, a. s. se v České republice řadí k předním strojírenským firmám. Významné postavení si udržuje na evropských a zámořských trzích, kam vyváží více než 70 % své produkce.

Ve své 188 leté historii prošla tato společnost několika zásadními změnami, ale i v nepříznivých podmínkách si vždy udržela své výsadní postavení. V současné době se společnost Sellier & Bellot zabývá výzkumem, vývojem, výrobou a distribucí střeliva, pyrotechnických výrobků, speciálních zařízení, nástrojů a měřidel, a také výrobou balicích, plnicích a jiných speciálních strojů.

Výrobky se značkou Sellier & Bellot byly vždy proslulé vysokou kvalitou, přesností, spolehlivostí i bezpečností. Výrobky této značky byly využity na Olympijských hrách v letech 2000 a 2004 ve střeleckých disciplínách. Mezi české sportovce, kteří s touto společností spolupracují, patří olympijští vítězové, světoví a evropští šampióni i vítězové světového poháru.

Historie společnosti

Zakladateli této společnosti jsou francouzové Pierre Daniel Louis Sellier, který se narodil 25. července 1790 v Paříži a Jean Maria Nicolas Bellot, který pocházel z Fontainebleau, kde se narodil 17. února 1797.

Historie společnosti začíná roku 1825, kdy Louis Sellier získal od rakouského císaře Františka I. privilegium vyrábět ve své nově vzniklé továrně v Praze nárazové zápalky pro pěchotní palné zbraně. Krátce poté přizval do firmy Nicolause Bellota. Pod jeho vedením se výroba rychle rozeběhla a výrobky společnosti Sellier & Bellot se brzy pevně usadily na evropských i zámořských trzích.

Roku 1870 byla zahájena výroba nábojů, která je nyní hlavní náplní výrobních procesů firmy.

V roce 1893 byla značka Sellier & Bellot byla v Praze zaregistrována jako obchodní značka.

Od roku 1895 se do výrobního programu dostaly nábojnice loveckých nábojů, po kterých rychle následovaly vlastní lovecké náboje. Tento program byl rozšířen také o měděné zápalky pro odpalovací práce a také o výrobu střeliva ve Škodě Plzeň.

V roce 1936 se společnost přenesla do Vlašimi, což umožnilo její další rozšíření. Ve Vlašimi společnost sídlí dodnes.

V roce 1945 došlo ke znárodnění společnosti. Znárodnění a také rozhodnutí československé vlády zavést státní monopol na výrobu vojenského i komerčního střeliva představovalo pro další rozvoj firmy Sellier & Bellot stimul zásadního významu.

V roce 1965 firma zahájila výrobu balicích strojů jako dalšího vývojového programu.

Roku 1992 se společnost transformovala ze společnosti státní na společnost akciovou. Akcionáři společnosti byli české fyzické a právnické osoby a část akcií byla v majetku zaměstnanců společnosti.

V roce 1998 společnost Sellier & Bellot, a. s. získala certifikát ISO 9001, který potvrzuje zavedení a používání systému managementu kvality v souladu s požadavky normy.

1. dubna 2009 byla společnost Sellier & Bellot, a. s. převzata brazilskou společností CBC, která vlastní firmy zaměřené na výrobu zbraní a střeliva po celém světě, např. MAGTECH v Minnesotě (USA) a MEN – Metallwerk Elisenhütte v Nassau (Německo).

Obrázek 3: Logo společnosti



Zdroj: <http://www.sellier-bellot.cz/>

Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti podle výpisu z obchodního rejstříku jsou tyto činnosti:

- vodoinstalatérství, topenářství
- projektová činnost ve výstavbě
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- truhlářství, podlahářství
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- výzkum, vývoj, výroba, ničení, zneškodňování, zpracování, nákup a prodej výbušnin
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- ostraha majetku a osob
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- provozování střelnic a výuka a výcvik ve střelbě se zbraní
- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní a střeliva
- zámečnictví, nástrojařství
- galvanizérství, smaltérství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny

4.2 Organizační uspořádání společnosti

Celkové organizační uspořádání společnosti pro potřeby diplomové práce nebylo společností dáno k dispozici. K dispozici společnost poskytuje pouze základní organizační strukturu, která je uvedena na Obrázku 4.

Společnost uplatňuje liniovou organizační strukturu. Je řízena valnou hromadou a představenstvem a jako kontrolní orgán zde funguje dozorčí rada.

Představenstvo je statutárním orgánem. Řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem, a to vždy dva členové představenstva společnosti společně. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady. Představenstvo společnosti se skládá z předsedy, který je české národnosti, místopředsedy, který je brazilské národnosti a dvou členů představenstva, kdy jeden z těchto členů má českou národnost a druhý z nich je brazilské národnosti.

Dozorčí rada jmenuje a odvolává členy představenstva a dohlíží na uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada společnosti se skládá z předsedy a dvou členů. Zde jsou všichni členové české národnosti.

Jediným akcionářem společnosti je CBC Europe S.à.r.l. se sídlem v Lucemburském velkovévodství.

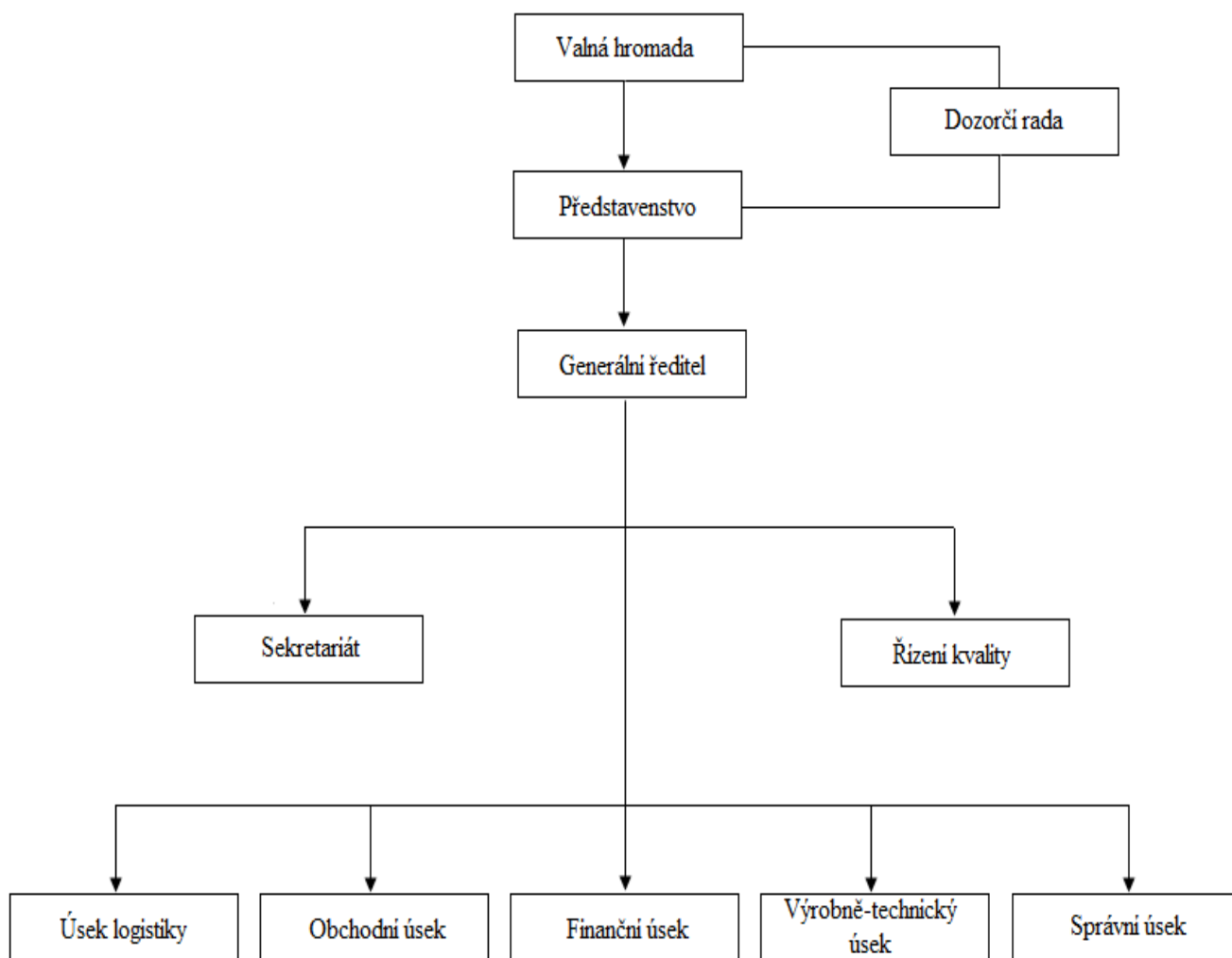
Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Rozsah působnosti valné hromady je určen zákonem a stanovami akciové společnosti.

Generální ředitel společnosti Sellier & Bellot, a. s. je oprávněn řídit výkon běžných činností společnosti. Jeho pravomoc a působnost je vymezena stanovami, usnesením orgánů společnosti a obecně platnými právními předpisy. Generální ředitel společnosti má k dispozici sekretariát a řízení kvality, které jsou společné pro všechny úseky.

V podniku funguje 5 úseků, které jsou generálnímu řediteli podřízeny. Každý z těchto úseků má svého ředitele:

- správní úsek
- úsek logistiky
- obchodní úsek
- finanční úsek
- výrobě – technický úsek

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti

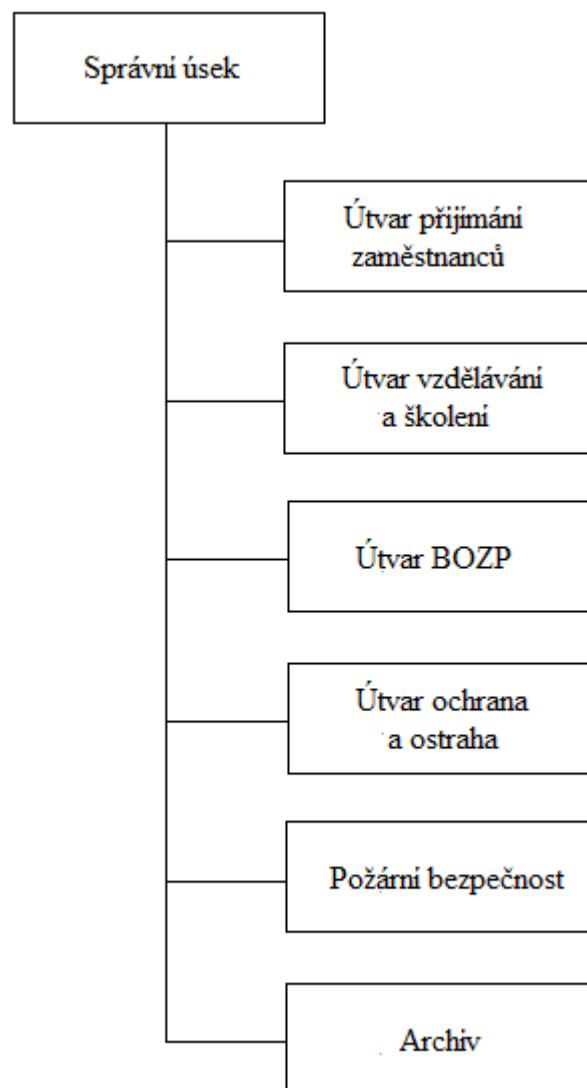


Zdroj: vnitropodnikové záznamy

Personální činnosti společnosti spadají pod správní úsek (viz Obrázek 5). Ředitel správního úseku pak řídí jednotlivé útvary lidský zdrojů:

- útvar přijímání zaměstnanců
- útvar vzdělávání a školení
- útvar BOZP
- útvar ochrana a ostraha
- požární bezpečnost
- archiv

Obrázek 5: Útvary lidských zdrojů v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Každý útvar má svého vedoucího, který se přímo podřizuje řediteli správního úseku. Tyto útvary jsou, co se týče zaměstnanců a personálních činností, ty hlavní.

