



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

System a řízení personální práce ve vybraném podniku

Vypracovala: **Mašková Andrea**

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

České Budějovice, 2014

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea MAŠKOVÁ**
Osobní číslo: **E11722**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém a řízení personální práce ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza řízení a systému personální práce ve vybraném podniku, jeho posouzení, zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

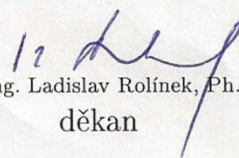
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

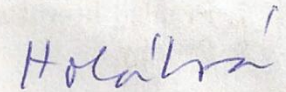
ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 21. března 2013

P R O H L Á Š E N Í

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou 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 27. dubna 2014

Andrea Mašková

P O D Ě K O V Á N Í

Mé srdečné poděkování patří doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům personálního útvaru vybraného podniku za poskytnuté informace a čas, který mi věnovali.

OBSAH:

OBSAH:.....	1
1. ÚVOD.....	2
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	3
2.1. Historie.....	3
2.2. Personální útvar, personalista.....	4
2.3. Význam, cíle, úkoly, faktory a vlivy personální práce	6
2.4. Personální činnosti	7
2.4.1. Personální plánování.....	8
2.4.2. Analýza pracovních míst	9
2.4.3. Získávání pracovníků.....	10
2.4.4. Výběr pracovníků	12
2.4.5. Přijímání a adaptace pracovníků.....	15
2.4.7. Hodnocení pracovníků	16
2.4.9. Odměňování pracovníků.....	17
2.4.9. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	20
2.4.9. Péče o pracovníky	20
2.4.10. Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru	22
3. CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ	25
4. ANALÝZA SYSTÉMU A ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	
4.1. Charakteristika podniku	
4.2. Personální činnosti ve vybraném podniku	
4.2.1. Personální plánování.....	
4.2.2. Analýza pracovních míst	29
4.2.3. Získávání pracovníků.....	29
4.2.4. Výběr pracovníků	32
4.2.5. Přijímání a adaptace pracovníků.....	34
4.2.6. Hodnocení pracovníků	34
4.2.7. Odměňování pracovníků.....	37
4.2.8. Rozvoj a vzdělávání pracovníků.....	43
4.2.9. Péče o pracovníky	48
4.2.10. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	51
5. DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN	52
6. ZÁVĚR	55
I. SUMMARY	56
II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
III. SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	
IV. SEZNAM PŘÍLOH	
V. PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Aby podnik uspěl v prostředí konkurence, je nutné, aby si vedení uvědomilo, jak důležití jsou pro podnik jeho zaměstnanci – že právě zaměstnanci jsou základním pilířem podniku, že právě oni jsou v dnešní pokrokové době pro podnik nejvýznamnějším kapitálem. Lidské zdroje, a především jejich správné řízení a motivování, vedou k úspěšnému dosažení stanovených podnikových cílů. Aby bylo dosažení cílů, co nejuspěšnější, nesmí být potenciál, který lidské zdroje ukrývají, utlačován, ale zcela využit.

Správné řízení lidských zdrojů je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující úspěšnost podniku. Práce personálního oddělení, potažmo způsob vedení lidských zdrojů, je tedy pro společnost klíčovou činností.

Vzhledem k významu personální práce v podniku by si každý podnik měl stanovit svoji personální strategii, resp. personální politiku. Aby personální strategie byla dlouhodobě úspěšnou, je potřeba strategii personální vhodně propojit se strategií celého podniku.

Bakalářská práce „Systém a řízení personální práce ve vybraném podniku“ je zpracovávána na základě studia odborné literatury, interních materiálů vybraného podniku, rozhovorů s pracovníky personálního útvaru a vlastních zkušeností s vybraným podnikem.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

Pro personální řízení se využívá v praxi i literatuře mnoho synonym. Nejčastěji užívána je personální práce nebo personalistika. Pojem „personalistika“ je podle vysvětlivky Renáty Kociánové (2007, s. 8) odvozen od latinského výrazu „persona“, který se do češtiny překládá jako „osoba“, tzn. personalis = osobní.

2.1. Historie

Kořeny personálního řízení je nutné hledat ve Spojených státech amerických, kde byly podle Koubka (2007, online) zformulovány 4 vývojová období:

I. 1900 – 1935

Náhlý nedostatek pracovních sil z důvodu odchodu mužů na válečnou frontu. Tato okolnost donutila firmy jednat se zbývajícím zaměstnancem účelněji, než bylo do té doby běžné. Na příklad byly zavedeny přijímací testy k selektování uchazečů.

II. 1935 – 1960

Zaměstnavatelé objevují nové postupy v obsazování volných pracovních míst a začínají preferovat uchazeče, kteří se před nástupem (alespoň) pokusili zdokonalit své znalosti a dovednosti. V důsledku aktivit odborů byla v polovině 20. století zvýšená fluktuace pracovních sil a společnosti měly stále větší snahu o stabilizování své zaměstnanecké základny. Proto začaly ustupovat tlaku ze strany odborů na růst mezd a přistoupily i na jiné benefity, tzn. zaměstnanecké výhody.

III. 1960 – 1980

Ve třetím období přichází nový směr, který vycházel z psychologie, ekonomie a práva. Anglicky se tento směr nazývá Human Resource Management (častěji se uvádí zkratka HRM) neboli česky „řízení lidských zdrojů“. Hlavní náplní práce personalistů bylo analyzování vnějších i vnitřních podmínek firmy, zakládání a udržování databází s informacemi o zaměstnancích a formulování cílů firmy v oblasti komunikace se zaměstnanci.

IV. 1980 – současnost

Personalisté a jejich práce je téměř vrcholem vedení. Dochází ke spolupráci konkurenčních personálních útvarů – sdělování sazeb na klíčových pracovních postech, výměny motivačních plánů atd.

Historický vývoj shrnul Josef Koubek (2007, s. 14 – 15) do těchto 3 koncepcí:

1) Personální administrativa

Historicky nejstarší pojetí termínu „personální práce“. Administrativní úkony spjaté se zaměstnáváním, dokumentech a informacích o zaměstnancích apod.

2) Personální řízení

V podnicích, jejichž cílem byla expanze nebo eliminace konkurence, se personální řízení jako koncepce personální práce začalo objevovat již před 2. světovou válkou (ve 20. – 30. letech minulého století). K dosažení cíle nejvíce posloužilo nalezení a následné využití konkurenčních výhod. Jednou z nejvýznamnějších výhod byla role pracovního kolektivu. Pracovní kolektiv, byl-li pečlivě vybraný a motivovaný, se stal pro podnik nezbytným zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti.

3) Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů symbolizuje nejnovější koncepci personální práce formulovanou v průběhu 50. a 60. let minulého století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem v řízení organizace a z lidské pracovní síly se stává nejdůležitější výrobní vstup pro činnost celé organizace. Od předešlé koncepce, koncepce personálního řízení, se odlišuje především strategickým přístupem k personálním činnostem a v pracovnících, jež je mají vykonávat. Personální práce pomalu přechází z odborných personalistů na všechny vedoucí pracovníky.

2.2. Personální útvar, personalista

Personalistiku vykonává personální útvar anebo přímo řídící pracovník, a to po většinou podle velikosti podniku. V malém podniku personální práce zpravidla zastává přímo majitel, v podniku větším je to specialista (personalista) nebo zvláštní personální útvar. V případě takové personální činnosti, která není vykonávána pravidelně, je možnost, že na její výkon bývá najatý externí specialista.

Funkce, jež pracovník řídicí lidské zdroje má zastávat, rozčlenil ve své publikaci Gregar (2008, s. 8 – 9) na:

- koncepční (aktualizování rozvojových politik podniku),
- plánovací (zpracování plánů rozvoje podniku v návaznosti na jeho cíle),
- řídicí a koordinační (stanovení hlavních směrů a priorit pro personální řízení),
- metodickou (stanovení postupů v zajišťování úkolů),
- informační (využívání personálních informací k personálnímu řízení),
- poradenskou (poskytování rad a nastiňování možných variant řešení),
- výzkumnou a expertizní (zjišťování názorů a postojů zaměstnanců, spokojenosti atd.)

Jejich úkolem je:

- vybírat své spolupracovníky,
- podílet se na jejich rozvoji,
- hodnotit výsledky práce,
- vytvářet pracovní vztahy,
- sbírat, zpracovávat a komunikovat informace (Stýblo, 2003, s. 19).

První personální úřednicí byla Mary Wood, která u společnosti Rowntree v New Yorku koncem 19. století zodpovídala za zajišťování péče o pracující ženy a děti a především o jejich zdraví a chování. Od té doby práce personalisty, jeho role v organizaci a především kompetence prošly výraznou změnou (Foot & Hook, 2002, s. 7).

Role, které personalista vykonává, se mění v závislosti na míře jeho postavení v organizaci, na úrovni, na níž pracuje, ale i na jeho vlastních schopnostech a dovednostech. Pro upřesnění, postavení personalisty v organizaci je dvojího typu – generalista nebo specialista. Generalista je pracovník na řídicí pozici (např. manažer lidských zdrojů) a specialista ten, který je vedoucím kteréhokoliv oddělení v organizaci (např. vedoucí oddělení odměňování). Podle Michaela Armstronga (2007, s. 79) mohou být role proaktivní, reaktivní nebo smíšené dvou zmíněných. Proaktivní rolí je rozuměna role iniciátora, rolí reaktivní naopak taková role, které reaguje na určité požadavky či podněty.

Konkrétní úlohy personalisty jsou následovné (Armstrong, 2007, s. 79 – 82):

– *poskytování služeb*

Základní úloha, které postupem času byla rozšířena z poskytování služeb pro management (např. zabezpečení potřebných pracovníků) na všechny pracovníky (např. ochrana zdraví a bezpečnost při práci).

– *vedení a usměrňování a poskytování rad*

Úloha, která personalistu uvádí do funkce poradního orgánu pro manažery.

– *role partnera v podnikání*

Personalisté musejí vidět věci v širších souvislostech. Je to předpoklad k tomu, aby správně rozpoznali příležitosti podniku. Jejich práce napomáhá k dosažení podnikatelských cílů.

– *role stratéga*

Jak zmínil Michael Armstrong slovy Hendryho a Pettigrewa (1986), stratégové jsou takoví personalisté, kteří zdůrazňují, že lidé (pracovníci organizace) jsou strategickým zdrojem pro dosahování konkurenční výhody.

– *role inovátora a činitele změny*

Na základě výsledků analýz organizace diagnostikují personalisté inovace, které by zajistili organizaci lepší koordinaci změn v různých procesech.

– *role interního konzultanta*

Role interního konzultanta spočívá v analyzování a diagnostikování problémů se svými kolegy, a zároveň v navrhování jejich řešení.

– *monitorovací role*

Prací personalisty je dohlížení na důsledné zabezpečení personální politiky a postupů, a na jejich správné uplatňování liniovými manažery.

– *role strážců hodnot*

Role, která personalisty staví do pozice, při níž navrhuji nezbytné kroky v případě rozporu s interními hodnotami podniku.

2.3. Význam, cíle, úkoly, faktory a vlivy personální práce

V publikaci Řízení lidských zdrojů od Armstronga (2007, s. 30) je uvedena definice, kterou poznamenali Ulrich a Lake (1990) – „*Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizaci učit se rozpoznávat a využí-*

vat nové příležitosti.“ Zjednodušeně řečeno se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů v následujících oblastí aktivit:

- efektivnost organizace (tvorba specifických postupů rozhodující o konkurenceschopnosti podniku)
- řízení lidského kapitálu (inteligence, dovednosti, zkušenosti a jiné vlastnosti zaměstnanců sloužící organizaci k dlouhodobému naplňování jejího poslání)
- řízení znalostí (řízení znalostí vedoucí k úspěšnosti podnikání)
- řízení odměňování (odměny za motivaci, pracovní angažovanost atd.)
- zaměstnanecké vztahy (udržování harmonických vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci)
- uspokojování rozdílných potřeb (realizování podnikové kultury, která uspokojuje potřeby všech zainteresovaných stran)
- překlenování propastí mezi rétorikou a realitou („praktická aplikace teorie“)