Náplň práce těchto útvarů, které spadají pod správní úsek, je tato:

- a) útvar přijímání pracovníků
 - vypisování inzerátů a výběrových řízení
 - hodnocení zaslaných životopisů
 - pořádání pohovorů
 - vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí
 - vyřízení nástupních dokladů
 - vedení „zásobníku lidí“

- b) útvar vzdělávání a školení
 - sestavování školicích akcí
 - utváření harmonogramu školení
 - pořádání školení
 - vyhodnocování školení a školicích akcí
 - přezkoušení z cizích jazyků

- c) útvar BOZP
 - proškolení zaměstnanců při nástupu do zaměstnání
 - kontrola vedoucích zaměstnanců při přeškolení zaměstnanců
 - sestavování předpisů BOZP při změně zákona
 - kontrola požívání alkoholu a drog na pracovišti
 - kontrola dodržování bezpečnosti na pracovištích
 - navrhování trestů za nedodržování bezpečnosti na pracovištích

- d) útvar ochrana a ostraha
 - ostraha areálu společnosti
 - kontrola kamerového systému
 - zapisování a odepisování podnikových návštěv
 - kontrola vozidel vjíždějících do areálu a odjíždějících z areálu
 - kontroly objektů v areálu společnosti

e) požární bezpečnost

- školení požární ochrany
- ve službě 24 hodin denně pro případ požáru v podniku
- na žádost města Vlašim a povolení vedení vyjíždějí i k velkým požárům v okolí
- zastupují sanitní službu v podniku pro případ drobných úrazů

f) archiv

- uchovávání dokumentace a zajištění proti poškození
- zapůjčování dokumentace
- vyřizování korespondence
- zpracování podkladů pro fakturaci
- aktualizace telefonních seznamů

4.3 Počet zaměstnanců ve společnosti

V roce 2012 byl celkový počet zaměstnanců 1 159. Jak je patrné z Tabulky 3 a Grafu 1, společnost mezi lety 2008 a 2010 zvyšovala počet zaměstnanců velmi mírně. Naopak od roku 2011 následuje o něco výraznější pokles.

Tabulka 3: Průměrné roční fyzické stavy pracovníků 2008 – 2012

Rok	Výrobní dělníci	Nevýrobní dělníci	Dělníci celkem	Technicko-hospodářští pracovníci	Celkem
2008	622	397	1 019	208	1 227
2009	628	402	1 030	202	1 232
2010	643	404	1 047	202	1 249
2011	581	402	983	198	1 181
2012	575	390	965	194	1 159

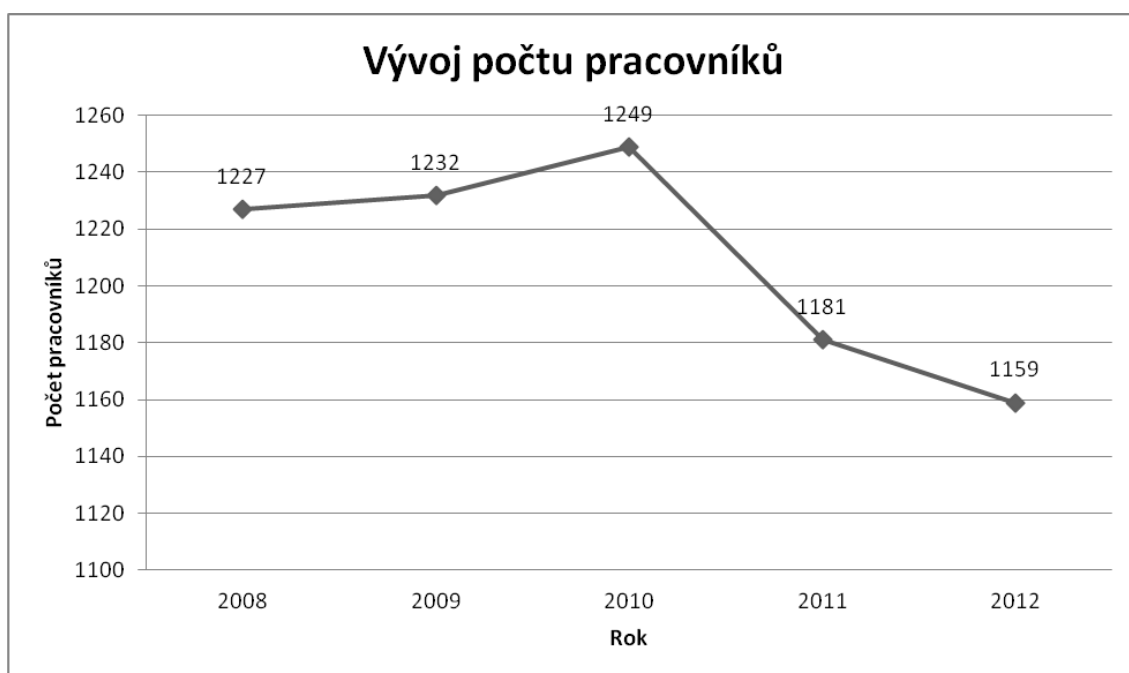
Zdroj: vnitropodnikové záznamy

Do kategorie výrobních dělníků jsou započítáváni všichni pracovníci, kteří obsluhují stroje, přístroje a zařízení ve výrobě.

Nevýrobní dělníci jsou např. opraváři, hasiči, vrátní či prodavači.

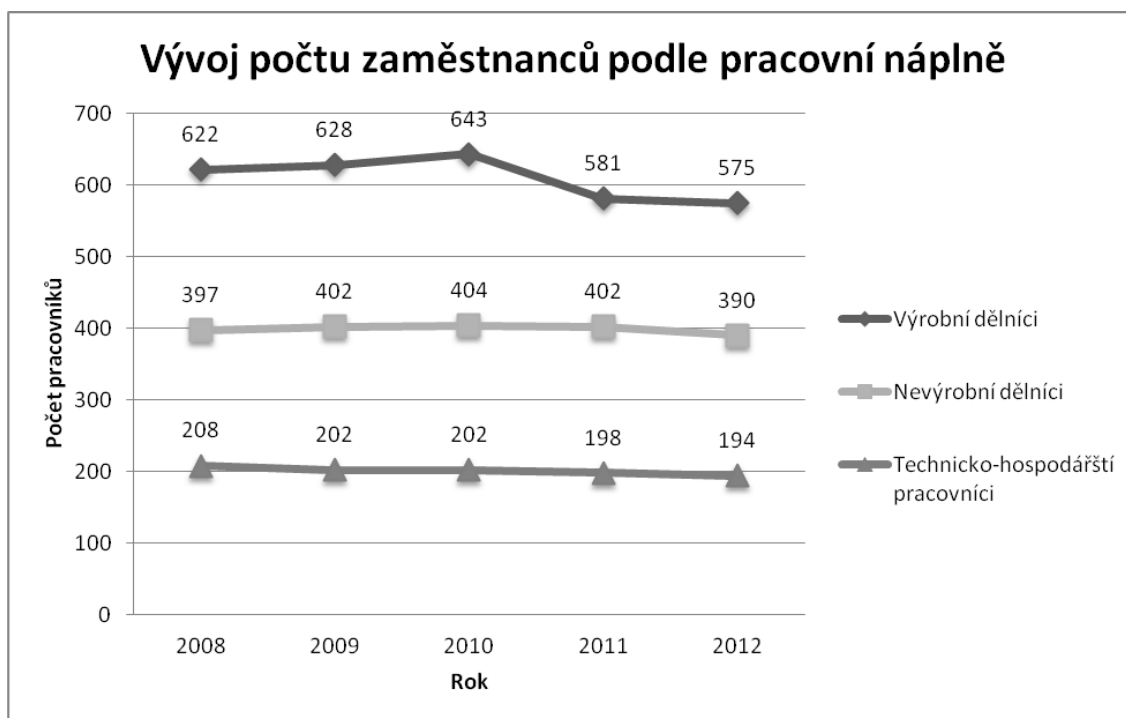
Technicko-hospodářští pracovníci jsou zaměstnanci, kteří svou činností manuálně nepřispívají k výrobě produktů, např. ředitelé, vedoucí jednotlivých oddělení a úseků, sekretariát.

Graf 1: Vývoj fyzického stavu zaměstnanců společnosti v letech 2008 – 2012



Zdroj: vnitropodnikové záznamy

Graf 2: Vývoj fyzického stavu zaměstnanců podle pracovní náplně v letech 2008 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených údajů v Grafu 2 vyplývá, že největší podíl na zmenšujícím se počtu zaměstnanců mají výrobní dělníci. Mezi lety 2010 a 2011 odešlo ze společnosti 68 zaměstnanců, z toho výrobních dělníků bylo 62, což činí 91,2 %.

Tyto výkyvy lze sledovat v souvislosti s menším počtem zakázek, které společnost získala či s modernizací výrobních zařízení. Častěji se objevují v letech před rokem 2008, ovšem podrobné údaje o počtu zaměstnanců před více než 5 lety si společnost zveřejňovat nepřeje.

Společnost také nabírá na větší jednorázové zakázky zaměstnance do výroby se smlouvou na dobu určitou. Po splnění zakázky tito pracovníci z podniku odcházejí, což se v celkovém počtu zaměstnanců také promítá. Tato situace je patrná právě v rozdílu počtu pracovníků mezi roky 2010 a 2011.

4.4 Personální činnosti ve společnosti

4.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytvoření a analýzu pracovního místa provádějí vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení akciové společnosti Sellier & Bellot. Provádí ji při vzniku potřeby nového pracovníka či při vzniku nového pracovního místa. Popis pracovního místa vždy obdrží:

- nový zaměstnanec
- nově povýšený, přeřazený či převedený pracovník
- stávající zaměstnanec při aktualizaci jeho náplně práce

Společnost rozlišuje v tomto ohledu dva typy popisu pracovních míst:

1. Technologické postupy pro dělníky, kde má pracovník do detailu rozepsaný postup jeho každodenních pracovních povinností:
 - úkoly, které vypracovává
 - které polotovary přidávat do stroje
 - jak má nakládat s hotovými výrobky
 - co má pracovník dělat při nehodě
 - četnost kontroly, atd.

2. Popisy pracovních činností (viz Obrázek 6) pro technicko-hospodářské pracovníky, kde zaměstnanci dostávají podrobně zpracované:
 - úkoly a popisy pracovních činností
 - za které činnosti mají zodpovědnost
 - s kým mají při své práci spolupracovat, kontrolu, atd.

4.4.2 Personální plánování

Plánování potřeby zaměstnanců je plně v kompetenci řídicích pracovníků podniku, tedy ředitelů jednotlivých úseků společnosti a generálního ředitele.

Počet technicko-hospodářských pracovníků se odvíjí od počtu zakázek, které společnost získá. Snížení či zvýšení počtu technicko-hospodářských pracovníků schvaluje vedení podniku.

Optimální počet pracovníků ve výrobě, tedy dělníků, se určuje podle plánu výroby. Změnu počtu pracovníků opět schvaluje vedení podniku. Výrobní dělníci tvoří v podniku nejstarší skupinu zaměstnanců. Například věkový průměr v nástrojárnách se pohybuje okolo 50 let.

Celkový postup vzniku nového pracovního místa ve výrobě je potom takovýto:

1. na základě plánu výroby vedoucí pracovník oddělení určí počet potřebných pracovníků
2. porovná potřebu se současným stavem zaměstnanců ve výrobě
3. při potřebě vyššího počtu zaměstnanců vypíše Žádost o přijetí zaměstnanců (viz Příloha 1), kde uvede:
 - pro který úsek jsou pracovníci potřeba
 - pro jakou funkci či profesi vypisuje Žádost
 - pro jaké středisko jsou zaměstnanci žádáni
 - datum nástupu nových pracovníků
 - na kterou směnu (ranní, střídavá, třisměnná) pracovníky požaduje
 - požadovanou kvalifikaci
 - mzdové podmínky (třída a celková mzda)
 - celkový počet potřebných pracovníků a kolik z tohoto počtu nových pracovníků má být žen
 - zda plánuje obsadit funkci novou či již existující
 - případné poznámky
 - datum
 - podpis
4. vyplněnou Žádost o přijetí zaměstnanců předá vedení podniku ke konzultaci a čeká na schválení porady
5. pokud vedení Žádost schválí, navyšuje se počet pracovníků

4.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Pokud podniku takto vznikne potřeba nových pracovníků, začíná proces výběru a přijímání pracovníků.

V první řadě společnost vybírá z tzv. „zásobníku lidí“, což je databáze vedena na personálním oddělení. V této databázi jsou vedeni zájemci o pracovní místo a personální oddělení z ní má možnost vybírat vhodné zaměstnance.

V databázi jsou vedeny osoby, pro které v době žádosti o zaměstnání nebylo vhodné pracovní místo. Tito lidé pak mají možnost si vyplnit tzv. požadavkový list, odevzdat ho na osobním oddělení společnosti a vyčkat na nábor. Společnost pak kontaktuje potřebné pracovníky telefonicky či e-mailem a nabídne jim zaměstnání. Pokud má kontaktovaná osoba zájem a nabídku přijme, sepíše s ním společnost pracovní smlouvu. Tento postup je pro podnik nejjednodušší, jelikož má o osobách vedených v zásobníku veškeré potřebné informace, takže jakékoliv další pohovory či výběrová řízení odpadají.

Pokud pracovník útvaru přijímání zaměstnanců nenajde v databázi vhodného pracovníka, vypisuje inzeráty a výběrová řízení. Informace o náboru podnik nechává otiskovat ve Vlašimském inzertu (viz Příloha 4), v novinách s rubrikou nabídky zaměstnání, které jsou k dostání ve Středočeském kraji a samozřejmě také na svých webových stránkách www.sellier-bellot.cz.

V pracovní nabídce podnik uvádí:

- jakou pozici chce obsadit, např. projektový manažer
- náplň práce projektového manažera v podniku (Náplň práce je zavádění nových investičních celků do provozu a optimalizaci jejich využívání.)
- minimální požadavky na uchazeče (VŠ technického směru, praxe minimálně 3 roky, AJ slovem i písmem)
- co podnik může uchazeči nabídnout (Prostředí stabilizované společnosti, týden dovolené nad rámec Zákoníku práce, platový a osobní růst v návaznosti na výsledky práce.)

- jakým způsobem proběhne výběr vhodného uchazeče (Zájemci budou zařazeni do výběrového řízení a následně absolvují pracovní pohovor.)
- nezbytný e-mailový kontakt pro zaslání profesního životopisu a telefonní číslo na ředitele správního úseku pro případné dotazy

Po skončení termínu pro zaslání životopisů proběhne první kolo výběrového řízení. V tomto kole ředitel správního úseku hodnotí vhodnost uchazečů na základě zaslaných životopisů. Hodnotí se především profesní zkušenosti a dosažené vzdělání.

Uchazeči, kteří neprojdou prvním kolem výběrového řízení, jsou o tomto rozhodnutí informováni a mají možnost si vyplnit požadavkový list a být zařazeni do zásobníku společnosti.

Úspěšní uchazeči jsou pozváni na druhé kolo výběrového řízení, které probíhá formou pohovorů. Zde jsou uchazeči přezkoušeni ze znalosti anglického jazyku najatou lektorkou. U přijímacích pohovorů je, kromě lektorky anglického jazyka, ředitel správního úseku jediný, kdo vybírá vhodného uchazeče. Mimo jiné ředitel správního úseku společnosti hodnotí chování uchazeče a pro reprezentativní pozice, jako je např. obchodní zástupce, hodnotí také příjemný vzhled uchazeče a jeho vyjednávací schopnosti.

Po absolvování druhého kola je vybrán vhodný uchazeč, který se dále musí:

- podrobit zdravotní prohlídce u závodního lékaře
- vyplnit Osobní dotazník
- předložit výpis z trestního rejstříku
- pracovní posudek od předchozího zaměstnavatele
- potvrzení o dosavadním zaměstnání
- další požadované doklady ovlivňující jeho nároky z pracovního poměru

Nový pracovník také musí prokázat skončení předchozího pracovního poměru.

Pracovní smlouvu uzavírá jménem podniku ředitel správního úseku nebo referent personálního odboru (viz Příloha 2). Při uzavírání smlouvy se dodržují samozřejmě ustanovení Zákoníku práce a dále také Pracovní řád podniku.

Náplň pracovní smlouvy připraví personální odbor s nadřízeným vedoucím zaměstnancem pracoviště, na které má nový pracovník nastoupit.

Smlouva se uzavírá písemně nejpozději v den nástupu do zaměstnání s obvyklou tříměsíční zkušební lhůtou. Jedno vyhotovení se vydává zaměstnanci. Podnik zpravidla sjednává pracovní smlouvu na dobu určitou, a to na půl roku a v případě spokojenosti s pracovníkem ji uzavírá na dobu neurčitou. V roce 2011 měla společnost uzavřeno 1 079 pracovních smluv na dobu neurčitou, 69 pracovních smluv na dobu určitou a 33 dohod o provedení práce.

Při nástupu nového zaměstnance do práce seznámí:

- a) příslušný vedoucí zaměstnance s organizačním řádem společnosti, organizačními směrnici, pokyny, pracovními předpisy, kolektivní smlouvou a se všemi právy a povinnostmi v rozsahu potřebném pro výkon funkce
- b) zaměstnanec oddělení bezpečnosti práce zaměstnance při vstupním školení se základními předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, dále s podrobnými předpisy bezpečnosti práce, riziky práce a používání osobních ochranných pomůcek na pracovišti seznámí zaměstnance ještě před započítím práce příslušný vedoucí pracoviště
- c) zaměstnanec hasičského záchranného sboru společnosti zaměstnance se základními protipožárními předpisy, s podrobnými protipotními předpisy na pracovišti seznámí zaměstnance jeho nadřízený vedoucí
- d) vedoucí útvarů nebo ředitelé úseků zaměstnance s podmínkami ochrany osob a majetku společnosti, obchodního tajemství společnosti a pravidel sdělování informací veřejným sdělovacím prostředkům
- e) dle pokynu personálního odboru musí vedoucí zaměstnanec vyslat nového zaměstnance na základní školení bezpečnosti práce

Proces adaptace nového zaměstnance v podniku není nikde zakotven písemně. Začlenění pracovníka do běhu společnosti a kultury podniku má na starost vedoucí útvaru, který individuálně pro každého nového zaměstnance vypracovává adaptační program. Každý zaměstnanec tedy má své vlastní tempo začlenění do podniku, což nepochybně snižuje stres z nástupu do nového prostředí. Podnik si zakládá na tom, že chce každého pracovníka vychovat podle svých potřeb a individuální program adaptace tomu nepochybně napomáhá.

4.4.4 Hodnocení pracovníků

Ve společnosti není prováděno žádné podrobné písemné hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování zaměstnanců. Podnik v minulosti podrobné hodnocení pracovníků zavedl, ovšem z důvodu přílišné vytíženosti personálu od hodnocení v nedávné době upustil.

Jediné hodnocení, které v současné době probíhá je, že podřízení pracovníci hodnotí své přímé nadřízené jedenkrát ročně. Každý pracovník dostane dotazník, který anonymně vyplní a vhodí jej do sběrného boxu. Dotazník zjišťuje o nadřízených pracovnících tyto skutečnosti:

- spravedlivost nadřízeného, zda se chová ke všem pracovníkům stejně
- zda dokáže ocenit dobře vykonanou práci
- zda dokáže pokárat za špatně odvedenou práci
- jeho efektivitu a organizaci práce
- jak reaguje na požadavky lidí
- jakou poskytuje zpětnou vazbu na dotazy a připomínky
- jak vystupuje z hlediska navozování pracovní atmosféry
- přístup ke kvalitě

Vyhodnocování dotazníků provádí pracovníci správního úseku. Ostatní vedoucí pracovníci dostávají od správního úseku pouze souhrnné údaje. Výsledky hodnocení jsou zveřejňovány na nástěnkách na všech pracovištích.

4.4.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru

Rozmíst'ování pracovníků v podniku plánují ředitelé jednotlivých oddělení. Neexistují žádné písemné kariérní plány pro jednotlivé pracovníky. Jelikož jsou vedoucí jednotlivých oddělení v každodenním kontaktu se svými podřízenými, mají možnost vidět, jak svou práci vykonávají a podle toho si sami sestavují jejich kariérní postup.

V podniku ovšem existují tzv. pětileté důchodové plány. V těchto plánech se sleduje, kteří pracovníci na důležitých pozicích budou v horizontu pěti let odcházet do penze. Podnik tak má možnost se pět let dopředu na tuto situaci připravit. Vedení zvažuje, zda tuto pozici dále udržovat a pokud ano, kým ji obsadit. Pro tuto možnost volí vhodného pracovníka, kterého začíná v průběhu těchto pěti let na tuto pozici zaškolovat tak, aby v okamžiku odchodu současného pracovníka na této pozici do penze byl připraven ho zastoupit.

Při ukončování pracovního poměru se společnost striktně řídí Zákoníkem práce. Pracovní poměr tedy může být rozvázán pouze způsoby a za podmínek uvedených v § 48 až 68 zákona č. 262/2006 Sb.