2.4. Personální činnosti

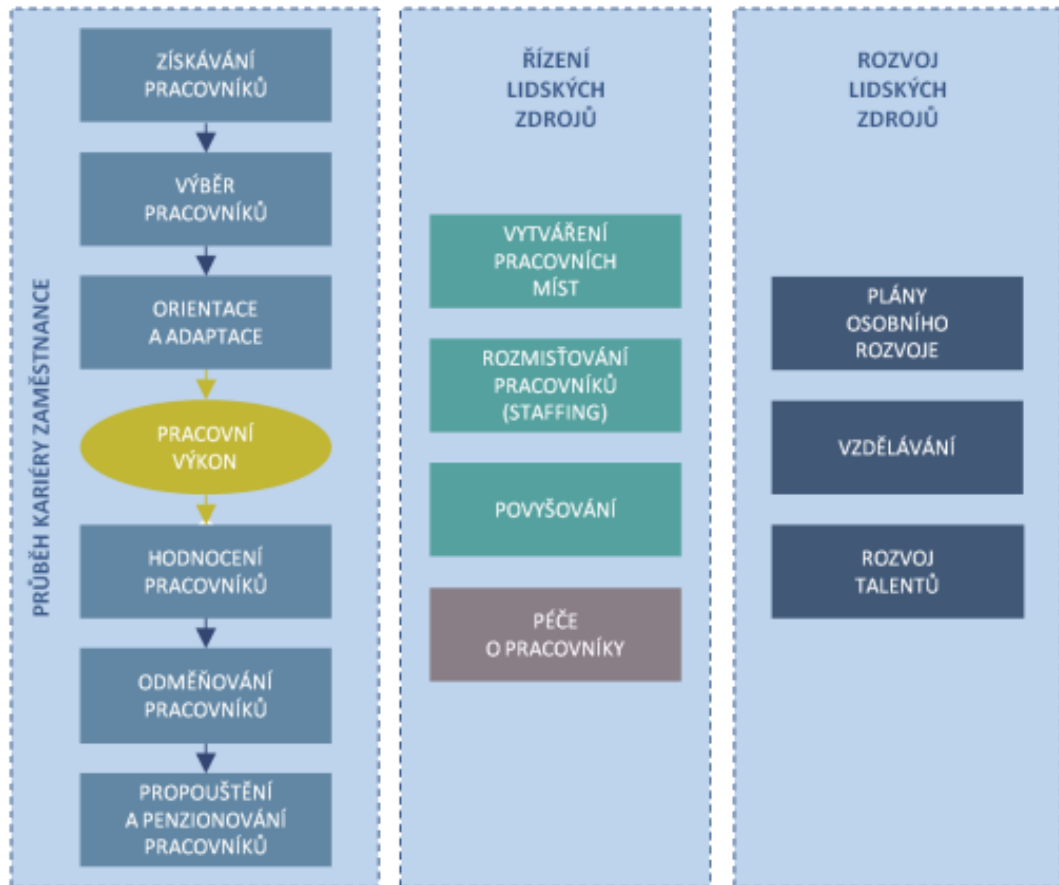
Nejen zastávání personálního řízení, ale i přímo rozsah personálních činností, je ovlivněn velikostí podniku. Ne každý podnik provádí všechny činnosti, které jsou níže uvedeny, a ne každý podnik je provádí pravidelně. Na Obrázek 1 – logický rámeček řízení lidských zdrojů je zaznamenán průběh kariéry pracovníka, který koresponduje s personálními činnostmi v podniku.

Autoři světových literatur shrnují personální činnosti následovně:

- personální plánování
- analýza pracovního místa
- získávání pracovníků
- výběr pracovníků
- přijímání pracovníků
- adaptace pracovníků
- rozvoj pracovníků
- vzdělávání pracovníků
- hodnocení pracovníků
- odměňování pracovníků

- rozmisťování pracovníků
- ukončování pracovního poměru

Obrázek 1 – logický rámec řízení lidských zdrojů



Zdroj: Management Mania

2.4.1. Personální plánování

„Odhadování a plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků (Koubek, 2011, s. 18).“

Personální plánování není vhodné pouze pro malé a střední podniky, ale i pro velké organizace. Cílem personálního plánování velké organizace je zejména ukázání způsobů, jak efektivně nakládat se zaměstnanci, aby nedocházelo k častému propouštění. Výhody, které s sebou plánování v oblasti personalistiky přináší je hned několik a Werther, Jr. s Davisem (1989, s. 178) je uvádí následovně:

- zlepšení ve využití pracovníků
- přizpůsobení činností personálního útvaru budoucím cílům organizace
- dosažení, co největší hospodárnosti při přijímání nových pracovníků
- rozšíření informační základny personálního managementu, a to za účelem prospěšného využívání ostatním jednotkám organizace.

2.4.2. Analýza pracovních míst

Definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracovávání popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst (požadavků pracovních míst na schopnosti a vlastnosti pracovníků) a aktualizace těchto materiálů (Koubek, 2003, s. 20).

Analýzou pracovního místa podle Armstronga (1999, s. 209 a 211 – 212) je proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat a poskytuje informace o konkrétním pracovním místě – např. celkový účel, obsah, zodpovědnost, kritéria výkonu, odpovědnost, organizační faktory, motivující faktory, faktory osobního rozvoje, faktory prostředí.

K uspokojujícím závěrům analýzy pracovního místa dosáhneme podle Armstronga (1999, kap. 12) snáze, pokud využijeme i ostatních analýz. Z nichž lze vybrat analýzu role, která sleduje úlohu zainteresovaného pracovníka, analýzu vlastností, která zkoumá schopnosti a dovednosti pracovníka k efektivnějším výkonům vykonávané práce, a v neposlední řadě analýzu kompetence, jejímž cílem je identifikovat osobní charakteristiky jedinců, ale i výstupy zadané práce.

K vytvoření seznamu pracovních úkolů konkrétního pracovního místa, je za potřebí, zodpovědět tyto otázky:

CO – konkretizovat úkoly ke splnění

KDE – konkretizovat pracoviště, kde úkol bude plněn

K D Y – konkretizovat denní dobu nebo čas pracovního procesu, kdy je potřeba úkol splnit

P R O Ā – konkretizovat důvody ke splnění úkolu

J A K – konkretizovat metody, jak úkol splnit

K D O – konkretizovat požadavky po pracovníkovi, který je pověřen daným úkolem

2.4.3. 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 (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2007, s. 126)

Jak konstatovali Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 27 – 33), je mnoho metod k získání pracovníků. Nejpopulárnějšími mezi zaměstnavateli jsou:

- *nabídka práce zveřejněná na úřadu práce nebo na internetu*

Využíváno při získávání pracovníka na vykonávání manuální nebo administrativní činnosti. Správná formulace nabídky (název práce, spádové území, odborná praxe, mzdové podmínky aj.) napomáhá k tomu, aby žádosti zaslali pouze uchazeči, kteří vyhovují podmínkám obsazovaného pracovního místa.

- *podniková vývěska a doporučení stávajícím zaměstnancem*

Metoda užívána k obsazení funkcí na nižších úrovních podniku. Pracovník zaměstnán tímto způsobem je z neformálních zdrojů obeznámen s podnikovou kulturou, s hodnotami a normami podniku.

- *inzerce za pomoci tisku nebo rozhlasu*

Inzerce v tisku nebo rozhlasu je určena pro zájemce o výkonné (manuální nebo administrativní) a asistenční činnosti. Je možné inzerčí oslovit i zájemce o nižší manažerské funkce. Aby byl inzerát účinnější, je potřeba kromě základní formulace nabídky (viz „nabídka práce zveřejněná na úřadu práce nebo na internetu“) uvést i mezní termín odevzdání žádosti. Uvedení termínu je nutné především u pozic, které vyžadují být ob-

sazeny do určitého data. U inzerování skrz rozhlas je zásadní problém v zachycení vhodným kandidátem.

– *spolupráce se vzdělávacími institucemi*

Vhodná metoda k obsazení pozic, které vyžadují odborné vzdělání. Pro zaměstnavatele je možné si ve spolupráci se vzdělávacími institucemi vytipovat vhodné adepty při výuce učňů, při praxi středoškoláků nebo při stáži vysokoškolských studentů. Druhou možností je zveřejnit v instituci plošnou nabídku práce, kterou je opět nutné doplnit vymezením dalších požadavků, jak tomu bylo u inzerování v tisku.

– *přihlášení o zaměstnání uchazečem*

Metoda, která končí úspěšně pouze u málo uchazečů. Odůvodnění je povětšinou špatné načasování žádosti anebo obecné informace o žadateli (obtížná identifikace žadatelových schopností a dovedností).

– *veletrhy pracovních příležitostí*

Způsob získání pracovníka bohatých a známých (i světově) společností zaměřující se především na vysokoškolské studenty, popř. jejich absolventy. Zajímavostí je, že v areálu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích se v posledních letech každoročně takový veletrh koná. V březnu 2013 vyslala své zástupce na European Jobday např. společnost E.ON, Robert Bosch, Československé obchodní banka a Všeobecná zdravotní pojišťovna.

– *spolupráce s vládními orgány*

Jedná se o získávání pracovníků z registrovaných uchazečů o zaměstnání na úřadech práce nebo z různých zprostředkovatelen (personální agentury, outplacementové agentury aj.).

Koubek (2007, s. 129 – 130) shrnul metody zmíněné výše na dva zdroje pracovních sil:

– *vnitřní zdroje pracovních sil*

Vnitřní zdroje tvoří pracovníci, kteří jsou se společností již nějakým způsobem spjati. Tito pracovníci byli uvolněni v důsledku technického rozvoje, vylepšené organizace práce nebo s ukončením dané činnosti. Dále jsou to pracovníci, kteří dozráli (ať už psychicky, fyzicky nebo kombinací obojího) k vykonávání náročnější práce a v neposlední řadě pracovníci, kteří mají zájem přejít na jiné pracovní místo v organizaci.

Výhodou získávání pracovníků vnitřními zdroji je pro organizaci určitá znalost samotné organizace pracovníkem. Naopak nevýhodou je možné negativní ovlivnění mezilidských vztahů v kolektivu z důvodu soupeření o povýšení.

– *vnější zdroje pracovních sil*

Pracovníky z vnějších zdrojů lze nabírat díky úřadům práce a školám, které každoročně „vyprodukuje“ nespočet absolventů. Za pracovní sílu z vnějších zdrojů lze považovat i pracovníky jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti opustit své dosavadní pracoviště.

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů sebou nese nové pohledy, názory a zkušenosti zvenku, což je pro organizaci určitě plusem. Mínusem je obtížnější, nákladnější a časově náročnější adaptace a orientace pracovníků.

2.4.4. Výběr pracovníků

Výběr pracovníků v malém podniku v míře větší než kdekoliv jinde rozhoduje o výkonu, úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku, může přispět ke zlepšení, ale i k vážnému narušení pracovních a mezilidských vztahů v malém podniku (Koubek, 2011, s. 30).

Jak konstatuje Armstrong (2007, s. 344) výběr pracovníků je ovlivněn několika specifickými požadavky na uchazeče. Požadavky Armstrong shrnul do následujících bodů:

- *odborné schopnosti*
 - znalosti a dovednosti uchazeče ke schopnosti plnit zadávané role
- *požadavky na chování a postoje*
 - chování, které je od uchazeče o danou pozici očekáváno
- *odborná příprava a výcvik*
 - požadované vzdělání, resp. odbornost
- *zkušenosti, praxe*
 - dosud vykonávané činnosti a úspěchy při jejich konání ve stejném nebo podobném oboru
- *zvláštní požadavky*
 - požadavky, které jsou specifické pro danou pozici
- *vhodnost pro organizaci*
 - podniková kultura a schopnost uchazečů v ní pracovat, popř. se jí přizpůsobit

- *další požadavky*
 - pracovní doba, cestování nebo pobyt mimo bydliště, proměnlivé pracoviště atd.
- *možnost splnit očekávání uchazeče*
 - možnosti kariérního růstu v organizaci, vzdělávání při zaměstnání atd.

Po činnosti získávání uchazečů je nutné přejít k výběru. K němu prvotně slouží dotazník pro uchazeče o zaměstnání, který se používá jako prostředek k vytvoření standardizované informace o samotném uchazeči.

Prozkoumávání dotazníků je náročnou činností především proto, že je nutné si dobře uvědomit, co vlastně jako zaměstnavatel požadujeme a co našim požadavkům odpovídá. Jako vodítko k rozboru žádostí uvádí Ludlow a Panton (1995, s. 60) několik otázek, z nichž jsem vybrala následující:

- O čem svědčí dosavadní výsledky žadatele?
- Které části informací bych měl prozkoumat, abych je mohl vyhodnotit – zvláštní znalosti/zkušenosti?
- Vypadá něco nepravděpodobně – neměl bych prověřit uvedenou průpravu a zkušenosti?
- Jaký kariérní postup vykazují záznamy o předchozích zaměstnáních žadatele?

Podle vyhodnocení došlých dotazníků je vybrán příslušný počet uchazečů, kteří jsou pozváni k pohovoru užšího výběru.

Podle Armstronga (2007, s. 361) je několik typů pohovorů:

Pohovor 1+1

Individuální pohovor je nejběžněji využívanou metodou k výběru pracovníků. Jedná se o diskuzi mezi čtyřma očima. Zároveň je tou nejlepší příležitostí k navázání úzkého kontaktu mezi vedoucím pohovoru a uchazečem.

Pohovorové panely

Uchazeč se při pohovoru tohoto typu setkává s více lidmi. Panel většinou tvoří personalista a linioví manažeři. Možnou výhodou pro panel je diskuze o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru.

Výběrová komise

Výběrová komise je oficiálnější a větší pohovorový panel. V panelu se nachází lidé ze všech stran organizace, které mají na výběru pracovníků zájem.

Jako doplňující doporučení výběrového procesu jsou v posledních letech zaváděny skupiny testů, podle kterých lze posoudit vhodnost uchazeče na pozici.