Podnik využívá všechny způsoby ukončení pracovního poměru dle Zákoníku práce:

- a) dohodu
- b) výpověď
- c) okamžité zrušení
- d) zrušení ve zkušební době
- e) uplynutím sjednané doby u smlouvy na dobu určitou

Návrh na rozvázání pracovního poměru dohodou, podání výpovědi, okamžité zrušení pracovního poměru, případně zrušení pracovního poměru ve zkušební době, podává zaměstnanec písemně na personální odbor, který potvrdí příjem, podání a den jeho doručení.

Nejčastěji se podnik snaží rozvázat pracovní poměr dohodou, což považuje za oboustranně prospěšné.

Zaměstnanec má povinnost podle pokynů nadřízených konat práci podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru. Základní povinnosti zaměstnanců v podniku stanovuje § 301 Zákoníku práce, což znamená:

- a) pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených, vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci
- b) využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly
- c) dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni
- d) řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a sřežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele

Kromě těchto základních povinností jsou zaměstnanci povinni dodržovat náležitosti stanovené Pracovním řádem společnosti. Jejich porušení je klasifikováno jako porušení povinností vyplývajících z pracovního poměru a to dle závažnosti jako:

- zvláště hrubé porušení povinností
- závažné porušení povinností
- méně závažné porušení povinností

Porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci je důvodem pro rozvázání pracovního poměru, popř. jeho okamžité zrušení ze strany zaměstnavatele.

V souvislosti se skončením pracovního poměru je zaměstnanec povinen odevzdat veškeré předměty, které mu byly svěřeny. Dále má za povinnost informovat svého nadřízeného pracovníka o stavu plnění uložených úkolů a řádně mu předat dosud nesplněné úkoly a všechny služební povinnosti. U vedoucích zaměstnanců je o předání pořízen „Protokol o předání a převzetí pracovní funkce“, který musí obsahovat stupeň rozpracovanosti nesplněných úkolů ke dni skončení pracovního poměru, doporučení, popřípadě návrh, jakými opatřeními by mělo být zajištěno dokončení těchto úkolů a

seznam předávaných materiálů. Pracovník dále musí odevzdat předměty, které patří společnosti, tedy zapůjčené osobní vybavení, pracovní pomůcky, knihy, časopisy a podobně, a to ve stavu, který odpovídá jejich obvyklému opotřebení. Zaměstnavatel navrácení těchto pomůcek zaměstnanci potvrdí na „Výstupním listě zaměstnance“.

Odcházející zaměstnanec je povinen absolvovat všechny činnosti stanovené „Výstupním listem zaměstnance“ a zajistit stvrzení výstupu podpisem příslušných odpovědných zaměstnanců za jednotlivé útvary podniku.

Zaměstnanec se také musí na základě žádosti personálního odboru podrobit výstupní lékařské prohlídce. Pokud se odmítne podrobit lékařskému vyšetření, pozbývá práva činit si další nároky z hlediska zdravotního stavu.

Při skončení pracovního poměru vydává personální odbor zaměstnanci potvrzení o zaměstnání a na základě žádosti zaměstnance také pracovní posudek, který personální odbor vypracuje na základě návrhu vedoucího zaměstnance a za zaměstnavatele jej podepíše ředitel správního úseku. Kromě těchto dokumentů podnik nemá nastaven systém pomoci zaměstnanců při jejich odchodu ze společnosti.

4.4.6 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků probíhá na základě Mzdového předpisu společnosti, který je vypracován v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů a s kolektivní smlouvou. Vyplácení mezd má na starost účetní oddělení společnosti, které spadá pod finanční úsek.

Společnost definuje tyto kategorie pro mzdové účely:

- a) dělníci (D)
- b) technicko-hospodářští pracovníci (THP)

Společnost poskytuje tři druhy mezd:

- 1) základní tarifní mzda ve výši tarifu vykonávané třídy práce vypočtená dle příslušné formy mzdy a odpracované doby
- 2) pohyblivá složka
- 3) příplatky

Dělníci jsou zařazeni do tarifní soustavy pro kategorii D. Tato kategorie má 9 stupňů, z hlediska použitelnosti pro společnost je tato kategorie 7 stupňová.

U technicko-hospodářských pracovníků využívá společnost 10 stupňovou tarifní soustavu, z hlediska použitelnosti je ovšem tato soustava rovněž pouze 7 stupňová.

Společnost také využívá mimotarifní platy, tzv. nadtarify. Nadtarif je pohyblivá mzdová složka umožňující mzdovou diferenciaci v závislosti na dosahovaných individuálních výsledcích práce.

V současné době tyto nadtarifní platy požívá 33 dělníků a 56 technicko-hospodářských pracovníků společnosti.

Částka přidělovaného nadtarifu se stanovuje na základě složitosti práce, zkušeností pracovníka a jejich využitelnosti v rámci podniku a výkonnosti pracovníka.

V rámci pohyblivých složek získávají pracovníci rovněž prémie. Prémie jsou vázány na plnění uložených úkolů a objemu přidělených mzdových prostředků dle prémiového řádu. Dělníkům a technicko-hospodářským pracovníkům společnosti jsou prémie připisovány měsíčně, managementu jsou připisovány kvartálně či na základě dlouhodobých výsledků.

Prémie jsou potom připisovány v těchto hodnotách:

- a) dělníci získávají 25 % z tarifu
- b) technicko-hospodářští pracovníci 20 % z tarifu
- c) management podniku 60 % a 100 % z tarifu na základě zodpovědnosti

Příplatky společnost stanovuje na základě zákona č. 262/2006 Sb.

1. mzda za práci přesčas – zaměstnanci přísluší dosažená mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku
2. mzda a náhrada mzdy za svátek – za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, či se mohou zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnout, že místo náhradního volna mu bude k dosažené mzdě za práci ve svátek poskytnut příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku

3. mzda za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí – příplatky jsou zde odstupňovány ve dvou základních stupních a činí za každou odpracovanou hodinu:
- | | |
|-------------------|-------------------|
| - v I. prostředí | 6,00 Kč |
| - v II. prostředí | 6,50 Kč – 7,60 Kč |
4. zvýhodnění práce o sobotách a nedělích – zde náleží zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku
5. mzda a náhrada mzdy při prostojích – nemůže-li zaměstnanec konat práci pro prostoj a převede-li ho zaměstnavatel na jinou práci, než byla sjednána, přísluší mu mzda podle vykonané práce, nejméně však ve výši odpovídající průměrnému výdělku
6. příplatek za práci v odpoledních směnách – příplatek se vyplácí ve výši 2,70 Kč za hodinu, nejvýše však za 8 hodin, odpolední směnou se pro tento účel rozumí směna nebo přesčasová práce, v níž alespoň 3 hodiny připadají do doby mezi 14.00 a 22.00 hodinou
7. příplatek za práci v nočních směnách – příplatek zde činí 10 % průměrného hodinového výdělku, nejvýše však za 7,5 hodin a příplatek ve stejné výši podnik poskytuje zaměstnancům, nejde-li o noční směnu, ale o práci přesčas; jako práci v noci podnik považuje práci mezi 22.00 a 6.00 hodinou
8. příplatek za používání cizích jazyků – pro technicko-hospodářské pracovníky, kteří aktivně během pracovní doby využívají cizí jazyky, existuje tří stupňový příplatek:
- | | |
|---------------|--------|
| - I. stupeň | 150 Kč |
| - II. stupeň | 300 Kč |
| - III. stupeň | 450 Kč |
9. kvalifikační příplatek – pro zaměstnance, kteří pracují ve společnosti dlouhodobě:
- | | |
|---------------------------------|-------------|
| - 15 – 19 let pracovního poměru | 0,60 Kč/hod |
| - 20 – 25 let | 1,10 Kč/hod |
| - 26 – 30 let | 1,60 Kč/hod |
| - 31 a více let | 2,20 Kč/hod |

10. pyropříplatek – pro zaměstnance pracující v nebezpečném prostředí
11. příplatek za práci ve výškách – pro zaměstnance, kteří pracují ve výškách v omezeném pracovním prostoru
12. příplatek za práci v zahraničí – náleží pracovníkům vyslaným na montážní nebo jiné obdobné práce do zahraničí
13. příplatek za nepřetržitý provoz – pro zaměstnance kategorie D, kteří se z kapacitních důvodů zapojí do rozpisu pracovních směn na nepřetržitý provoz
14. příplatek za vedení pracovní čet – pro zaměstnance kategorie D, kteří jsou pověřeni vedoucím střediska řízením a organizováním práce ve volné pracovní četě (čtyři pracovníci včetně vedoucího čety) a sami v ní maximálně pracují
15. ostatní příplatky – pro zaměstnance vystavené mimořádně zatěžujícím pracovním podmínkám

Dále společnost poskytuje pracovníkům 13. a 14. platy, které se přidělují na základě nemoci pracovníka. U dělníků činí měsíčně 13. a 14. platy až 1 100 Kč, ročně tedy až 13 200 Kč. U technicko-hospodářských pracovníků činí tato částka až 3 600 Kč za půl roku (30 Kč za odpracovaný den), ročně tedy až 7 200 Kč. Ovšem je zde podmínka maximálně 8 denní absence.

Pokud se firmě mimořádně finančně daří, vyplácí část zisku zaměstnancům ve formě 15. platu.

V závislosti na dlouhodobě dosahovaných výsledcích práce má vedoucí provozu nebo ředitel úseku možnost podřízenému pracovníkovi navrhnout výplatu mimořádné odměny:

- a) při dovršení 50-ti let věku vyplatí zaměstnavatel v příslušném roce zaměstnanci podle délky nepřetržitého pracovního poměru od posledního nástupu do společnosti tuto odměnu

- 10 – 15 let pracovního poměru	2 000 Kč
- nad 15 – 20 let	2 600 Kč
- nad 20 – 25 let	3 400 Kč
- nad 25 – 30 let	4 000 Kč
- nad 30 a více let	4 800 Kč

b) při ukončení pracovního poměru z důvodu prvního odchodu do plného invalidního nebo starobního důchodu vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci tuto odměnu

- 15 – 20 let pracovního poměru	2 400 Kč
- nad 20 – 25 let	3 600 Kč
- nad 25 – 30 let	4 800 Kč
- nad 30 – 35 let	6 000 Kč
- nad 35 – 40 let	10 000 Kč
- nad 40 a více let	15 000 Kč

Každé čtvrtletí jsou vyhlašováni nejlepší zaměstnanci podniku. Vyhodnocuje se v několika profesích:

- manažer – THP
- údržbář – seřizovač
- nástrojař
- dělník strojů
- pracovník obslužných profesí
- dělník provozu munice

Vyhlášení zaměstnanci jsou na společenském obědě s vedením společnosti odměněni finančně a je jim předáno písemné uznání generálního ředitele.

Celkové mzdové náklady společnosti za rok 2011 činily 411 968 tis. Kč, jak je patrné z Tabulky 4 a Grafu 3. Celkové mzdové náklady mezi lety 2008 a 2010 rostly, v roce 2011 Tabulka 4 a Graf 3 ukazují pokles těchto nákladů.

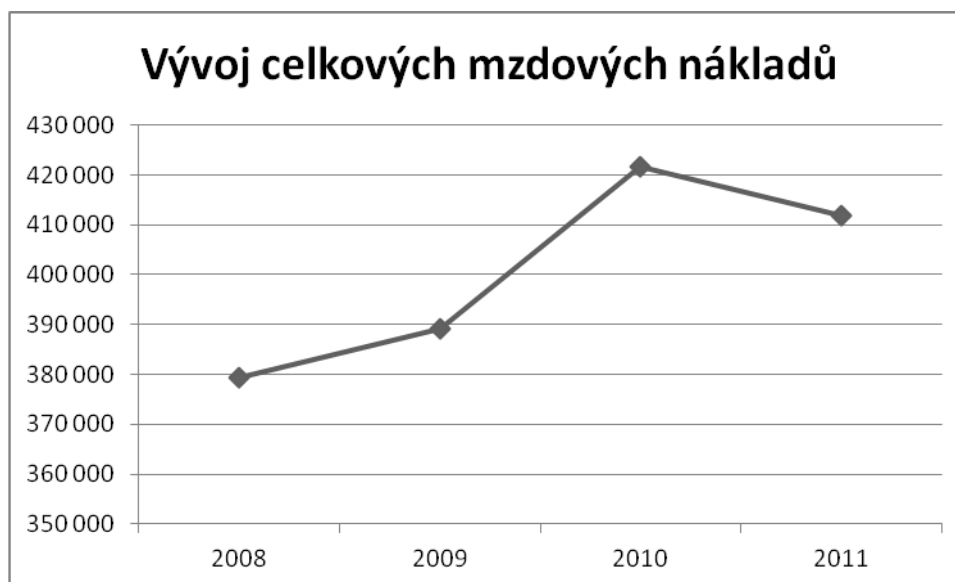
Průměrná měsíční mzda mezi lety 2008 a 2011 vždy rostla, a to i navzdory tomu, že celkové mzdové náklady za rok 2011 klesly. To je způsobené odchodem 68 zaměstnanců ze společnosti. Mzdové údaje za rok 2012 dosud nejsou k dispozici.

Tabulka 4: Vývoj mzdových nákladů v letech 2008 - 2011

Rok	Průměrná měsíční mzda v Kč	Mzdové náklady celkem (v tis. Kč)
2008	19 032	379 246
2009	19 756	389 166
2010	20 891	421 573
2011	21 530	411 968

Zdroj: výroční zprávy společnosti Sellier & Bellot z let 2008 – 2011

Graf 3: Vývoj mzdových nákladů v letech 2008 – 2011



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.7 Vzdělávání pracovníků

Zaměstnanci společnosti se zúčastňují vzdělávacích akcí na základě vzdělávacího plánu, který se každoročně aktualizuje. Tato školení jsou povinná a musí se jich zúčastnit pracovníci vyjmenovaní v Plánu vzdělávacích akcí, který je pevně stanoven Útvarem vzdělávání a školení.

Všichni zaměstnanci společnosti mají také možnost zúčastnit se nad rámec povinných vzdělávacích akcí kurzu anglického jazyka, který je veden najímanou

lektorkou. Tato lektorka také provádí přezkoušení anglického jazyka u uchazečů o práci. V současné době se tohoto kurzu účastní 85 zaměstnanců.

Další dobrovolné vzdělávací akce podnik zaměstnancům k dispozici nenabízí. Zaměstnanci nemohou sami navrhnout další školicí akce, kterých by se chtěli zúčastnit.

Postup při realizaci školení začíná rozesláním pozvánek zaměstnancům, které sdělují datum, čas, místo a typ školení. V podniku školí jak specializovaní zaměstnanci na aktuální problematiku, tak externisté. Po absolvovaném školení se provádí přezkoušení a na základě vyhodnocení tohoto přezkoušení se sestavuje evidence následujících školení. Záznam o absolvovaném školení se zanáší do osobní složky zaměstnance.

Na Obrázku 8 je Plán vzdělávacích akcí na rok 2013. Jsou zde rozepsány jednotlivé vzdělávací akce, na kdy jsou tyto akce plánovány, počet účastníků, dále předpokládaný školitel a náklady na jednotlivá školení. Podnik předpokládá, že náklady na vzdělávací akce pro rok 2013 budou činit 250 720 Kč a zúčastní se jich 920 pracovníků.

Obrázek 8: Plán vzdělávacích akcí na rok 2013

Plán vzdělávacích akcí na rok 2013

Determinované předpisy

	Číslo a název VA	Časové rozložení	Počet účastníků	Předpokládaný školitel	Náklady Kč
SP 00004	Školení o kvalitě zaměstnanců	celoročně		Ing. Peterková Iva – VŘJ	0
SP 00006	Školení o kvalitě zaměstnanců -výběr	leden	35	Ing. Peterková Iva – VŘJ	0
SP 00002	Kvalita - ved.zaměstnanců - nevýrobní proces	leden	18	Ing. Peterková Iva – VŘJ	0
SP 00007	Kvalita - ved.zaměstnanců výrobní proces	leden	40	Ing. Peterková Iva – VŘJ	0
SP 01009	Občasní řidiči	únor	31	Krása Dušan – BT, Půta Ladislav – VDOP	400
SP 01011	Řidiči MDV	únor	38	Jursík Miroslav	19 000
SP 01096	Kurz kontrolorů has.přístrojů	únor	2	Sdružení výrobců has.přístrojů	12 000
SP 01016	Řidiči ADR – nebezp.látky	březen	2	Dekra Praha	4 500
SP 01004	Lešenáři	březen	6	Vzdělávací středisko Příbram, p.Kalous	3 600
SP 01043	Topiči III.tř. – plyn	březen	3	Technická inspekce, Praha	8 100
SP 01018	Školení ADR – ostatní – balíči	duben	32	Ing.Svačina Jan	400
SP 01019	Školení ADR – ostatní - odesilatele	duben	30	Ing. Svačina Jan	400
SP 01059	Jeřábničci	duben	12	Ing. Stodola, revizní technik	7 200
SP 01061	Vazač břemen	duben	13	Ing. Stodola, revizní technik	7 800
SP 01070	Svářeč plamenem	květen	12	Dub Josef	5 400
SP 01071	Svářeč el. obloukem	květen	12	Dub Josef	5 400
SP 01073	Svářeč CO a argonem MIG/MAG	květen	5	Dub Josef	2 250
SP 01011	Řidiči MDV	květen	19	Jursík Miroslav	9 500
SP 01092	Utajované informace zák. 412/05	červen	16	Hybš Jirí	0
SP 01075	Svářeč plamenem – st.zk.	červen	1	Kovofiniš Ledeč nad Sázavou	6 000
SP 01010	Řidiči prof. zd.příprava	červen	28	Autoškola Dvořák	18 600
SP 00009	Státní pyrotechnický kurz	červenec	7	Ing.Štolle Ivan	0
SP 01013	Řidiči prof. – přezkoušení	srpen	13	Autoškola Dvořák	2 600
SP 01013	Řidiči prof. – přezkoušení	září	4	Autoškola Dvořák	800
SP 00003	Školení BP ved.zaměstnanců a mistrů stř	září	76	Krása Dušan – BT	0
SP 01005	Obsluha zakladačů	září	11	Ing. Stodola, bezpečnostní technik	6 600
SP 00010	Pyro školení	září		Ing. Štolle, pí Lejsková, p.Krása, Ing. Svačina, Ing. Plíhal	9 400
SP 01042	Obsluha potrubí	září	5	p.Sedláček	0
SP 01023	Obsluha řetěz.pil+křovinořezů	září	17	Ing. Vaníček, ved. LPH	500
SP 01024	Obsluha křovinořezů	říjen	16	HZS Benešov ?????????	0
SP 01009	Občasní řidiči	říjen	22	Krása Dušan – BT, Půta Ladislav – VDOP	400
SP 01059	Jeřábničci	říjen	55	Ing. Stodola, revizní technik	33 000
SP 01061	Vazač břemen	říjen	60	Ing. Stodola, revizní technik	36 000
SP 00102	Nakládání s vysoce toxickou látkou T+	říjen	169	ing. Plíhal – ved. chem .zkušebny	2 400
SP 01013	Řidiči prof. – přezkoušení	říjen	2	Autoškola Dvořák	400
SP 00005	Školení o jakosti-manažeři	říjen	6	Ing. Peterková Iva – VŘJ	0
SP 01044	Obsluha plynových zařízení	říjen	7	p.Sedláček	0
SP 01062	Obsluha pohyblivé prac. plošiny	listopad	21	Miroslav Kazimír	25 670
SP 01097	Bezpečnost práce ve výškách	listopad	24	MEICO system	21 600
SP 01063	Ruční ovládání výtahu	listopad	16	Musil Bedřich	0
SP 01006	Obsluha stavebních strojů	prosinec	1	Vzdělávací středisko Příbram, p.Kalous	600
SP 01013	Řidiči prof. – přezkoušení	prosinec	1	Autoškola Dvořák	200
SP 01091	Zbrojní průkaz	celoročně	32	Policie ČR, info mailem	0
	Předpokládané náklady celkem		920		250 720

Vedoucí zaměstnanci jednotlivých oddělení zodpovídají za proškolení všech svých podřízených zaměstnanců z předpisů o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a to nejméně jednou ročně. Dále mají povinnost proškolit nové zaměstnance před jejich nástupem do zaměstnání. Vedoucí zaměstnanci jsou také povinni seznámit zaměstnance s těmito záležitostmi:

- pracovní postupy
- předpisy o požární ochraně
- riziko práce
- používání ochranných pomůcek

4.4.8 Pracovní vztahy

Společnost Sellier & Bellot, a. s. spolupracuje se zaměstnaneckými odbory – ZO OS KOVO Sellier & Bellot, a. s. Veškeré vztahy ve společnosti jsou dány kolektivní smlouvou, kterou sepisuje vedení společnosti společně s odbory. Smluvní strany se zde zavazují řešit jakékoliv neshody jednáním a mít vždy na paměti dobré jméno a prosperitu společnosti.

Kolektivní smlouva se uzavírá na období jednoho kalendářního roku a stanovuje, popřípadě upravuje:

- a) práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele
- b) pracovně právní oblast
- c) mzdovou oblast
- d) sociální oblast
- e) bezpečnost a ochranu zdraví při práci

Kolektivní práva a povinnosti jsou v kolektivní smlouvě vyjádřena několika body:

1. všeobecná ustanovení – zde se ustanovují základní práva a povinnosti pro zúčastněné strany, jako je mlčenlivost, poskytování informací, zákazu diskriminace z důvodů rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, členství nebo činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, odborových organizacích a

jiných sdruženích, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině

2. právo spolurozhodování – zde se ustanovuje právo ZO na spolurozhodování v pracovně právních věcech, ZO je tedy oprávněn dávat souhlas či nesouhlas s přijetím nových opatření nebo provedením určitých právních úkonů zaměstnavatelem
3. právo na projednání – tento bod dává zaměstnavateli povinnost předem projednat se ZO právní úkony nebo jiná svá opatření, tedy písemně seznámit ZO s příslušným návrhem a požádat ji o stanovisko
4. právo na informace – zaměstnavatel je povinen informovat ZO o těchto záležitostech:
 - nové pracovní poměry
 - rozvázání pracovního poměru jinak než výpovědí či okamžitým zrušením
 - vývoj průměrných mezd
5. právo kontroly – ZO má právo vykonávat kontrolu nad stavem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zaměstnavatel se zavazuje poskytnout přístup do všech prostorů společnosti a poskytnou veškeré potřebné údaje k provedení kontroly
6. závazky ZO OS KOVO
7. závazky zaměstnavatele

Pracovně právní oblast se týká především stanovení postupu ukončení pracovního poměru, kde se kolektivní smlouva řídí Zákoníkem práce.