Ludlow s Pantonem (1995, s. 89 – 92) shrnuli testy do pěti skupin:

- inteligenční testy
- testy průpravy
- testy schopností nebo vloh
- osobnostní testy
- testy kreativity

Různé testy uchazečů zmiňuje i Armstrong (2007, s. 389 – 391). Odkazem na Spearmana (1927, *The Abilities of Man*, NY, Macmillan), jednoho z průkopníků testování inteligence, zmiňuje, že testy inteligence jsou založeny na tom, co podle nějaké teorie inteligencí je. Nejlepším testem inteligence je takový test, který je prověřen a jehož výsledek lze porovnat s určitými normami.

Jak Armstrong (2007, s. 390) cituje Robertse (1997, *Recruitment and Selection: A contemporary approach*, London, Institute of Personnel and Development), tak „velkou pětku“ v charakteristice osobnosti tvoří:

- *extroverze/introverze* – společenský, družný, otevřený, nesobecký, pozitivní atd.
- *emoční stabilita* – houževnatý, nezdolný, nezávislý, sebejistý atd.
- *příjemnost* – zdvořilý, kooperativní, příjemný, sympatický, tolerantní atd.
- *svědomitost* – pilný, vytrvalý, pečlivý, spolehlivý atd.
- *otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem* – zvědavý, nápaditý, imaginativní, ochotný se učit atd.

2.4.5. Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků je úzce spjato s další personální činností, s adaptací pracovníků. Činnost přijímání je shrnutí procedur, které následují po oznámení pracovníkovi o jeho úspěchu při výběrovém řízení.

V Koubkové publikaci (2007, s. 189) je za nejdůležitější formální náležitost považováno vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy či jiného dokumentu, na jehož základě je uzavřen pracovní poměr. Před podpisem smlouvy je zpravidla ještě nutné absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Pokud výsledky lékařské prohlídky nevyklučují přijetí pracovníka je smlouva předložena k podpisu.

Hlavní administrativní činností, která je nutná pro přijímání pracovníků, je pořízení osobní složky pracovníka. Základními náležitostmi, které je potřeba zavést do personální evidence, jsou tyto údaje:

- příjmení, jméno a titul pracovníka
- datum a místo narození, rodné číslo
- adresa trvalého, popř. přechodného bydliště
- telefonní číslo
- národnost
- charakteristika zdravotního stavu, popř. změněná pracovní schopnost
- údaje o kvalifikaci
- informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu
- datum vzniku pracovního poměru
- pracovní zařazení v organizaci
- místo výkonu práce

Údaje např. o rodinném stavu nebo informace o závislých dětech jsou v dnešní době celosvětově brány jako diskriminační údaje, proto by již neměly být uváděny v rámci pracovní smlouvy. Uváděny jsou v případě, že zaměstnavatel vyřizuje za zaměstnance záležitosti daně z příjmu, pak je uvedení těchto údajů nezbytné.

Uvádění nových pracovníků do organizace může být časově náročné, ale pomocí efektivního adaptačního programu se čas i náklady na adaptaci mohou zmenšit na minimum. Je zapotřebí specifikovat cíle, které Armstrong (2007) uvádí následovně:

- překonání počáteční fáze, kdy se všechno pracovníkovi – nováčkovi zdá neobvyklé a cizí,
- urychleně nováčkovi vytvořit příznivý postoj a vztah k podniku,
- dosáhnout pracovních výkonů, které se od nováčka očekávají, v co nejkratším možném čase po jeho nástupu a
- snížení pravděpodobnosti odchodu pracovníka z organizace.

Pro usnadnění orientace pracovníka na pracovišti je vhodné, aby organizace dodržovala seznam bodů, které Fowler (1996) doporučil a Armstrong (2007, s. 379) s nimi souhlasí:

- Zajistěte, aby pracovník, který se s novým pracovníkem setká jako první, věděl přibližný čas příchodu a úkony, které v zápětí mají být pracovníkem konány.
- Stanovte přijatému pracovníkovi čas, kdy má dorazit.
- Proškolte personál k přátelskému chování vůči novému pracovníkovi.
- Doprovodte pracovníka na místo, kam se má neprodleně dostavit.
- Nenechávejte pracovníka, který je novým zaměstnancem, čekat.

2.4.7. Hodnocení pracovníků

Definici zveřejněnou Koubkem (2007, s. 207 – 208) lze chápat hodnocení pracovníků jako personální činnost, která se zabývá zjišťováním výkonu práce, plnění úkolů a požadavků na dané pracovní místo, vztahů pracovníka ke spolupracovníkům, popř. jiným zainteresovaným lidem, se kterými přijde pracovník v souvislosti výkonu své práce do styku. Dále je součástí hodnocení i sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům. S pracovníky jsou výsledky následovně projednány s cílem najít cestu ke zlepšení pracovního výkonu.

Výsledky hodnocení pracovníků napomáhá k zodpovězení mimo jiné i následujících otázek:

- Jaké má pracovník silné a jaké slabé stránky?
- Jak motivovat pracovníka?
- Jaké má jeho/její pracovní výkon potenciál (rezervy, hranice)?

Za účelem lepšího pochopení problematiky hodnocení je na místě znát základní úkoly hodnotícího systému pracovníků. Za základní úkoly je považováno rozpoznávání aktuální úrovně pracovního výkonu pracovníka, silných a slabých stránek pracovníka a umožnění pracovníkovi zlepšit svůj výkon. Pokud hodnocení nevede ke zvýšení výkonnosti pracovníků je jeho proces vysoce neefektivní a jeho využívání naprosto zbytečné. Vedlejší úkoly hodnocení pracovníků, ale pro chod společnosti nezbytné, je např. tvorba podkladů pro rozmisťování pracovníků a tvorba podkladů pro hodnocení efektivnosti vzdělávacích programů.

Součástí hodnocení musí být i pochvala a ocenění, nejen kritika pracovníkova výkonu. Hodnocení má být formulováno tak, aby bylo viditelné, že je snaha pracovníkovi pomoci.

Koubek (2007, s. 208) rozlišuje dvě podoby hodnocení pracovníků:

- neformální hodnocení (průběžné hodnocení, které je ovlivněno danou situací, pocitem hodnotitele i jeho momentální náladou)
- formální hodnocení (systematické hodnocení založené na pravidelném intervalu pro proces hodnocení, výstup hodnocení se stává součástí osobního spisu pracovníka)

Proces vyhodnocení má několik zásad, které se musí dodržovat. K těm zásadným, které Koubek (2007, s. 211) zmiňuje ve své literatuře, patří, že cíle, které jsou dohodnuty po vyhodnocení, je nutné formulovat tak, aby byly dosažitelné. Do jejich dohodnutí musejí být zapojeny všechny strany – hodnotící i hodnocený. K výsledkům hodnocení má hodnocený právo se vyjádřit a argumentovat ve svůj prospěch.

2.4.9. Odměňování pracovníků

Pod pojmem „odměna“ si většina představí mzdu nebo plat, ale v moderní personalistice tomu tak není. Kromě peněžní odměny je celá řada odměn nehmataelných, které ovšem nelze opomíjet.

Koubek (2007, s. 283) vysvětluje odměňování v dnešní době jako mzdu nebo plat rozšířen o zaměstnanecké výhody, povyšování, vzdělávání, formální uznání, pozvání na slavnostní oběd, pověřování vedením lidí nebo významnými pracovními úkoly. Dále uvádí v rámci odměny pracovníka i přátelské vztahy na pracovišti a vytváření příznivějších pracovních podmínek.

Pro organizaci je klíčovým problémem vytvoření systému odměňování tak, aby byl motivující, spravedlivý a hlavně pracovníky akceptovaný. Před jeho vytvářením je důležité nalézt odpověď na 3 hlavní otázky (Koubek, 2011, s. 159 – 160):

- Čeho potřebuje firma svým systémem odměňování dosáhnout?

Udržení pracovníků, dosažení konkurenceschopné produktivity, dosažení žádoucího zisku, formování a rozvíjení pracovního kolektivu schopného realizovat cíle organizace atd.

- Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?

Zabezpečení svých potřeb a potřeb rodiny, uznání za práci, možnost seberealizace atd.

- Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve firmě?

Populační vývoj, úroveň zaměstnanosti, životní styl, míra inflace, úroveň zdanění atd.

Statisticky je dokázáno, že mzdové náklady bývají ca. $\frac{3}{4}$ celkových nákladů, které společnost vynaloží. Proto je nutné, aby strategický přístup k odměňování zajistil společnosti návratnost v podobě přidané hodnoty. Strategie, podle Armstronga (1999, s. 603) nabývá účinnosti, je-li založena na podnikových hodnotách a přesvědčení, vychází-li z podnikové strategie a přispívá-li k ní. Dále je-li v souladu s podnikovou strategií a mimo jiné i je-li promyšlena proveditelně.

V řízení odměňování zaměstnanců je důležitá i komunikace se zaměstnancem. Sdělování zaměstnancům informace o systému odměňování, ať v obecné rovině, tak v rovině individuální, budí u zaměstnanců přesvědčení, že jsou pro organizaci výjimeční. Organizace, která nechce u svých zaměstnanců budit nedůvěru, by měla přikládat význam k transparentnosti sdělování. Zaměstnanec by svým zaměstnavatelem měl být informován o politice odměňování, mzdové struktuře a jejím řízení, systémem zaměstnaneckých výhod, platovým postupem, zařazovacími (popř. přezazovacími) metodami

do pracovních tříd a také jak funguje odměňování podle výkonu, dovedností nebo kompetencí. Jednotliví pracovníci by měli znát, a především pochopit, jak byla stanovena jejich pracovní třída, na základě jakých faktorů byla stanovena jejich mzdová sazba, jaké jsou konkrétně jejich mzdové příležitosti k zvýšení mzdy a nepochybně i možnosti odvolání a stížností proti kterémukoliv aspektu jejich odměňování.

Znázornění struktury systému odměňování na Obrázek 2 – struktura odměňování je vypovídající o obecné představě odměňování. Každý zaměstnavatel si strukturu samozřejmě upravuje podle své vize, jak k odměňování pracovníků bude přistupovat. Za základní příjem je považována pevná a pohyblivá složka mzdy. Pohyblivá složka je povětšinou považována za osobní ohodnocení konkrétního pracovníka, proto není stanovena její konkrétní hodnota. Abychom ze základního příjmu dostaly vyšší celkového finančního příjmu, je k němu připočtena hodnota příplatků a jednorázových odměn. Přičtením veškerých zaměstnaneckých benefitů dostáváme celkový příjem. Započtením motivátorů (např. příležitosti ke kariéernímu růstu a pracovní kolektiv) dostáváme celkové odměňování (Antlová, online 2007).

Obrázek 2 – struktura odměňování



Zdroj: Antlová (online)

Zpracování: autor

2.4.9. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instrukcí, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností (Armstrong, 1999, s. 531).

Konkrétními cíli pro vzdělávání pracovníků jsou:

- nabytí nebo rozvinout nabyté schopnosti pracovníků
- osobní rozvoj pracovníka
- snížení množství času potřebného k adaptaci na novém pracovním místě

Výhod spjatých se vzděláváním lidských zdrojů je více než dost. Hlavní výhodou je individuální a týmová výkonnosti – vzdělaní pracovníci se při vyšší produktivitě dopouštějí menšího množství chyb, a tím pádem je jejich práce nejen produktivnější, ale i efektivnější.

Jak uvádí Belcourt s Wrightem (1998, s. 14) ve své literatuře:

Půl tuctu studií provedených koncem 80. let dospělo k závěru, že výcvikové programy hrazené firmou z dlouhodobého hlediska zvyšují zaměstnanecké mzdy o 4 až 11%. Jiné studie prokázaly, že 10% nárůst výcviku vedl v průběhu 2let k 3% zvýšení produktivity.

Z toho autoři vyvodili závěr, že investování do vzdělávání svých pracovníků nepomůže pouze pracovníkům, ale především samotné organizaci v dosahování jejich cílů.

2.4.9. Péče o pracovníky

Činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volního času, podnikových starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků atd. (Koubek, 2011, s. 18).

Podle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 224 - § 247 platného k 1. lednu 2014 jsou péčí o zaměstnance chápány pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců a jejich stravování.

➤ *Hlava I: Pracovní podmínky zaměstnanců*

Povinností zaměstnavatele je vytvářet pro své zaměstnance takové pracovní podmínky, které umožňují v souladu se všemi předpisy bezpečný výkon práce. Dále je zaměstnavatel povinen pro osobní předměty a svršky zaměstnanců zajistit bezpečnou úschovu.

➤ *Hlava II: Odborný rozvoj zaměstnanců*

Odborný rozvoj zahrnuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování již nabyté kvalifikace.

Za zaškolení (zaučení) náleží podle Zákona č. 262/2006 Sb., § 228 mzda nebo plat, jelikož je zaškolování (zaučování) považováno za výkon práce. Za výkon práce je považováno i prohlubování kvalifikace, za niž též náleží zaměstnanci mzda nebo plat. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci uhradit náklady s prohlubováním kvalifikace. Zaměstnanec se na nákladech podílí, je-li na jeho žádost jeho rozvoj zajištěn ve finančně náročnější formě.

➤ *Hlava III: Stravování zaměstnanců*

Umožnit zaměstnancům stravování je zaměstnavatel povinen ve všech směnách (výjimkou jsou zaměstnanci na pracovní cestě). Podmínky poskytování stravování (komu, v jaké výši atd.) by měly být dohodnuty v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu organizace.

➤ *Hlava IV: Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců*

Zvláštní úprava pracovních podmínek k zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením, dále pro zaměstnankyně v pokročilém stupni gravidity, zaměstnankyně kojící, zaměstnankyně-matky do konce 9. měsíce od porodu a pro zaměstnávání mladistvých.

Armstrong (1999, s. 820) argumentuje slovy Martina (1967, *Welfare at Work*), proč poskytovat péči zaměstnancům:

Personál tráví přinejmenším polovinu svého času – nepočítáme-li spánek – v práci nebo na cestě do práce či z práce. Každý ví, že lidé pro organizaci pracují lépe, když nemají celkem žádné starosti, a všichni cítíme, aniž bychom to říkali, že když mají lidé problémy, měli by dostat od organizace něco nazpět. Lidé mají právo, aby se s nimi nakládalo jako s plnohodnotnými lidskými bytostmi s jejich osobními potřebami, nadějemi a obavami; jsou zaměstnáváni jako lidé; vnášejí do práce sami sebe, nikoli jen své ruce, a nemohou prostě nechat své problémy doma.

Individuální péči o zaměstnance je také poskytnutí rady nebo pomoci při nemoci. Jak se zmínil Armstrong (1999, s. 822 – 824) tuto péči využívají mimo pracovníky i penzionovaní zaměstnanci, kterým je tak dána najevo starost a fakt, že na ně organizace penzionováním nezapomněla. Situace, při kterých je zaměstnanci poskytována individuální péče, jsou např. úmrtí v rodině, problémy v zaměstnání nebo v rodině.

Služby skupinové péče o zaměstnance zaštiťují především stravování. Dalšími službami může být zdravotnická péče.

2.4.10. Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru

Mnoho autorů se rozchází v definici rozmíst'ování pracovníků a staffingu. Koubek (2007, s. 235 – 251) se vyjadřuje tak, že rozmíst'ováním pracovníků je spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi ním, jeho prací a pracovním místem. Lze jeho definici pochopit jako souznění pracovníka s prací za účelem zlepšení pracovního výkonu po stránce individuální, týmové i celooorganizační. Za staffing považuje formování pracovní síly organizace a případnou její mobilitu. Dalo by se tedy říci, že rozmíst'ování je součástí staffingu, který navíc ještě zahrnuje přizpůsobování pracovníků požadavkům pracovních míst.

Soustavným slad'ováním profilů pracovníků s profily pracovních míst a hledáním nejdůležitější možnosti pro zlepšení pracovního výkonu je mobilita rozdělena na dvě dimenze:

1. vnější mobilita
2. vnitřní mobilita

Vnější mobilita – mobilita mimo organizaci

Propouštění

Mobilita vyvolána organizací z různých příčin. Příčiny propouštění mohou vzniknout na straně organizace (úspora pracovníků, omezení nebo ukončení výroby, likvidace provozu atd.), ale i na straně samotného pracovníka (porušování disciplíny atd.).

Penzionování

Na penzionování pracovníků se nahlíží dvěma pohledy – politikou pružného a pevného důchodového věku. Pokud organizace nahlíží prvním způsobem (pružný dů-

chodový věk), tak důchodový věk vnímá jako spodní hranici, kdy je možnost, aby pracovník zaměstnání opustil. Zdáli pracovník v důchodovém věku podává odpovídající pracovní výkony, není potřeby ukončovat s ním pracovní poměr. Pokud nahlíží organizace způsobem druhým (pevný důchodový věk), tak se předpokládá, že dosažením důchodového věku bude pracovní místo zaměstnancem opuštěno a zároveň s pracovníkem ukončen pracovní poměr.

Rezignace

Rezignací je chápáno chování pracovníka, které ho vedlo z organizace odejít. Rozhodnutí pracovníka organizace nijak neovlivní.

Úmrtí

Úmrtí pracovníka nelze organizací ovlivnit.

Vnitřní mobilita – mobilita uvnitř organizace

Přeřazení na vyšší funkci

Jedná se o přesun pracovníka na důležitější, náročnější a povětšinou lépe placenou pracovní funkci v rámci organizaci. Přesun na vyšší funkci je ovlivněn kritérii schopností, zkušeností a většinou i dobou zaměstnání v organizaci.

Převádění na jinou práci (pracoviště)

Převáděním pracovníka lze chápat jako pohyb v organizaci na pracovní místo, které charakteristikou a obsahem práce je přibližně totožné jako místo, ze které je pracovník přesunut. Příčinou přesunu může být úspora zdrojů v určité části organizace nebo ukončení výroby či provozu.

Přeřazení na nižší funkci

Jedná se o sestup pracovníka v hierarchii pracovních funkcí. Sestup je evidentní nejen na důležitosti pracovních úkonů nové funkce, ale i na snížení peněžního ohodnocení. Přeřazení pracovníka nastává především tehdy, kdy je pracovník shledán neschopným v efektivním vykonávání dosavadní práce, a to jak v důsledku změny zdravotního stavu, tak v hodnocení jeho pracovního výkonu. Pokud se tak nekoná z výše uvedeného důvodu, tak je možnost, že dosavadní pracovní místo bylo zrušeno.

Veškeré personální publikace, včetně publikací od Armstronga a Koubka, uvádějí, že k ukončení pracovního poměru může dojít několika způsoby:

- výpovědí,
- okamžitým zrušením,

- dohodou,
- zrušením ve zkušební době,
- skončením pracovního poměru sjednaného na dobu určitou,
- z důvodů péče o dítě,
- penzionováním nebo
- úmrtím.

Při každém ukončení pracovního poměru ze strany pracovníka by se měli nadřízení pracovníci zamyslet nad faktory, které pracovníka vedly k rezignaci a následovně k ukončení svého pracovního působení ve společnosti.

Naopak při propouštění ze strany společnosti by se vedení mělo zabývat příčinami, které je k tomuto rozhodnutí vedly a popř. zajistit, aby se situace opakovala – najít řešení, jak konkrétním příčinám předejít.

3. CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Cílem této bakalářské práce s názvem Systém a řízení personální práce ve vybraném podniku je za pomoci analýzy personálních činností vybraného podniku, posoudit jeho fungování a navrhnout změny na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Tato bakalářská práce bude pro přehlednost rozčleněna na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části budu jednotlivé personální činnosti definovat za pomoci dostupných informací, které jsem načerpala studiem odborných literatur. Cílem teoretické části této bakalářské práce je zanalyzovat situaci, jak by měl vypadat systém personální práce a jeho řízení v podniku v obecné rovině.

Znalosti načerpány studiem odborné literatury a popsány v teoretické části této práce budou využity v analytické části, která se bude zabývat analýzou personálních činností v podniku, který se specializuje na výrobu komponentů do osobních automobilů renomovaných značek.

Pro zpracování praktické části byl zvolen podnik strojírenského průmyslu. Za účelem vypracování této bakalářské práce byl autorce povolen přístup k personální agendě a spolupráce s personálním oddělením vybraného podniku. Potřebné informace byly získány pomocí rozhovoru s odborným pracovníkem, personalistou, a pozorováním chodu personálního oddělení. Vyhodnocením bude interpretace, zda systém personální práce vybraného podniku je správně aplikován v chodu podniku.

V praktické části budou detailně popsány jednotlivé personální činnosti v chronologickém pořadí, jak po sobě následují v pracovním životě pracovníka.

Pro zanalyzování bude potřeba čerpat informace z několika zdrojů:

- konzultace s pracovníky personálního oddělení vybrané společnosti,
- Kolektivní smlouva,
- novelizace kolektivní smlouvy pro rok 2014 (Kolektivní smlouva na rok 2014),

- příručka pro zaměstnance Můj hodnotový tok v kostce,
- tiskové zprávy společnosti a
- další vnitropodnikové dokumentace.

Nedostatky, které vzejdou z analýzy dat, se stanou impulsem k navržení alternativního řešení v řízení personální práce.

Následující pasáž o rozsahu 2 stran (str. 27 – 28) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

4.2.2. Analýza pracovních míst

Analýzu pracovních míst vypracovává pracovník s lidskými zdroji na základě organizační struktury, kde je provázána podřazenost a nadřazenost pracovního místa, tzn. komu je pracovník konkrétní pozice podřízeným a komu nadřízeným. Dalším podkladem pro analýzu jsou pracovní postupy dané pracovní pozice, návody k obsluze strojů k výkonu práce, vnitropodnikové směrnice a jiné dokumenty, jejichž studie napomáhá k získávání informací pro určení fyzických i psychických požadavků na danou pracovní pozici.

Analýza pracovního místa je většinou jednou za 2 roky přezkoumávána. Je-li důvod k přezkoumání požadavků na pozici kvůli mimořádným faktorům, děje se tak neprodleně. Je tak konáno, aby pracovní místo bylo formulováno dle aktuálně platných směrnic.

Dokument popis pracovního místa v podniku je výsledkem analýzy pracovního místa a má podobu, kterou znázorňuje Příloha 1 – popis pracovní pozice.

Nejčastěji je pracovní místo zkoumáno ve formě dotazníku na pracovníky analyzované pozice. Dotazník je zveřejněn na podnikovém intranetu a pracovníci jsou požádáni o vyplnění odpovědí na otázky, buďto slovně anebo za pomoci dvoustavových odpovědí (ano-ne) či Likertovy škály (stupnice 1 – 5 bodů s ohledem na výši souhlasu).

4.2.3. Získávání pracovníků

Činnost získávání pracovníků v analyzované společnosti nastává nejčastěji za těchto předpokladů:

- vytvoření nové pracovní pozice
- plánovaný odchod stávajícího pracovníka do starobního důchodu
- zastoupení za zaměstnankyni na mateřské dovolené
- zastoupení za zaměstnance/zaměstnankyni na rodičovské dovolené
- náhrada za stávajícího pracovníka, se kterým byl rozvázán pracovní-právní vztah

Nejčastějším způsobem, jak společnost získává své pracovníky, je vyhledávání uvnitř společnosti neboli vyhledávání z vnitřních zdrojů. Způsobem interního vyhledávání je povětšinou inzerát, ve kterém jsou uvedeny základní požadavky a popis pracovního místa. Inzerát bývá zveřejněn na informačních nástěnkách personálního oddělení a také na privátních internetových stránkách pro potřeby českobudějovického závodu.

Pro obsazení pozic manažerů/manažerek je využívána metoda přímého oslovení stávajících zaměstnanců. Vytipování vhodného zaměstnance je založeno na výsledcích pohovoru v seskupení vytipovaný zaměstnanec, přímý nadřízený a personální pracovník. Nadřízený s pracovníkem personálního oddělení hodnotí jednotlivě pracovní výkony zaměstnance a jeho předpoklady a možnosti k dalšímu pracovnímu rozvoji. Po porovnání hodnocení obou hodnotitelů může být vybraný pracovník osloven k nové spolupráci.

Další variantou k získání pracovníků je vyhledávání uchazečů mimo podnik, tedy externě. Externích možností, jak vybraná společnost získává své pracovníky, je hned několik. Pro uvedení konkrétní možnosti jsem zvolila inzerát publikovaný na webových stránkách společnosti a její podoba je v rámci této práce uvedena mezi přílohami (Příloha 2 – externí nabídka pracovní pozice). Mezi nejefektivnější patří spolupráce s personálními agenturami, inzerce na internetových portálech práce a podání žádosti o zaměstnání uchazečem. Poslední jmenovaná možnost vyplývá i z ocenění, která společnost obdržela za r. 2013 – Zaměstnavatel regionu a Nejžádanější zaměstnavatel regionu. To, že je inzerování nabídky práce zveřejněno externě, nebrání stávajícím zaměstnancům se do výběrového řízení přihlásit a popř. i uspět.

Uchazeči, kteří se rozhodnou zažádat o zaměstnání vyplněním příslušného formuláře, a tím pádem poskytnout svůj strukturovaný životopis a motivační dopis společnosti, souhlasí v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. v platném znění, se zpracováním a uchováním veškerých poskytnutých údajů. Poskytnuté údaje společnost přechovává maximálně na dobu jednoho roku od jejich přijmutí. Poté jsou údaje z interní databáze uchazečů o zaměstnání vyřazeny, popř. skartovány.

Metoda, která je motivující pro stávající zaměstnance, je jimi doporučení uchazeče. Na privátním webu společnosti bývá zveřejněn seznam volných pozic, na které lze

doporučit uchazeče a tím pádem získat finanční prémii. Tato metoda je využívána při obsazování pozic, na které není nejjednodušší najít vhodného uchazeče. Proces tohoto typu získávání pracovníka je totožný s výše uvedeným způsobem, ovšem prostřednictvím doporučujícího zaměstnance – doporučující zaměstnanec předá personálnímu oddělení podklady o doporučovaném uchazeči. Pokud doporučovaný uchazeč ve výběrovém řízení na pozici, na níž je vypsána finanční prémie, uspěje a bude zaměstnán na dobu déle než 3 měsíce, obdrží zaměstnanec, který úspěšného uchazeče doporučil prémii, jejíž výše je stanovena v řádech až desítek tisíc korun českých.