Dále vymezuje pracovní dobu v délce 37,5 hodin týdně, kdy pracovní týden je pětidenní a pracovní doba je rozvržena takto:

- ranní směna od 6.00 do 14.00 hodin
- odpolední směna od 14.00 do 22.00 hodin
- noční směna od 22.00 do 6.00 hodin

Pracovní doba je tedy 7,5 hodin denně s neplacenou půlhodinovou pauzou na oddech a jídlo, která je pro:

- ranní směnu stanovena zaměstnanci zápisem
- odpolední směnu od 18.30 do 19.00 hodin
- noční směnu od 1.30 do 2.00 hodin

Kolektivní smlouva také upravuje dovolenou na zotavenou a pracovní volno. Všichni zaměstnanci společnosti mají na základě smlouvy 1 týden dovolené navíc. Termín hromadné dovolené určuje zaměstnavatel – většinou přelom července a srpna v délce dvou týdnů. Dále smlouva upravuje poskytování pracovního volna v těchto případech:

- vlastní svatba 3 dny (z toho 1 den na obřad)
- svatba dětí 1 den
- narození dítěte 2 dny (z toho 1 den na převoz)
- stěhování 1 den v obci, 2 dny mimo obec
- úmrtí v rodině 2 dny + 1 den při zařizování pohřbu

Mzdová oblast upravuje poskytování jednotlivých složek mzdy, odměn a příplatků. Kolektivní smlouva v tomto případě dává ZO právo na schválení mzdového předpisu. Mzda se zaměstnancům vyplácí převodem na účet. Ve smlouvě je také ustanoveno požadované roční tempo růstu zvyšování průměrné mzdy a poskytování příplatku na dovolenou.

Sociální oblast upravuje tvorbu sociálního fondu, který zaměstnavatel používá především k poskytování:

- dotace na stravování
- příspěvek při narození dítěte
- balíček dlouhodobě nemocným zaměstnancům
- peněžní dary za obdržení Jánského plakety dárčům krve
 1. bronzová plaketa 1 000 Kč
 2. stříbrná plaketa 1 500 Kč
 3. zlatá plaketa 2 500 Kč
 4. zlatý kříž 2 500 Kč + věčná odměna

- příspěvek na zapůjčení místnosti při významných životních výročích zaměstnanců
- příspěvek Klubu důchodců (bývalí zaměstnanci společnosti udržující mezi sebou sociální styky)
- příspěvek na dopravu při zájezdech zorganizovaných pro zaměstnance

Dále se zde upravuje závodní stravování, například výběr z několika druhů teplých jídel pro ranní směnu, kiosky, cenu za potraviny, příspěvek na hlavní jídlo, umožnění stravování důchodců (bývalých zaměstnanců) v závodní jídelně a ustanovuje působnost stravovací komise.

Podle kolektivní smlouvy musí zaměstnavatel zajistit zdravotní péči pro zaměstnance, kteří:

- pracují na rizikových pracovištích
- mohou ohrozit zdraví spolupracovníků či obyvatelstva
- vykonávají činnost, pro kterou je požadována zvláštní způsobilost
- vykonávají pravidelnou činnost v noční směně

Posledním bodem je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, kdy má zaměstnavatel především povinnost projednat všechny otázky týkající se BOZP se ZO. Nad rámec povinností daných zákonem systém BOZP obsahuje:

- vyhlášení rizikových prací a pracovišť
- bezpodmínečné dodržování bezpečnostních norem u prací, při nichž jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí
- měření úrovně rizikových faktorů pracovního prostředí
- vypracovávání odborných posudků z hlediska BOZP a ekologie pro všechny akce konané společností
- poskytování ochranných pomůcek

4.4.9 Péče o pracovníky

Společnost Sellier & Bellot, a. s. se snaží pro své zaměstnance zajišťovat jak příjemné pracovní prostředí, tak i další akce či dárky různého rázu.

Společenské akce pro zaměstnance pořádané společností jsou především z oblasti sportu a kultury. Mezi sportovní akce patří „sportovní den“, na kterém se mohou zaměstnanci zúčastnit turnaje ve fotbale, volejbale a nohejbale (viz Příloha 4). V těchto turnajích mezi sebou soupeří jednotlivá pracoviště. Dále během sportovní dne mohou zaměstnanci využít volný vstup do lezeckého centra a „zvířátkového centra“, které společnost po celý rok dotuje. V rámci sportovního dne mají také rodiče s dětmi možnost využít vlašimskou střelnici, kde se především děti mohou vyzkoušet střelení ze vzduchovky. Sportovní den se koná většinou ve vlašimském sportovním areálu. Je zde také prostor pro občerstvení, pečení prasat a osvěžující nápoje.

Další akcí bývá dvakrát ročně (jaro, podzim) bowlingový turnaj družstev (viz Příloha 5). Zde opět proti sobě soupeří jednotlivá pracoviště. Společnost si pro tuto příležitost pronajímá celý bowlingový sál v nedalekém Domašíně, kde jsou k dispozici 4 bowlingové dráhy, posezení, občerstvení i bar. Týmy hrají podle rozpisů a pro vítězná družstva jsou připravené drobné odměny.

Součástí areálu společnosti je také obora, kde se pořádají hony pro návštěvníky. Součástí této obory je také podnikový rybník (viz Příloha 6), který slouží především k relaxaci a zaměstnanci mají možnost si zde také zarybařit.

U fyzicky náročných prací společnost poskytuje zaměstnancům benefit v podobě příspěvku 300 Kč na rehabilitace a masáže, nebo pro velmi těžce pracující zaměstnance 1000 Kč na pobyt v rehabilitačním centru Kladruby, kde mají pracovníci možnost plavání v krytém bazénu, rehabilitačních cvičení, vířivky a masáže.

Pro podporu stmelování pracovních kolektivů společnost přispívá také na kulturní akce pořádané v rámci jednotlivých útvarů. K těmto účelům poskytuje jako zázemí podnikový altánek v areálu společnosti.

Zaměstnanci mají také jednou ročně možnost hodnotit své pracovní prostředí. Všichni zaměstnanci anonymně vyplní dotazník, který je zaměřen na hodnocení prostředí šaten, sociálního zařízení, pracoviště, hluku, teploty v létě a v zimě, prašnosti, celkové čistoty a venkovního prostředí. Vyplněné dotazníky se vhazují do sběrného boxu. Následně pracovníci správního úseku provedou vyhodnocení těchto dotazníků a výsledky poskytnou vedoucím pracovníkům a vyvěsí je na nástěnky na pracovištích. Na základě výsledků těchto dotazníků podnik již v minulosti několik vylepšení provedl, např. výměna oken na některých dílnách či úložných skříněk v šatnách.

V areálu společnosti fungují 3 závodní jídelny. Pro stravovací účely má společnost zajištěnu externí firmu z Vlašimi. Základní cena jídla se rovná hodnotě spotřebovaných surovin. Hlavní jídlo a polévka stojí přibližně 33 Kč, společnost na hlavní jídlo přispívá minimálně 2 Kč. Zaměstnanci v současné době využívají své ID karty, kam se jim ukládají náklady za nakoupené potraviny a po výplatním termínu se jim tato částka z výplaty strhne.

Vedle areálu společnosti je také zdravotnické středisko, kde sídlí smluvní lékař společnosti, který provádí zdravotní prohlídky. Společnost tyto prohlídky samozřejmě plně hradí. V tomto středisku má ordinaci rovněž několik dalších lékařů, například zubaři, ortopedové, obvodní lékaři, takže zaměstnanci společnosti mají lékařské ošetření velmi blízko své práci.

Společnost rozdává svým zaměstnancům během roku drobné dárky. Na Vánoce obdrží každý zaměstnanec čokoládovou kolekci Orion. K Mezinárodnímu dni žen dostane každá pracovnice květinu a poděkování za dobře odváděnou práci.

Fungují zde také „blokové odměny“. Pochvala či pokárání mohou být poukázány bločkem, který má každý vedoucí pracovník. Pochvalné bločky jsou za dobře odvedenou práci. Vedoucí zaměstnanec vypíše bloček na jméno zaměstnance a uvede částku, která mu má být v hotovosti vyplacena. Pracovník si pak odměnu vyzvedne ve finančním centru. Existují i bloky minusové, které se udělují za porušení kázně či neplnění pracovních povinností. Toto pokárání se odevzdá v účtárně, kde se zaměstnanci příslušná částka strhne ze mzdy – většinou se jedná o krácení prémií.

V obou případech, kdy zaměstnanec obdrží blokovou odměnu či pokárání, musí také podepsat vedoucímu zaměstnanci záznam o předání.

Kolektivní smlouva také ustanovuje, že každý zaměstnanec, který je dárcem krve a obdržel odměnu od Červeného kříže v podobě Jánského plakety či Zlatého kříže, získává finanční ohodnocení.

V areálu zaměstnavatele je zaměstnancům k dispozici také hlídané parkoviště, kde si zaměstnanci mohou odstavit automobily, motocykly či kola.

4.4.10 Personální informační systém

Personální informační systém společnost Sellier & Bellot využívá svůj vlastní. Vkládaná data má na starosti správní úsek. Chod, aktualizace, opravy a údržbu provádí IT oddělení společnosti.

Společnost zde má veškeré záznamy o zaměstnancích:

- jméno a příjmení, bydliště, datum narození atd.
- osobní věci (např. ženatý/vdaná, rozvedený/rozvedená, počet dětí)
- veškeré údaje o vyplácené mzdě a odměnách
- evidence školení
- lékařské prohlídky
- prvky bezpečnosti práce
- informace o uchazečích o zaměstnání atd.

Podle slov ředitele správního úseku je systém velmi přehledný a jednoduchý, ale především všem uživatelům vyhovuje. Přístup do tohoto systému mají všichni vedoucí pracovníci společnosti.

4.4.11 Podíl pracovníků na řízení

Společnost se také snaží zlepšit svou úroveň, prosperitu a celkovou image prostřednictvím soutěže 5P (podnět – přemýšlení – přínos – peníze – prosperita).

Cílem je zapojit všechny zaměstnance společnosti Sellier & Bellot, a. s. do procesu inovací v podniku. Každý podnět od pracovníků, který přináší třeba jen malý přínos, je zhodnocen, zaveden, vyhodnocen a finančně odměněn.

Návrhy jsou také zařazeny do slosování o hlavní cenu. Podněty jsou přijímány ze všech oblastí a činností útvarů, a to jak technických řešení, tak preventivních opatření v rámci možných úspor, lepší organizace práce, bezpečnosti práce apod.