Inzerováním skrze personální portály je uchazeč ve zkratce informován o podniku, poskytovaných zaměstnaneckých benefitech a především mu jsou v inzerátu poskytnuty bližší informace o volné pracovní pozici. Pod pojmem bližší informace je rozuměna pracovní náplň a požadavky na uchazeče. Hlavním požadavkem bývá požadovaná kvalifikace a praxe. Pro odeslání odpovědi na daný inzerát jsou uchazeči přesměrováni portálem automaticky na webovou stránku společnosti a odpověď je zaslána přímo na elektronickou adresu kontaktní osoby. K upřesnění, společnost inzeruje na portálech jobs.cz a prace.cz.

Při obsazování vyšších pracovních míst je často využíváno služeb personálních agentur. Vybraná společnost v minulosti spolupracovala s většinou personálních agentur z jihu Čech. Agentura vyhodnotí zaregistrované uchazeče a porovná jejich profil s požadavky na obsazovanou pozici. Poté probíhá výběrový pohovor mezi uchazečem, personalistou a pracovníkem příslušného oddělení, pod které spadá obsazovaná pracovní pozice.

Minimálně snahou o získání nových lidských zdrojů se dá nazvat provozování exkurzí a odborných praxí pro studenty, kteří díky svému studijnímu zaměření poznají společnost i z pohledu pracovníka. Při odborné praxi je student podroben zaškolení ve vybraném úseku a aplikuje teoretické znalosti v praxi, popř. nabývá další odborné znalosti v učňovském středisku, které bylo otevřeno v roce 1998. Odbornou praxi ve vybrané společnosti vykonávají např. studenti maturitního oboru mechanik seřizovač ze Střední odborné školy strojní a elektrotechnické sídlící ve Velešíně, městě 20 km jižně od Českých Budějovic. Nejúspěšnější z absolventů najdou ve společnosti uplatně-

ní jako programátoři, seřizovači výrobních a montážních linek či na jiné zajímavé pracovní pozici. Na těchto pozicích mají absolventi dále snazší cestu k povýšení.

„Jsem rád, že jsem se vyučil právě v [...]. Během studia jsem měl přehled o tom, co se tu vyrábí, což mi hodně pomohlo dostat se na současnou pozici...“¹

Pod činnost získávání pracovníků lze zařadit i stipendijní program pro vysokoškolské studenty, studujících především 4. ročník technického nebo ekonomického zaměření. Pro studenty, kteří mají zájem o to být součástí společnosti, je připraven program s finanční podporou při jejich studiu. Do tohoto programu je student zařazen po výběrovém řízení, které je založeno na podkladech, které obdrží personální oddělení. Těmito podklady se rozumí strukturovaný životopis v českém i cizím jazyce a motivační dopis s informacemi o jakou formu spolupráce by byl ze strany studenta zájem. Společnost kromě stipendia, jehož výši se odvíjejí podle studijních výsledků, nabízí i možnost zúčastnit se odborných kurzů a také garantuje pracovní uplatnění po ukončení studia. Ještě v průběhu studií má student možnost sepisovat v rámci společnosti svou závěrečnou práci. V posledních letech společnost spolupracuje např. se studenty Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a se studenty Fakulty elektrotechnické z plzeňské Západočeské univerzity.

4.2.4. Výběr pracovníků

Výběrové řízení na konkrétní pracovní pozici zabezpečuje ve vybraném podniku jeden personální referent. Důvodem, proč je celý proces výběrového řízení na jediném personalistovi, je prostý – „využívání stejného metru na všechny“.

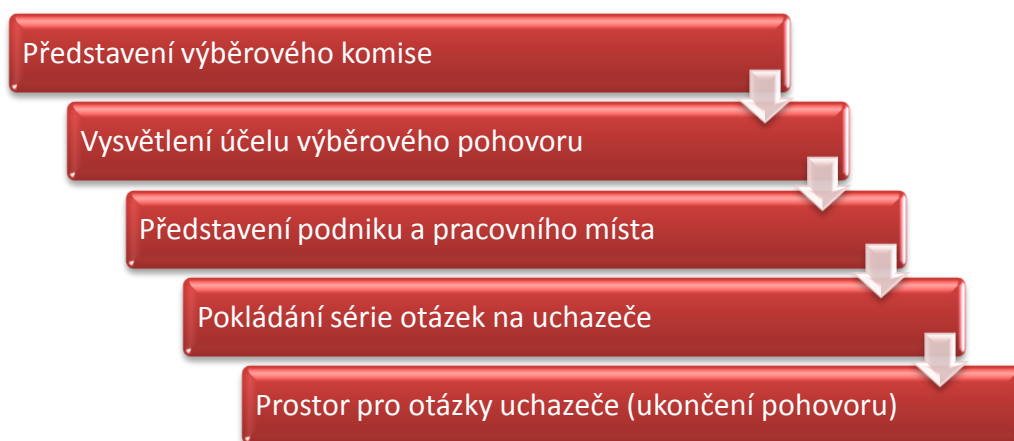
Výběr pracovníků probíhá ve 3 krocích:

- předvýběrové řízení,
- výběrové řízení a
- rozhodnutí o přijetí.

¹ František Novák – technolog linky Audi

Cílem předvýběru je na základě posouzení podkladů (žádostí o zaměstnání) personálním referentem seskupit vhodné uchazeče a vyřadit uchazeče, které nevyhovují požadovaným kritériím na obsazovanou pracovní pozici. Pro obsazování vyšších pracovních míst jsou vhodní kandidáti ještě rozčleněni na skupinu TOP kandidátů a rezervními kandidáty. Výběrové řízení ve vybraném podniku probíhá za účasti uchazeče, personálního pracovníka a přímého nadřízeného. Cílem výběrového řízení je pomocí vhodně položených otázek zjistit, zda se uchazeč na dané místo hodí či nikoli. Jak vyplývá z Obrázek 3 – struktura výběrového pohovoru, při výběrovém pohovoru je i prostor pro zodpovězení uchazečovo dotazů. Dotazy uchazeče jsou většinou chápány jako kladný impuls. Ptá se = zajímá se. Celý proces výběru je zaznamenáván do interního formuláře, kde kromě jiného jsou hodnoceny i kandidátovy přednosti a nedostatky.

Obrázek 3 – struktura výběrového pohovoru



Zdroj: příručka zaměstnance Můj hodnotový tok v kostce

Zpracování: autor

Je-li na základě výběrového řízení vybrán vhodný kandidát na obsazovanou pozici je po pracovníkovi personálního útvaru vyžadováno telefonické obeznámení výsledku řízení uchazečovi. Trvá-li uchazečův zájem o dané pracovní místo, je nutné vyřídit potřebnou administrativu spjatou s další personální činností – s přijímáním pracovníků.

Uchazeč, který není vybrán, je obeznámen s výsledkem výběrového řízení pomocí odmítacího dopisu. Odmítací dopis musí obsahovat důvod odmítnutí uchazeče. Personalista odesílá dopis poštou na adresu uvedenou uchazečem nebo na uvedený e-mail.

4.2.5. Přijímání a adaptace pracovníků

Po získávání a výběru pracovníka je na řadě pracovníkovo přijímání do pracovního procesu. Po výběru a trvajícím zájmu o práci je uchazečovi personálním referentem zaslána mzdová nabídka. Dále je domluven termín vstupní lékařské prohlídky u závodního lékaře. Úspěšné absolvování lékařské prohlídky je impulsem pro oddělení lidských zdrojů a uchazečovi je potvrzeno přijetí do zaměstnání. Společně s přijetím je nový zaměstnanec obeznámen s datem nástupu do zaměstnání a jsou mu předány podklady k přijetí.

Pracovní poměr vzniká uzavřením pracovní smlouvy, a to nejpozději v den vzniku pracovního poměru. V pracovní smlouvě, která je vyhotovována pro veškeré pracovní pozice v písemné formě, musí být povinně uveden druh práce, který má nově přijímaný zaměstnanec v podniku vykonávat, místo nebo místa výkonu práce a den nástupu do práce. Další podmínky jsou dané s přihlédnutím na konkrétní pracovní místo.

Cílem adaptace pracovníka v podniku je zařazení nováčka do pracovního procesu, jeho zapojení do pracovního kolektivu, ztotožnění pracovníka s podnikovou kulturou a cíli. Adaptační program nově zaměstnaného pracovníka je započat již před samotným nástupem. S pracovníkem je udržován kontakt a telefonicky jsou řešeny administrativní kroky vedoucí k podpisu pracovní smlouvy. Nováčkově jsou podány základní informace o společnosti a poskytnuta příručka zaměstnance a další materiály, které je nutné před nástupem prostudovat. Prvním dnem začíná pracovníkovi zkušební doba stanovena zákonem na 3 měsíce. V průběhu prvního pracovního dne nového pracovníka probíhá rozhovor s nadřízeným, který mu vysvětlí individuální adaptační plán. Plán závisí na konkrétní pozici a úseku, ve kterém pracovník bude vykonávat svou práci. Po formálním uvedení na pracoviště je nováček předán přímému nadřízenému, který ho seznámí s pracovním kolektivem, s právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru a následně proškolen o BOZP a PO.

4.2.6. Hodnocení pracovníků

Cílem systému hodnocení v podniku je zlepšení v několika oblastech. Mezi tyto oblasti je zařazena motivace zaměstnanců, komunikace uvnitř podniku a růst kvalifikace zaměstnanců.

Hodnocení pracovníků ve vybraném podniku probíhá ve dvou typech – hodnocení přímým nadřízeným a sebehodnocením.

Hodnocení přímým nadřízeným je specifikováno podle zastávaného pracovního místa v intervalu po 2 letech. Proces hodnocení probíhá povětšinou na podzim. Každý pracovník je ještě speciálně hodnocen, pokud je novým zaměstnancem nebo zaměstnancem, který změnil pracovní pozici. Toto hodnocení je uskutečněno mimo plán hodnocení a je nutné, aby bylo součástí personální složky pracovníka. Jedná se o dokument podněcující udělení osobního ohodnocení, které je součástí mzdy pracovníka.

Pro účel hodnocení jsou pracovníci rozděleni do pěti skupin:

- skupina A – výrobní pracovníci (neřídící pracovníci),
- skupina B – nižší řídící pracovníci (pracovníci řídící skupinu A),
- skupina C – výkonní pracovníci (neřídící pracovníci s pracovní pozicí v týmu),
- skupina D – TH pracovníci a
- skupina E – vyšší řídící pracovníci (management vybraného podniku).

Soubor kritérií k hodnocení pracovníků je uspořádán do pěti částí:

- část I – základní informace o pracovníkovi,
- část II – hodnocení osobních cílů,
- část III – hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance,
- část IV – shrnutí výsledků hodnocení a
- část V – dohody o cílech zaměstnance.

V části II hodnotící pracovník uvádí, zda, a v jaké míře, byly dohody o cílech zaměstnance uvedené v posledním hodnocení splněny. V případě nesplnění je požadováno zhodnotit faktory, které pracovní výkon zaměstnance ovlivnily v nesplnění. V části III jsou hodnocení podrobeny schopnosti práce zaměstnance, které poukazují na silné a slabé stránky jeho pracovního chování. Hodnotí se např. odpovědnost pracovníka, schopnost a ochota ke spolupráci či jeho osobní iniciativa. Cílem této části je zjistit, v jaké oblasti se zaměstnanec potřebuje zdokonalit a jak výrazné má zdokonalení být.

V shrnutí je hodnotitelem vyhodnocen celkový přínos zaměstnance pro podnik. Hodnotící škála je rozdělena na 4 stupně, viz Tabulka 1 – škála hodnocení pracovníků:

Tabulka 1 – škála hodnocení pracovníků

VYNIKAJÍCÍ	Hodnocený své výsledky odvádí bez výtek, aktivně přebírá odpovědnost, je pozitivním přínosem pro svůj pracovní úsek potažmo pro celý vybraný podnik.
VELMI DOBRÝ	Hodnocený dosahuje očekávaných výsledků bez pomoci, jeho výkon i efektivita obvykle převyšují požadavky jeho pozice.
USPOKOJIVÝ	Hodnocený je průměrný, není schopen předvídat pracovní problémy a analyzovat jejich příčiny
NEUSPOKOJIVÝ	Hodnocený dlouhodobě neplní své cíle, vyžaduje zvýšený dohled nad odvedenou prací.

Zdroj: formulář k hodnocení pracovníků

Zpracování: autor

V poslední části, v části V, hodnotitel ve spolupráci se zaměstnancem navrhuje dohody k jeho zlepšení. Návrhy se týkají pracovních výkonů, zvýšení odpovědnosti, zvýšení kvalifikace a rozvoje pracovníka. Také je specifikováno, jaký podíl na dohodnutých cílech bude mít společnost a jaký podíl sám pracovník.

Fáze obou typů hodnocení, nadřízeným a sebe samým, jsou totožné:

1. Přípravná fáze.

Dle pokynů z vnitropodnikové směrnice je pro pracovníky – hodnotitelé nutné absolvovat odborné školení, jehož obsahem je příprava na hodnotící pohovor a rozbor praktických situací. Informace o hodnocení je vždy pracovníkovi obeznámena min. 14 dní před plánovaným hodnocením.

2. Hodnotící fáze.

Pro objektivní hodnocení je zapotřebí, aby pracovníky konkrétního úseku hodnotil jediný hodnotitel. Toto rozhodnutí je ustanoveno ve směrnici podniku.

Prvně probíhá sebehodnocení za pomoci webového formuláře, ve kterém pracovník zodpoví otázky ohledně zhodnocení pracovní činnosti, svých pracov-

ních úspěchů, ale i jaké jsou jeho profesní cíle v nejbližší budoucnosti či jaký profesní vývoj ve vybraném podniku očekává.

3. Vyhodnocovací fáze.

Následuje vyhodnocení formulářů hodnotitelem. Tato fáze je časově rozsáhlá. Vyhodnocení se následovně sděluje individuálně.

4.2.7. Odměňování pracovníků

Odměňovací systém vybraného podniku má finanční i nefinanční charakter. Pro zaměstnance jsou oba charaktery velice motivujícím prvkem a nový zaměstnanec je s celým odměňovacím systémem a jeho složkami obeznámen při svém přijímání pracovníkem personálního útvaru.

Ve vybrané společnosti je k odměňování pracovníků využíván mzdový systém a časová mzda, která je vyjádřena odměnou za vykonanou práci v měsíčním intervalu. Mzda pracovníka má šest složek – základní mzda, osobní ohodnocení, příplatky, odměna za pracovní pohotovost, motivační složky mzdy a ostatní odměny.

Hlavní složkou mzdy je základní (tarifní) mzda, kterou je ohodnocen každý pracovník dle jeho zařazení do platové třídy. Zařazení pracovníka do příslušné platové třídy závisí na jeho kvalifikačních předpokladech, popř. na jeho praxi, při níž dokázal schopnost dané pracovní místo výkonově zastat. Platová třída pro konkrétní pracovní místo je zanesena v jejím popisu. Oproti roku 2013 se tarify v jednotlivých třídách zvýšily o 2 %. Měsíční a hodinové ohodnocení je k dispozici níže, a to v tabulce 2 – platové třídy.

Následující pasáž o rozsahu 4 strany (str. 38 – 41) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Prvkem odměňování pracovníků jsou bezesporu zaměstnanecké výhody. Personální program společnosti je nastaven tak, aby uspokojoval zaměstnance i společnost, která odměňováním zaměstnance z jeho strany získává zvýšení produktivity.

Zaměstnanecké výhody mají charakter peněžité i nepeněžité. Pro zaměstnance je nejzajímavější motivační program složený např. z:

- třináctého platu,

Jedná se o zvláštní peněžitou formu odměny, která je pracovníkovi vyplácena ve dvou splátkách ve výši 50 % průměrné hrubé mzdy za posledních šest měsíců. Vyplácen je tedy s červnovým a prosincovým vyúčtováním. Nárok na 13. plat je blíže specifikován v Kolektivní smlouvě. V případě, že pracovník má na benefit nárok, ale z jakéhokoliv důvodu nemá odpracováno celé odměňované období, tak obdrží poměrnou část odpovídající odpracovanému období.

- z navýšení dovolené nad zákonný rámec,

Navýšení dovolené je výhodou nepeněžitého charakteru. Jejím nárokem nabývá zaměstnanec za podmínek uvedených v Kolektivní smlouvě.

- z výkonové prémie a řady jejích mutací apod.

Mimo již zmíněné benefity je pro zaměstnance k dispozici následovně:

- připojištění na soukromé cesty do zahraničí

Tento benefit není určen pouze pro zaměstnance, ale i pro jejich rodinné příslušníky – partner(ka) a děti do 18 let věku. V evidenci čerpání této výhody pracovníky je zřejmé, že využívání je nejčastější v období letních prázdnin a to na časový úsek deseti dní.

- příspěvek na volnočasové aktivity

Příspěvkem na volnočasové aktivity je ve společnosti rozuměno cenové zvýhodnění na kulturní a sportovní vyžití.

- podpora zdraví

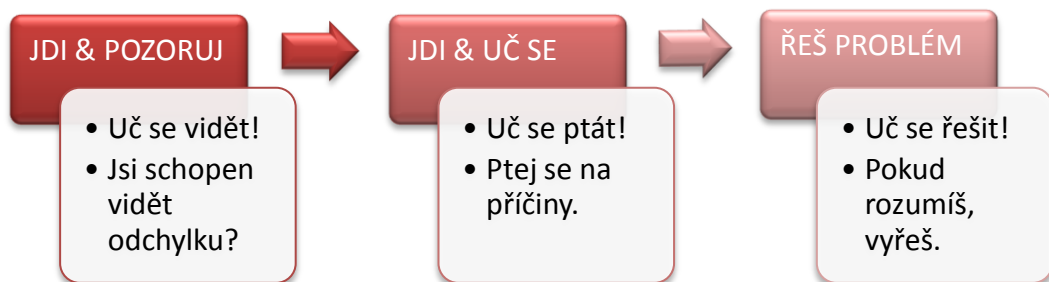
Společnost si zdraví svých zaměstnanců váží natolik, že je každoročně odměňuje balíčkem vitamínů. Tento benefit je poskytován ve spolupráci se všemi zdravotními pojišťovnami. Zaměstnanci mají nárok na čerpání jednoho balíčku léčiv, který poskytuje pojišťovna, u níž je zaměstnanec registrován. Zaměstnanci, kteří jsou klienty jedné ze dvou největších zdravotních pojišťoven

v republice, jsou navíc odměňováni možnostmi využívat slevy ve smluvních relaxčních zařízeních v Českých Budějovicích a okolí. Další výhodou, která podporuje zdraví zaměstnanců a je poskytována ve vybraném podniku, je hrazení očkování proti chřipce. Pro společnost jsou náklady spojené s očkováním podstatně nižší, než náklady na pracovníka s pracovní neschopností.

4.2.8. Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Rozvoj a vzdělávání pracovníků se liší podle zařazení pracovní pozice. Rozvoj pracovníků výroby je konán přímo v procesu výroby modulů a to podle rozvoje zaměstnanců, které je vyobrazeno na Obrázek 4 – rozvoj zaměstnanců.

Obrázek 4 – rozvoj zaměstnanců



Zdroj: příručka zaměstnance Můj hodnotový tok v kostce

Zpracování: autor

Před nástupem je nový zaměstnanec proškolen personálním pracovníkem. Jedná se o nezbytné pracovní náležitosti a bližší informace o základních standardech podniku:

Dodržuj pracovní dobu!

Nutné dodržování v důsledku personálního plánování.

Kuř jen na vyznačených místech!

Pro kuřáky jsou v podniku vybudovány venkovní kuřácké prostory. Z důvodu přihlídnutí na nekuřáky a vykonávání práce nejsou a nebudou v areálu společnosti vybudovány vnitřní kuřácké prostory.

Nos pracovní obuv!

Pracovní obuv je společně s pracovním oděvem zaopatřením k bezpečnosti práce ve výrobě. Povinností podniku je zaopatřit osobní ochranné pracovní prostředky za-

městnancům, při jejichž práci dochází k mimořádnému opotřebením nebo znečištění, anebo plní ochrannou funkci. Tato povinnost vyplývá ze zákona a vedení analyzovaného podniku

Nejez na pracovišti!

K rychlému občerstvení je na jednotlivých pracovištích vybudována svačínová místnost (kuchyňka), ve které je možnost se občerstvit

Nos pracovní trička!

Barevně rozlišený pracovní oděv, a to podle jednotlivých výrobních profesí, usnadňuje orientaci ve výrobním procesu. Pro informaci uvádím, že bílá trika oblékají montážní dělníci, červená nezaučení pracovníci a brigádníci, žlutá pracovníci logistiky, modrá seřizovači a vedoucí týmu, černá vedoucí směny a zelená trika nosí pracovníci servisu.

Chod' po vyznačených cestách!

Dodržováním tohoto standardu předejde pracovník úrazům.

Dodržuj zákaz pití alkoholu!

Nedodržením tohoto standardu je s pracovníkem na minutu ukončen pracovní poměr. Bere-li zaměstnanec, např. z důvodu doléčení, léčiva s obsahem alkoholu, je nutné, aby neprodleně informoval vedoucího pracovníka. Nutností je to z důvodu možných nežádoucích účinků na zaměstnancův organismus.

Tříd' odpady!

Vedení podniku se v posledních letech rozhodlo podpořit ekologii na pracovišti. V podniku byl zaveden moderní trend, kterým je třídění odpadů – papírů a plastů začíná, sklem a hliníkem konče.

Neposlouchej hudbu v pracovní době!

Jak známo – hudba oddaluje soustředěnost a schopnost odvádět dobré výsledky.

Správně vyplňuj karty!

Správné vyplňování dokumentů slouží ke snadnější orientaci dalších pracovníků, kteří svou práci navazují na práci udělanou.

Tréninkový program pro všechny nové pracovníky začíná školením BPS BA-SICS. Cílem tohoto školení je seznámit se se základy výrobního procesu společnosti. Zaměřen na proces systematického zlepšování, zamezení plýtvání, jednoznačnost a transparentnost procesů. Strukturou školení je novým pracovníkům poskytnout infor-

mace o principech procesů, znacích štíhlé výroby a blíže seznámit pracovníky s deseti základními standardy pomocí hry.

Tréninkový program pro pracovníky pozic ve výrobě pokračuje off-line a on-line tréninkem, kterého se zúčastní nováček a pracovník pověřen vedoucím úseku k zaškolení nového pracovníka. Off-line trénink spočívá v přípravě nováčků na tréninkové lince ve školicím centru podniku. Cílem tréninku mimo výrobní plochu je připravit nováčka a nacvičit s ním situace, dobré návyky a reakce při montáži. Tímto tréninkem se u nováčka projevuje a rozvíjí manuální zručnost, která je nutná k postoupení do on-line tréninku, který nováčka připravuje přímo na výrobní lince. Pracovník – nováček si po předvedení a objasnění práce školitelem vyzkouší pracovní výkon v procesu výroby. Pro zajištění 100 % výkonu nováčka je nutné, aby školitel dokázal zodpovědět jeho případné dotazy. Z tohoto důvodu je nutné i proškolení stávajících pracovníků.

Mezi pravidelná, a ze zákoníku práce povinná, školení pro všechny zaměstnance společnosti je ve formě přednášky připraveno školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, zkráceně BOZP a PO. Toto školení se provádí jednou ročně a v rámci personální agendy zodpovídá vedoucí, že na personální oddělení bude předán doklad o absolvování školení jednotlivých pracovníků. Součástí přednášky k BOZP a PO bývá kurz poskytování 1. pomoci na pracovišti.

Veškerá školení rozvoje a vzdělání jsou rozdělena dle oboru akce na ekonomiku, jazyk, kvalitu, metody, techniku, vedení a IT. Systém vzdělávání je ve vybraném podniku nastaven tak, aby nebyl chod podniku absencí pracovníků z důvodů vzdělávání omezen.

Pro jazykové vzdělání je uvolněno 5 nebo 10 pracovních dnů (rozhodnutí vedením společnosti v závislosti na úseku výkonu práce), při kterých je pracovník intenzivně vzděláván anglickým nebo německým jazykem dle svého výběru. Pro pracovníky, jejichž práce se odvíjí na softwaru Atos, je připraveno interní školení tohoto softwaru. Další IT vzdělávací kurzy se týkají především produktů Microsoft Office – Word, Excel, Outlook, Power Point a Project – v různých fázích pokročilosti. Pracovníkům personálního a účetního útvaru je do programu vzdělávání zahrnuto např. školení personál-

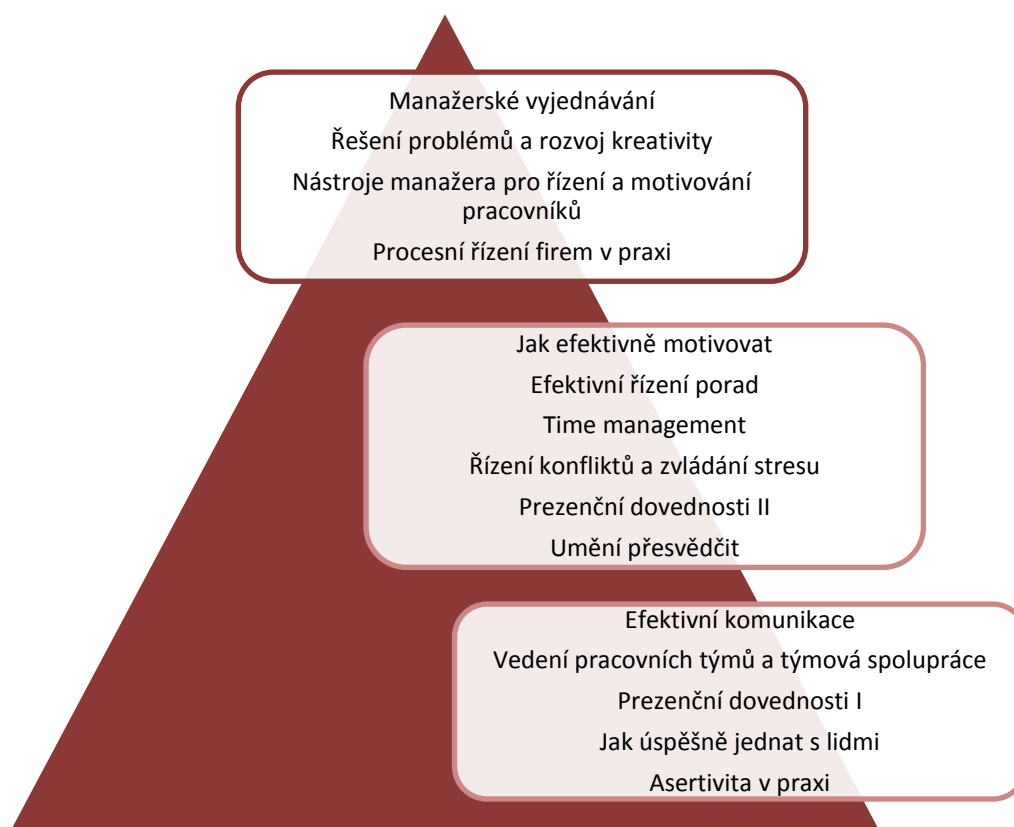
ního softwaru Target. Pro zefektivnění personálního chodu společnosti je školení novinek v softwaru nutností.