Společnost se tímto program snaží posilovat součinnost zaměstnanců s podnikem.

5 Diskuze a návrh rámcových změn

Cílem této práce s názvem Systém personální práce ve vybraném podniku bylo analyzovat personální činnosti v akciové společnosti Sellier & Bellot a v případě potřeby navrhnout vhodná opatření pro zlepšení této oblasti.

Společnost Sellier & Bellot je jedna z nejvýznamnějších strojírenských společností v České republice. Rovněž v zahraničí jsou její název a produkty dobře známy. Její hlavní činnost spočívá ve výzkumu, vývoji, výrobě a distribuci střeliva, pyrotechnických výrobků, speciálních zařízení, nástrojů a měřidel, a také výrobě balicích, plnicích a jiných speciálních strojů. Od roku 1936 společnost sídlí ve Vlašimi, kde má pozici významného zaměstnavatele, v současné době zde pracuje 1 159 zaměstnanců.

V podniku byla provedena analýza systému personální práce v oblastech vytváření pracovních míst a personálního plánování, získávání, výběru a přijímání pracovníků, analýza hodnocení pracovníků a jejich rozmístování, ukončování pracovního poměru, odměňování a vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy ve společnosti, jak společnost o pracovníky pečuje i analýza personálního informačního systému společnosti. Nad rámec těchto bodů byl přidán ještě bod podíl pracovníků na řízení společnosti. Personální činnosti ve společnosti jsou, na základě analýzy na velmi dobré úrovni, což je nepochybně dáno dlouholetou existencí společnosti. Analýza však odhalila i určité nedostatky, a proto jsou podány návrhy, které by mohly pomoci v jejich odstranění.

Na základě analýzy vytváření pracovních míst bylo zjištěno, že každý zaměstnanec v podniku má písemné podklady, které přesně určují náplň jeho práce. Je zde určeno, jaké činnosti má pracovník vykonávat, jaké úkony zajišťovat, se kterými odděleními a zaměstnanci spolupracovat při výkonu zaměstnání, kontrola jeho práce či práce jiných, zodpovědnost a zastupování ostatních pracovníků. Tyto podklady vytvářejí vedoucí pracovníci pro svá oddělení. Společnost má dva druhy těchto podkladů, a to technologické postupy pracovních činností pro dělnické profese a popisy

pracovních činností pro technicko-hospodářské pracovníky. Z analýzy vyplynulo, že v těchto podkladech není vypsána přímá podřízenost pro konkrétní pracovní místa.

Navrhuji, aby byly jak technologické postupy pracovních činností, tak popisy pracovních činností o tuto informaci doplněny. Zamezí se tak případným neshodám, co se týče podřízenosti pracovníka. Rovněž noví zaměstnanci, kteří se ještě plně neorientovali v chodu společnosti, by měli mít tuto informaci k dispozici písemně podloženou.

Personální plánování ve společnosti probíhá na základě výrobního plánu. Každý vedoucí pracovník ve společnosti má možnost osobně rozhodnout, zda potřebuje pro plnění plánu nové pracovníky. Pokud vznikne potřeba nových pracovníků, vyplňuje vedoucí pro své oddělení Žádost o přijetí zaměstnanců, kde uvádí své požadavky na nové zaměstnance. Tuto Žádost dává ke schválení vedení, které o ní rozhodne na poradě. Tyto Žádosti o přijetí jsou poté podkladem pro získávání, výběr a přijímání pracovníků. Tento systém, kdy plánování zaměstnanců je v kompetenci jednotlivých vedoucích pracovníků, je velmi účinný. Vedení společnosti pouze projedná Žádost, analýzu potřeby nedělá.

Dalším bodem byla analýza získávání, výběr a přijímání pracovníků. Společnost nabírá pracovníky na základě Žádosti. Nejprve využívá svůj „zásobník lidí“, kde vede všechny zájemce o zaměstnání, kteří v minulosti vyplnili „požadavkový list“. Pokud nevybere v této databázi uchazečů o zaměstnání, vystavuje inzeráty a vypisuje výběrová řízení. Používá běžně dostupná média – noviny, inzert, internet. Po skončení termínu pro zaslání životopisů následuje první kolo výběrového řízení, kde se tyto životopisy hodnotí. Druhé kolo výběrového řízení probíhá formou pohovoru, které vede ředitel správního úseku bez přítomnosti vedoucího oddělení, který zaměstnance požadoval. Každý nově nastupující zaměstnanec má svůj individuální plán začlenění do chodu podniku, který pro něj vytváří jeho nadřízený pracovník.

Navrhuji, aby se druhého kola výběrového řízení, tedy pohovoru, zúčastňoval také vedoucí oddělení, pro které je nový zaměstnanec vybírán. Takto bude mít vedoucí, který si o nového pracovníka zažádal, možnost si vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Má

nejlepší informace o chodu svého oddělení a především o vztazích mezi jeho podřízenými. Pokud bude mít možnost zasahovat do tohoto výběru, prospěje to jak jeho oddělení, tak celé společnosti.

Dále navrhuji, aby společnost začala více spolupracovat se středními školami a odbornými učilišti v okolí. Navázání takovýchto kontaktů by mohlo společnosti v budoucnosti přinést mladou pracovní sílu, která se ve strojírenství dobře orientuje. Současná generace strojařů, zámečníků a nástrojařů, kteří pracují ve společnosti, pomalu stárne. Tímto krokem by se dal vyřešit možný budoucí problém obsazování jejich uvolněných pracovních míst. Podnik může studentům nabídnout různé stáže či brigády, pomoci jim se získáním praxe. Studenti, kteří budou prostředím společnosti již znát, se na ni pak jistě častěji obrátí při hledání zaměstnání po ukončení školy.

Analýza hodnocení pracovníků ve společnosti ukázala, že žádné hodnocení pracovníků a jejich výkonu či chování neprobíhá. Hodnotí se pouze plnění výrobního plánu a jednou ročně hodnotí zaměstnanci své nadřízené.

Navrhuji, aby se ve společnosti zavedlo 1x do roka podrobnější hodnocení pracovníků. Hodnocení by měl dělat každý vedoucí pracovník pro své podřízené. Vedoucí pracovníci své podřízené nejlépe znají, vědí, jak pracují, jaký mají vztah k bezpečnosti, jak zvládají mimořádné situace, znají jejich komunikační schopnosti apod. Pro hodnocení by mohli využívat personální informační systém společnosti, ke kterému mají přístup. Záznam z hodnocení by tak byl kdykoliv k dispozici vedoucím pracovníkům a personálnímu oddělení. Využívání systému by také snížilo časovou náročnost provádění vyhodnocení. Nutné by samozřejmě bylo školení hodnotitelů a úprava systému. Po provedení hodnocení by zaměstnanci měli být seznámeni s výsledky hodnocení a měli by mít možnost se k němu vyjádřit.

Na základě analýzy rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru bylo zjištěno, že podnik nemá písemné kariérní plány. Kariérní postup si sestavují vedoucí pracovníci jen „v hlavě“. V podniku existují pětileté plány, které monitorují pouze odchod pracovníků na významných pozicích do penze v horizontu pěti let. Tyto plány tak dávají možnost podniku se na tuto situaci připravit. Ukončování pracovního

poměru se v podniku striktně řídí podle Zákoníku práce. Podnik se nejčastěji snaží využívat při rozvázání pracovního poměru dohodu. Po ukončení pracovního poměru vydá podnik zaměstnanci potvrzení o zaměstnání a případně pracovní posudek.

Navrhují, aby případný budoucí kariérní postup zaměstnanců byl zaznamenáván písemně, nejlépe také do personálního informačního systému. Pokud budou existovat písemné záznamy ohledně budoucího postupu pracovníků, bude vedoucí pracovník vždy vědět, kam má svého podřízeného směřovat, na jaká školení ho posílat a jaké úkoly mu zadávat. Měl by mít k tomuto účelu k dispozici i písemné hodnocení pracovníka, které mu pomůže rozhodnout o budoucnosti svých podřízených.

Dále navrhuji, aby podnik, pokud ukončuje pracovní poměr např. pro nadbytečnost, pomohl propouštěným pracovníkům s hledáním nového zaměstnání. Sníží se tak stres těchto pracovníků ze ztráty zaměstnání a případného nového hledání. K tomuto účelu by mohla společnost využívat služby personální agentury.

Odměňování pracovníků ve společnosti se řídí mzdovým předpisem a kolektivní smlouvou. Společnost rozlišuje dvě mzdové kategorie, a to dělníky a technicko-hospodářské pracovníky. Společnost poskytuje tři druhy mezd. Základní mzda se určuje podle tabulkových tarifů. Dalším druhem je pohyblivá složka, tzv. nadtarif, který získávají pracovníci v závislosti na dosahovaných individuálních výsledcích práce. Posledním druhem jsou příplatky, kterých je značné množství. Společnost zaměstnancům vyplácí také prémie, 13. a 14. platy a při dobré ekonomické situaci 15. platy.

Vzdělávání zaměstnanců společnosti probíhá plně v souladu se vzdělávacím plánem. Zaměstnanci mají možnost zúčastnit se nad rámec svých povinností pouze kurzů anglického jazyka. Vedoucí zaměstnanci jednotlivých oddělení mají povinnost zařídit proškolení svých podřízených z předpisů o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a to nejméně jednou ročně. Po absolvování školení probíhá přezkoušení znalostí pracovníků. Záznam o absolvovaném školení se zanáší do osobní složky zaměstnance v personálním informačním systému.

Navrhuji podniku, aby zavedl zpětné hodnocení školení svými zaměstnanci. Rovněž by zaměstnanci měli mít možnost navrhopvat zavedení dalších výukových a školicích programů, např. komunikační dovednosti. Tento krok by mohl napomoci ke zlepšení vzdělávání v podniku.

Pracovní vztahy jsou ve společnosti upraveny kolektivní smlouvou, která se každý rok aktualizuje. Kolektivní smlouva upravuje práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele, pracovně právní oblast, mzdovou oblast, sociální oblast a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Péče o pracovníky je v této společnosti velmi rozsáhlá. Zaměstnanci mají možnost sportovního i kulturního vyžití, mají zajištěno závodní stravování, v blízkosti jejich zaměstnání se nachází zdravotní středisko. Dále mají možnost spolupracovat na zlepšování vnitřních prostor a poměrů v podniku i pomoci zlepšit image podniku navenek. Pracovníci získávají příspěvky na masáže či pobyt v rehabilitačním centru Kladruby, dále vánoční kolekce a ženy květiny k Mezinárodnímu dni žen. Zavedeny jsou také blokové odměny či pokuty.

Personální informační systém společnost využívá svůj vlastní. Nachází se v něm veškeré základní informace o pracovnících, jméno a příjmení, bydliště, datum narození, osobní informace, údaje o vyplácené mzdě a odměnách, evidence školení, lékařské prohlídky, prvky bezpečnosti práce a informace o uchazečích o zaměstnání.

Na základě předchozích návrhů, tedy v případě, že budou zavedeny kariérní plány a hodnocení pracovníků, by měly být do personálního informačního systému doplněny další informace týkající se těchto oblastí.

Posledním bodem analýzy je podíl pracovníků na řízení. Společnost zavedla program 5P, v rámci kterého se snaží zapojit zaměstnance do procesu inovací v podniku. V tomto programu mohou zaměstnanci dávat vedení společnosti podněty na vylepšení veškerých činností společnosti. Pokud podaný návrh přinese podniku přínos, je zaměstnanec, který tento návrh podal, finančně odměněn.

Z analýzy bylo zjištěno, že personální práce ve společnosti Sellier & Bellot, a. s. je propracovaná, vedení společnosti věnuje této problematice značnou pozornost, pracuje na zlepšování těchto záležitostí a má zájem o další rozvoj těchto činností. Tato společnost se především vymyká hodnocením vedoucích pracovníků jejich podřízenými a programem 5P, kterým se společnost snaží zvýšit součinnost zaměstnanců s podnikem.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá analýzou personální práce ve společnosti Sellier & Bellot, a. s., vyhodnocením této analýzy a navržením zlepšujících opatření pro případné nedostatky.

V teoretické části této práce jsou rozebrány názory autorů na jednotlivé personální činnosti. Základní členění personálních činností použité v této práci je vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, jejich hodnocení a odměňování, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém. Informace k této části práce byly získány z odborné literatury.

V praktické části je nejprve představena analyzovaná společnost, čím se zabývá a její stručná historie. Dále jsou zde vypsány základní údaje o zaměstnancích, jejich počet a vývoj v posledních pěti letech a organizační struktura společnosti. Následně se práce zabývá analýzou jednotlivých personálních činností v podniku. Informace potřebné k této analýze byly získány z vnitropodnikových dokumentů a záznamů, dále především z rozhovorů s ředitelem správního úseku a zaměstnanci podniku.

Z výsledků analýzy vyplývá, že systém personální práce ve společnosti Sellier & Bellot, a. s. je na vysoké úrovni. Společnost věnuje personální práci značnou pozornost. Zejména oblast péče o pracovníky a jejich odměňování jsou v podniku na velmi vysoké úrovni.

V některých oblastech byly ovšem zjištěny i nedostatky, pro které byl navržen postup jejich řešení. Tyto návrhy budou předloženy ke konzultaci vedení společnosti.

Zlepšování personální práce, i pokud je na takto dobré úrovni, je pro firmu velmi důležité téma. Lidé jsou prostředkem k dosažení cílů podniku, jsou tedy nejdůležitějším a nejcennějším zdrojem v podniku.

Summary

This thesis deals with the analysis of personnel work in company Selleir & Bellot, a. s., evaluation of this analysis and proposing improvement measures for any deficiencies.

In the theoretical part are analyzed opinions of authors, who deal with the personnel work. Basic structure of personnel work used in this thesis is creation and job analysis, personnel planning, recruitment and selection of staff, their evaluation and remuneration, deployment of staff, termination of employment, education and care for workers, relationships with employers and HR information system. Information on this part of thesis was obtained from the literature.

In the practical part is the analyzed company introduced at first, its business activities and history. Then the basic information about employees are mentioned, their number and changes in last five years. Organizational structure is described here too. Information needed to this analysis was obtained from internal records and documents and mostly from consultations with the director of administration department and with the company employees.

According to the analysis results we can see, that the personnel work in company Sellier & Bellot, a. s. is a high level. The company devotes considerable attention to personnel work, especially to the care for workers and their remuneration.

However, in some parts occurred to be some deficiencies, to which were improvement measures suggested. This measures will be submitted for consultations to the management of the company.

Improving personnel work, even if it is at such a high level, is a very important issue for the company. People are means to achieve business goals, so they are the most important and valuable source in the company.

7 Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

CARUTH, Donald L., Gail D. CARUTH a Stephanie S. PANE. *Staffing the Contemporary Organization: A guide to Planning, Recruiting and Selecting for Human Resource Professionals*. 3rd ed. Westport, Conn.: Praeger Publishers, 2009, xiii, 335 p. ISBN 978-0-313-35614-8.

COAKLEY, Aidan. *Applied Recruitment and Selection*. Dublin: Blackhall Publishing, 1999, 124 s. ISBN 978-190-1657-913.

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

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003, xii, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha: Credit, 1999, 249 s. ISBN 80-213-0562-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HÝKEL, Jindřich a Vladimír KARLICKÝ. *Dějiny firmy Sellier & Bellot*. Praha: Naše vojsko, 2006, 263 s. ISBN 80-206-0806-0.

INZERT VLAŠIM. *Inzert Vlašim a Unison Inzert Benešov* [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.unison.cz/index.asp?menu=669>.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Boston: McGraw – Hill, Inc., 1993. ISBN 0-07112992-1.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-x.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002, 187 s. ISBN 80-7040-581-3.

LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997, 148 s. ISBN 80-860-0919-x.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Human Resources management*. 8th ed. Boston: Irwin McGraw – Hill, 1997, 693 s. ISBN 0-07-114901-5.

MOLEK, Jan. *Personalistika a řízení*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008, 126 s. ISBN 978-80-7394-063-8.

OBCHODNÍ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. *Justice.cz* [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Sellier+%26+Bellot>.

SELLIER & BELLOT, a. s. *Sellier & Bellot* [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.sellier-bellot.cz/>.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-x.

Vnitropodnikové záznamy.

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

WERNER, Rudolf. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Katedra ekonomiky podniku a účetnictví, 2001, 118 s. ISBN 80-7082-839-0.

WICK, Calhoun W. a Lu Stanton LEÓN. From ideas to action: Creating a Learning Organization. *Human Resource Management*. Roč. 34, č. 2, s. 299-311. ISSN 00904848. DOI: 10.1002/hrm.3930340207. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.3930340207>.

ZÁKONÍK PRÁCE. *Zákoník práce online* [online]. [cit. 2012-12-14]. Dostupné z: <http://www.zakonik-prace-online.cz>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces personálního plánování.....	11
Obrázek 2: Formování personálu organizace (staffing)	21
Obrázek 3: Logo společnosti	35
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti	38
Obrázek 5: Útvary lidských zdrojů v podniku.....	39
Obrázek 6: Popis funkčního místa pracovníka archivu	45
Obrázek 8: Plán vzdělávacích akcí na rok 2013	60

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj fyzického stavu zaměstnanců společnosti v letech 2008 – 2012.....	42
Graf 2: Vývoj fyzického stavu zaměstnanců podle pracovní náplně v letech 2008 – 2012	43
Graf 3: Vývoj mzdových nákladů v letech 2008 – 2011	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vyhledávání pracovníků z interních zdrojů.....	14
Tabulka 2: Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů.....	14
Tabulka 3: Průměrné roční fyzické stavy pracovníků 2008 – 2012	41
Tabulka 4: Vývoj mzdových nákladů v letech 2008 - 2011	58

Seznam příloh

Příloha 1: Žádost o přijetí zaměstnanců

Příloha 2: Pracovní smlouva

Příloha 3: Titulek vlašimského inzertu

Příloha 4: Fotogalerie sportovní den

Příloha 5: Fotogalerie bowlingový turnaj

Příloha 6: Rybník v areálu společnosti Sellier & Bellot, a. s.

PRACOVNÍ SMLOUVA

Zaměstnavatel: **Sellier & Bellot, a.s. se sídlem Vlašim, Lidická 667, PSČ 258 13 IČO:28982347**
zapsaná v obch.rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, odd. B vl. 15674,
zastoupená pověřeným zástupcem **Dvořákem Jiřím ing., ředitelem správního úseku**
a

zaměstnanec: _____ narozen(a): . .

Bydliště: _____ zdr.pojišťovna: _____

uzavírají tuto pracovní smlouvu:

Druh práce (funkce): _____

Místo výkonu práce: **Vlašim** Den nástupu do práce **28.02.2013**

Pracovní poměr se sjednává: **na dobu neurčitou se zkušební dobou 3 měsíců**

Další ujednání

1. Před uzavřením pracovní smlouvy byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho z pracovní smlouvy vyplývají, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat.
2. Ode dne, kdy pracovní poměr vznikl, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci přidělovat práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy nebo kolektivní smlouvou.
3. Zaměstnanec je povinen konat osobně práce podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době, řídit se příkazy a pokyny vedoucích zaměstnanců zaměstnavatele, dodržovat pracovní kázeň a ustanovení vnitřních předpisů zaměstnavatele. Zaměstnanec přistupuje na rozvrh pracovních směn na daném pracovišti.
4. Zaměstnanec se zavazuje zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které jsou předmětem obchodního tajemství firmy a to ještě jeden rok po případném rozvázání pracovního poměru.
5. Zaměstnanec souhlasí:
 - a) s možným vysíláním na pracovní cesty (§ 42 ZP),
 - b) s prací přesčas nad 150 hodin v roce a to až do výše 416 hodin v kalendářním roce (§ 93 ZP),
 - c) s případným vykonáváním pracovní pohotovosti mimo pracoviště (§ 78 a 95 ZP),
6. Zaměstnanec může vedle svého zaměstnání podle této pracovní smlouvy vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, jen s předchozím písemným souhlasem zaměstnavatele. Seznam předmětů činnosti zaměstnavatele je k dispozici na právním odboru.
7. Nárok na délku dovolené na zotavenou upravují příslušná ustanovení zákoníku práce (§§212-223) a kolektivní smlouva.
8. Výpovědní doby upravují příslušná ustanovení zákoníku práce (§ 51).
9. Výše mzdy a způsob odměňování je uveden v samostatném dokumentu (Mzdové zařazení zaměstnance, event. Individuální smlouva), který zaměstnanec obdrží nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru. Mzda a náhrada mzdy je splatná pozadu za měsíční období ve výplatním termínu čtrnáctého dne následujícího měsíce a bude poukázána na běžný účet vedený u bank a jejich poboček v ČR na základě dohody uzavřené ve mzdové účtárně.
10. Týdenní pracovní doba a její rozvržení je stanoveno v Pracovním řádu zaměstnavatele.
11. Zvláštní ujednání

Závěrečná ustanovení

1. Práva a povinnosti zaměstnavatele i zaměstnance se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími pracovněprávními předpisy.
2. Tato pracovní smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnavatel a druhé zaměstnanec.
3. Zaměstnanec i zaměstnavatel podepisují tuto pracovní smlouvu na důkaz souhlasu s jejím obsahem.

Ve Vlašimi dne 28.02.2013

podpis zaměstnance

podpis a razítko oprávněného zástupce zaměstnavatele

T.č.I - 033 - 01

Příloha 3: Titulek vlašimského inzertu

www.unison.cz **INZERTNÍ NOVINY**
pro Vlašim a okolí
INZERT
3/2013
VLAŠIM
se stovkami aktuálních
soukromých inzerátů
Sopkroms Inzerce: 317 729 385 (po-pá 9-16 hod.) 18. ročník Firmy inzerce: 802 187 238

Zdroj: Inzert Vlašim

Příloha 4: Fotogalerie sportovní den



Zdroj: vnitropodnikové záznamy

Příloha 5: Fotogalerie bowlingový turnaj



Zdroj: vnitropodnikové záznamy

Příloha 6: Rybník v areálu společnosti Sellier & Bellot, a. s.



Zdroj: vnitropodnikové záznamy