Pro pozice mistrů a vedoucích týmů, tzn. pro pracovníky zastávající vedoucí pracovní pozice, je nutné, aby pracovník absolvoval speciální kurzy. Souhrnem těchto kurzů je program STeP-up. Program STeP-up pro jmenované pracovní pozice je složen ze školení Role vedoucího pracovníka, Rozhovory o vedení pracovníků, Řešení problémů, Práce podle podnikových standardů, Shopfloor management a Podnikové a zákonné normy. Pro mistry je do programu zařazeno školení Presentace a pro vedoucí týmů Moderace porad a prací v týmu.

Společnost pro r. 2014 připravila ve spolupráci s českou vzdělávací a poradenskou společností Gradua-CEGOS následovný plán vzdělávání:

- a) základní kurzy,
 - b) kurzy rozvíjející a prohlubující manažerské dovednosti a
 - c) kurzy pro pokročilé (zkušené manažery).
-
- a) Účastníci základních kurzů si osvojí a rozšíří znalosti a dovednosti v oblastech efektivní komunikace, vedení pracovních týmů a týmové spolupráce. Na tyto školení navazují školení b), které rozvíjejí základní znalosti, které účastníci z řad zaměstnanců nabyli v této sekci vzdělávání.
 - b) Kurzy 2. stupně slouží k prohloubení osvojených dovedností a osobních kompetencí a rozvíjejí především manažerské dovednosti v oblasti vedení lidí a týmů.
 - c) Školení na pomyslném vrcholu z Obrázek 5 – pyramida vzdělávacích kurzů jsou určena zkušeným vedoucím pracovníkům a manažerům, kteří absolvováním školení rozvíjejí a prohlubují znalosti a dovednosti získané praxí.

Obrázek 5 – pyramida vzdělávacích kurzů



Zdroj: interní materiál k vzdělávání pracovníků

Zpracování: autor

Vedení společnosti může v rámci vzdělávání uvolnit zaměstnance pro studium nebo školení jedná-li se o získání nebo zvýšení kvalifikace potřebné pro výkon práce. Druhá varianta uvolnění je možná z důvodu změny pracovního poměru v podniku, a tím pádem jsou po zaměstnanci požadovány nové vědomosti a zkušenosti, které jsou v požadavcích na novou pracovní pozici.

V rámci projektu z operačního programu Evropské unie Lidské zdroje a zaměstnanost je pro zaměstnance technických oddělení a výroby připraveno interní školení. Cíl tohoto vzdělávacího projektu je proškolení seřizovače a technology v oblasti specifických technických dovedností, jejichž znalost je klíčová pro plynulý chod výroby. Projekt byl zahájen v červnu 2013 a jeho plánované ukončení je k poslednímu listopadu 2014. Výše dotace byla vyčíslena na 3 mil. Kč.

4.2.9. Péče o pracovníky

Systém péče o zaměstnance je ve vybraném podniku velice rozsáhlý a řídí se zákoníkem práce. Péče je v podniku specifikována v několika kategoriích – pracovní dobou začínaje, přes sociální výpomoc v mimořádných událostech až po péči o bývalé zaměstnance, se kterými byl pracovní poměr ukončen z důvodu odchodu do starobního důchodu, konče. Tyto kategorie jsou ustanoveny v Kolektivní smlouvě a v její každoroční novelizaci. Vybrané kategorie jsou v následujících odstavcích detailněji představeny.

Pracovní doba:

Pracovní doba zaměstnanců vybrané společnosti je dána útvarem, do kterého je zařazeno konkrétní pracovní místo. Pracovníci výrobních nebo přímo navazujících středisek na výrobu jsou rozvrženi do tří pracovních směn – I. směna 6. až 14. hodina, II. směna 14. až 22. hodina a III. směna 22. až 6. hodina. Přímý nadřízený dále stanovuje časové odchylky, např. z důvodu předávání směny, u mistrů a dílenských plánovačů. Na třísměnném provozu začíná pracovní týden pondělní směnou od 6. hodiny ranní. Pro TH pracovníky je nástup na výkon práce stanoven mezi 7. a 9. hodinu. Průměrný týdenní úvazek zaměstnance nad 18 let věku včetně je stanoven na 37,5 h a u zaměstnanců do 18 let na 30 h.

Pracovní přestávka na jídlo a oddech je povinně poskytována nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce. Pauza v trvání 30 minut není započítávána do pracovní doby a zaměstnanci není proplácena.

Pokud ze strany zaměstnavatele dojde ke zrušení směny, přísluší zaměstnanci nárok na náhradu mzdy ve výši 75 % průměrného výdělku.

Dovolená a pracovní volno:

Základní výměra dovolené na zotavení je zákonem specifikována na 4 týdny za kalendářní rok. Čerpání zaměstnaneckého benefitu, který zákonnou výměru dovolené zvyšuje na 5 týdnů dovolené, je povoleno za předpokladu, že bude čerpání týdne navíc určeno plánem dovolených na období konce kalendářního roku. Pokud je vedením společnosti stanovena hromadná dovolená, je podmíněno toto rozhodnutí učinit do konce

dubna příslušného roku. Hromadná dovolená je započtena do individuálních nároků na dovolenou. Další nároky na pracovní volno s náhradou mzdy jsou blíže konkretizovány v Kolektivní smlouvě podniku s odborovým svazem. Pro upřesnění uvádím, že jsou to především mimořádné osobní překážky v práci jako je úmrtí partnera nebo dítěte, pohřeb, vlastní svatba, svatba vlastního dítěte nebo stěhování domácnosti.

Stravování:

Závodní stravování zaměstnanců je zajištěno v areálu průmyslového komplexu a zajišťuje ho akciová společnost Gastro Záruba M&K. Podnikem je dotován jeden hlavní chod na zaměstnance. Kromě závodní jídelny jsou v prostorech podniku vybudovány svačinové místnosti, ve kterých je zaměstnancům k dispozici základní kuchyňské vybavení. Za sníženou cenu, k r. 2014 cena základního menu činí 20,-- Kč, se v závodní jídelně poskytuje jedno hlavní jídlo denně. Za předpokladu, že je práce daný den vykonávána déle než 10 hodin, resp. 10,5 hodin včetně neplacené přestávky, je poskytováno druhé dotované jídlo.

Důchodové připojištění:

Analyzovaný podnik vyplácí po dobu trvání smlouvy příspěvek ve výši 700,-- Kč zaměstnancům, kteří mají uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem.

Zdravotní a sociální péče:

Péči o zdraví se ve vybraném podniku rozumí zajišťování zdravotní péče zaměstnanců dle zákonných předpisů. Chronologicky se jedná o vstupní lékařskou prohlídku, pravidelné prohlídky pro jednotlivé profese a riziková pracoviště a výstupní lékařskou prohlídku.

V případě, že se pracovník stane pro podnik nadbytečným z interních důvodů, a pracovník není schopen splatit jemu poskytnuté půjčky podnikem, je možné splátky přerušit nebo splácení odložit na dobu jeho nezaměstnanosti podložené Úřadem práce. Tato výpomoc je možná na dobu maximálně 12 měsíců.

Pro zaměstnance je vytvořen program bezúročných půjček. Tyto půjčky jsou výhradně poskytovány na pořízení domu nebo bytu v osobním vlastnictví, popř. na stavbu či rekonstrukci domu zaměstnancem obývaném a je potřeba stavebního povolení. Splatnost této půjčky, jejíž výše dosahuje až 50.000,-- Kč je max. 5 let od jejího přiznání. Částka, která je podnikem pro r. 2014 vyhrazena, je rovna částce splátek za r. 2014 dříve poskytnutých půjček.

Nastane-li mimořádná událost, při které nastane úmrtí zaměstnance, společnost se zavazuje k poskytnutí příspěvku na úhradu nákladů tomu, kdo se prokáže skutečností, že je jím uhrazen pohřeb zaměstnance.

Mimořádné sociální situace zaměstnanců, např. přírodní katastrofa, a výše jejich finanční podpora ze strany podniku je individuálně projednávána na základě návrhu odborového svazu.

Péče o důchodce:

Společnost pravidelně jednou ročně pořádá setkání důchodců, kteří před svým odchodem do důchodu pracovali ve vybraném podniku. Též je pro ně jednou ročně organizován zájezd. Aby společnost vyjádřila, jak si váží svých bývalých pracovníků, dnes důchodců, a jejich přínosů pro chod podniku, je jim za stejných podmínek jako pro stávající zaměstnance, poskytován nárok na stravování v závodní jídelně.

Odměny při osobních a pracovních výročí:

Podnik zaměstnanci vyplácí jednorázové odměny při dovršení konkrétních životních a pracovních jubileí. Výše odměny pracovního výročí je závislá na době příslušnosti k vybrané společnosti, potažmo ke společnosti Motor Jikov. Na první odměnu má pracovník nárok po dvaceti odpracovaných letech v podniku. V takovém případě má pracovník nárok na odměnu ve výši 5 000,-- Kč. Odměna je odstupňovaná po pěti letech až po 45. rok a její nejvyšší možná výše je 15 000,-- Kč. Odměna vyplácena z důvodu dovršení 50., 55. a 60. roku života je vyplácena za podmínky, že je pracovník zaměstnán v podniku po dobu nejméně pěti let. Posledním životním jubileem, které je konkretizováno sociální politikou podniku je odchod pracovníka do starobního nebo plně invalidního důchodu.

4.2.10. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Nejčastější formou mobility ve vybraném podniku je povyšování pracovníků. Důvodů povýšení je nespočet. Hlavním důvodem k povyšování je odvádění stabilně výborných výsledků. Méně častým typem interní mobility je převádění pracovníků na jinou pracovní pozici. Tento transfer většinou nastává z důvodu nadbytečnosti na jedné pracovní pozici a volného místa na pozici jiné. Transfer podléhá změně pracovního místa – pracovník je podroben přijímacímu řízení bez nutnosti absolvovat řízení výběrové. Třetím typem je přeřazení na nižší funkci, ale v podniku, kterému je práce věnována, se tak děje zřídka.

Interní informace o fluktuaci zaměstnanců vypovídají o zpracování personální strategie na vysoké úrovni. Míra fluktuace každoročně od roku 2008 klesá.

Pokud vedení společnosti rozhodne o organizačních změnách, které by se dotkly zaměstnanců ve velkém, bude toto rozhodnutí konzultováno s odborovým svazem nejpozději 30 dnů před plánovaným podáním konkrétním zaměstnancům. Je nutné, aby byly vedením předloženy důvody k hromadnému propouštění, konkrétní počty a profesní složení propouštěných v poměru s veškerými zaměstnanými. Měli by konkretizovat období, kdy by mělo dojít k propouštění, hlediska výběru zaměstnanců, kteří by měli být propuštěni a navržená práva propuštěných zaměstnanců. Při posuzování zaměstnance na jeho uvolnění z podniku jsou zohledněny jeho schopnosti výkonu práce (pracovní výsledky, pracovní kázeň pracovníka apod.), schopnosti dalšího rozvoje a vzdělání a možnosti jeho dalšího uplatnění v podniku. Tyto hlediska jsou bodovány jeho přímým nadřízeným a personálním pracovníkem. Při shodném posouzení více adeptů k uvolnění je rozhodujícím kritériem délka trvání pracovního poměru u společnosti.

Pracovníkovi, se kterým je rozvázán pracovní poměr z důvodu nadbytečnosti, zákoně náleží při skončení pracovního poměru odstupné ve výši trojnásobku průměrného výdělku.

5. DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat systém a řízení personální práce ve vybraném podniku a popřípadě navrhnout opatření vhodná ke zlepšení dané oblasti personální práce.

Analýze byla ve vybraném podniku podrobena veškerá personální práce. Jednotlivé personální činnosti jsou na základě podrobené analýzy na vysoké úrovni. Především je to dáno dlouholetou činností společnosti. Ačkoliv je úroveň personální práce vysoká, analýza prokázala i určité nedostatky. Z tohoto důvodu jsou součástí této bakalářské práce návrhy změn, které by bylo možné ve společnosti aplikovat za účelem odstranění analyzovaných nedostatků.

Největším plusem v řízení personální práce vybraného podniku je vytvořený a zcela funkční systém odměňování a systém péče o pracovníky, který odpovídá zákoníku práce. Obě činnosti jsou zaměřeny, co nejvíc na pracovníkovu spokojenost vedoucí k jeho nejlepšímu pracovnímu výkonu.

Slabší stránkou v činnosti personálního útvaru je analýza pracovních míst a adaptace nového pracovníka na pracovišti.

Na základě analýzy systému a řízení personální práce ve vybraném podniku navrhuji následující opatření v jednotlivých personálních činnostech. Tyto návrhy jsou navrženy tak, aby mohly zlepšit nebo zjednodušit současný stav personálního řízení ve společnosti.

Analýza pracovního místa:

Popis pracovního místa je vypracováván kvalitně. Konkretizované požadavky na pracovníka jsou jasně definovány.

Úpravy popisu pracovních míst v podniku jsou utvářeny podle vyhodnocení dotazníků předložených zaměstnancům vykonávající práci na dané pracovní pozici. Přesnost a objektivita odpovědí tedy závisí na jejich ochotě.

Navrhuji vytvořit nový systém úprav analýzy pracovního místa, který by spočíval v kombinaci zachování dotazníku pro zhodnocení pracovního místa pracovníky a nezávislého pozorování, popř. i rozhovoru s pracovníkem k objasnění konkrétních činností, které jsou pro výkon práce potřeba. Propojení těchto forem zkoumání by analýza pracovního místa byla detailnější a propracovanější hlavně ve vykonávaných činnostech spojených s pracovní pozicí a s požadavky na pracovníka.

Dále navrhuji do dokumentu Popis pracovního místa zakomponovat veškerá školení (zákonná i specifická pro pracovní pozici), které je pracovník na dané pozici povinen absolvovat. Tento návrh shledávám vhodným z důvodu následovného vzdělávání pracovníků.

Získávání a výběr pracovníků:

K zefektivnění procesu výběru navrhuji zavedení evidence uchazečů, kteří neuspěli ve výběrovém řízení z důvodu výběru jiného uchazeče. Uchazeče, kteří splnili požadavky, ale nebyli zaměstnáni, by byli zařazeni do evidence potenciálních adeptů na obsazení jiného pracovního místa ve společnosti, které by díky své kvalifikaci a dovednostem mohli vykonávat.

Přijímání a adaptace pracovníků:

Pro zlepšení personálních činností přijetí a adaptace pracovníka navrhuji propracovat adaptační program pro nové pracovníky. Pro nově zaměstnané doporučuji vypracovat informační brožuru, jejímž obsahem by byla stručná historie společnosti, popis pracovního místa, na které je pracovník přijímán, informace o hlavních rysech personální politiky a odměňování včetně seznamu zaměstnaneckých výhod. Dále hlavní principy docházky, hlášení absence a pracovní neschopnosti. Bylo by vhodné pracovníkovi poskytnout i kontakty na jiné zaměstnance podniku, které by mohl pracovník při adaptaci potřebovat.

Dále navrhuji, aby po ukončení adaptační fáze pracovníka bylo přezkoušeno, zda pracovník pochopil pracovní postupy.

Odměňování pracovníků:

Systém odměňování pracovníků je ve vybraném podniku nejlépe propracovanou personální činností. Pracovníkům je odměňovací systém představen při přijímání a dále i v Kolektivní smlouvě.

Navrhuji do Kolektivní smlouvy uvést možnost obdržovat mzdové pásky v elektronické podobě. Mzdový dokument je po souhlasu pracovníka zasílán na pracovní nebo osobní e-mailovou adresu nebo zveřejněn na firemní síti. Pro ochranu osobních údajů a údajů na mzdové pásce je dokument chráněn osobním přihlašovacím jménem a heslem.

Dále navrhuji zavést cafeteria systém zaměstnaneckých výhod. K návrhu jsem zvolila platební kartu, kterou lze využívat u partnerů poskytovatele karty. Důvod tohoto návrhu je, že pracovníci společnosti pocházejí z rozdílných věkových, sociálních a zájmových skupin. Pomocí karty si pracovník zvolí čerpání zaměstnanecké výhody podle svých zájmů. Příklad čerpání je uveden v Příloha 4 – cafeteria systém.

Další výhodou karty nebo poukázek je jejich daňová úleva. Pokud by zaměstnavatel v rámci odměny zaměstnanci navýšil mzdu o 1.000,-- Kč, byl by celkový náklad zaměstnavatele na poskytnutí finanční odměny 1.340,-- Kč. Pokud by finanční odměnu v totožné hodnotě vyplatil formou poukázky nebo příspěvku na zaměstnancovu platební kartu s benefity, náklad by se zmenšil na 1.190,-- Kč. Důvodem vyššího nákladu při navýšení mzdy je to, že výše odměny spadá do položky hrubé mzdy a odvádí se z ní sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance, pojištění placené podnikem i srážková daň.

6. ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému a řízení personální práce ve vybraném podniku. Dále se práce zabývá vyhodnocením provedené analýzy a návrhy, které slouží k zlepšení systému a jsou vhodnými alternativami pro systém stávající.

Obsah této bakalářská práce je rozdělen na dvě části – teoretická a praktická část. V části teoretické jsou shrnuty definice personálních činností a jejich specifika od různých autorů. Teoretická východiska byla využita ke zpracování části praktické. Pro účely analytické části byl vybrán podnik z oblasti výroby komponentů do osobních automobilů. Ve vybraném podniku jsou zanalyzovány personální činnosti, které jsou v podniku zastoupeny. Bylo zkoumáno, zda teorie odpovídá praxi a také jaký vliv má personální řízení na chod podniku. Informace k jednotlivým personálním činnostem a k jejímu řízení byly získány na základě studií podnikových dokumentů a směrnic, na základě Kolektivní smlouvy, příručky zaměstnance a především z informací, které mi byly poskytnuty pracovníky personálního úseku vybrané společnosti.

Výsledek analýzy vypovídá o vysoké úrovni personálních činností v podniku. Lze konstatovat, že systém personální práce je logicky strukturovaný a propracovaný do sebemenších detailů. Společnost věnuje svou pozornost zejména na odměňování a podporu pracovníkům v rámci péče o ně. Systém především těchto činností je dokonalý. Menší nedostatky byly objeveny v analýze výběru pracovníků a v jejich adaptaci. Tyto nedostatky v řízení lze odbourat alternativním řešením, jak činnost řídit a vykonávat.

Klíčová slova:

personální plánování
analýza pracovního místa
získávání pracovníků
výběr pracovníků
hodnocení pracovníků
odměňování pracovníků
vzdělávání pracovníků
péče o pracovníky
ukončování pracovního poměru

I. SUMMARY

This bachelor thesis deals with *The system and management of personnel work in the selected company*, evaluation of this analysis and proposing improvement measures for any deficiencies.

Theoretical part analyzes opinions of authors, who deal with the personnel work. Information in this part of thesis was obtained from the literature. The basic structure of personnel work used in this bachelor thesis is job analysis, personnel planning, recruitment and selection of staff, their evaluation and remuneration, deployment of staff, termination of employment, education and care for workers.

In the practical part I first introduce the analysed company and its business activities. Information for this analysis was obtained from internal documents and mostly from consultations with the workers of personnel department.

According to the analysed results we can see, that the personnel work in selected company is at high level. The company devotes considerable attention to personnel work, especially to recruitment, remuneration and the care for workers.

In some personnel work I found deficiencies for which I suggest improvement measures.

Key words:

personnel management

job analysis

recruitment of staff

selection of staff

evaluation of staff

remuneration of staff

education of staff

care for workers

termination of employment

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Gregar, A. (2008). *Řízení lidských zdrojů: Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.
- Kahle, B., & Stýblo, J. (1998). *Praktická personalistika: zaměstnanec – zaměstnavatel – stát – vztahy – práva – povinnosti*. Praha: PRAGOEDUCA.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2007). *Personální řízení*. Praha: Mowshe.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Ludlow, R., & Panton, F. (1995). *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.

Antlová, N. (Ed.). (2007). *Systém odměňování – na co nezapomenout a čeho se vyvarovat*. Dostupné z <http://e-api.cz/page/69086.system-odmenovani-na-co-nezapomenout-a-ceho-se-vyvarovat/>

Koubek, I. (Ed.). (2007). *Úvodní poznámky: Z historie personálního managementu*. Dostupné z <http://samba.fsv.cuni.cz/~koubek/IES-FSV%20UK/UCEBNI%20TEXTY/HRM/P+M-00-Uvodni%20poznámky%20a%20HISTORIE%20HRM.pdf>

Management Mania (Ed.). (2011 - 2013). *Logický rámec řízení lidských zdrojů*. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/logicky-ramec-rizeni-lidskych-zdroju>

Ministerstvo práce a sociálních věcí (Ed.). (2014). *Práce a právo*. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/6>

*** (Ed.). (2014). *O společnosti *** v České republice*. Dostupné z http://www.***.cz/cs/cz/about_***_home_7/about-***-in-czech-republic.php²

spol. s r. o. (2007). *Kolektivní smlouva*. České Budějovice.

spol. s r. o. (2013). *Můj hodnotový tok v kostce: všechno musí zapadat*. České Budějovice.

spol. s r. o. (2014). *Kolektivní smlouva na rok 2014*. České Budějovice.

spol. s r. o. (2014). *Vzdělávání pracovníků: Rok 2014*. České Budějovice.

² Z důvodu neuveřejnění názvu společnosti nelze zveřejnit jejich webovou adresu.

III. SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 – logický rámec řízení lidských zdrojů.....	8
Obrázek 2 – struktura odměňování	19
Obrázek 3 – struktura výběrového pohovoru	33
Obrázek 4 – rozvoj zaměstnanců.....	43
Obrázek 5 – pyramida vzdělávacích kurzů	47
Tabulka 1 – škála hodnocení pracovníků	36
Tabulka 2 – platové třídy.....	
Tabulka 3 – čerpání výhod pomocí Ticket Benefits Card	

IV. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – popis pracovní pozice

Příloha 2 – externí nabídka pracovní pozice

Příloha 3 – nabídka praxe pro student(k)y VŠ

Příloha 4 – cafeteria systém

V. PŘÍLOHY

Příloha 1 – popis pracovní pozice

POPIS PRACOVNÍ POZICE	
Název pracovní pozice:	<i>MECHATRONIK</i>
Podřízenost pracovní pozice:	vedoucí úseku
Nadřízenost pracovní pozice:	-
Organizační začlenění:	výroba
Pracovní činnosti:	
Analytické a syntetické činnosti související s implementací elektronických zařízení. Technická a programová podpora elektronických zařízení. Provádění oprav, údržby, seřizování, renovace a montáže elektronických zařízení. Montáž a ožívování elektronických prvků a sestav velinů a ovládacích stanovišť. Odborné práce ve výrobě elektrických prvků a sestav. Vedení příslušné provozní dokumentace.	
Pracovní podmínky:	
Bez významné zátěže.	
Kvalifikační požadavky na vzdělání:	
Ukončené min. vzdělání:	střední vzdělání s maturitní zkouškou
Nejvhodnější obor:	technický interdisciplinární
Alternativní obor:	výpočetní technika, automatizace, automatizace ve strojírenství
Osobní vlastnosti a dovednosti:	
komunikativnost	
spolupráce	
kreativita	
flexibilita	
samostatnost	
výkonnost	
aktivní přístup	
zvládání zátěže	
vedení lidí	
počítačová způsobilost	
jazyková způsobilost v ČJ	
jazyková způsobilost v AJ nebo NJ	
jazyková způsobilost v jiném cizím jazyce	
numerická způsobilost	
ekonomické podvědomí	
právní povědomí	
Odborné znalosti a dovednost:	
Elektrotechnika – základy, materiály, vodiče, kabely, technické kreslení. Elektronika – základy, obvody. Počítačový hardware.	
Zdravotní omezenost:	
Poruchy vidění. Duševní poruchy. Poruchy chování. Drogová závislost v anamnéze. Závažná onemocnění pohybového a nervového systému.	

Zdroj: Popis pracovní pozice

Zpracování: autor

Inženýr/-ka kvality - měření, analýzy, zpracování dat

Hlavní náplň práce:

- › definování měřících postupů (včetně nastavení SW)
- › komunikace s automobilkami ohledně technických aspektů reklamací
- › objednávání a uvolňování zkušebních stavů
- › podpora řešení reklamací
- › měření potřebných veličin v rámci zkoušení výrobků
- › statistické zpracování dat
- › nastavení a zlepšování Q-procesů

Požadujeme:

- › VŠ / SŠ technického směru (ideálně elektrotechnika)
- › velmi dobrá aktivní znalost AJ nebo NJ
- › technické znalosti (ideálně automotive)
- › praktické zkušenosti s managementem kvality a zkušebními zařízeními výhodou
- › schopnost pracovat v týmu i samostatnost, jisté vystupování
- › výborná znalost Excelu podmínkou (pokročilé funkce, kontingenční tabulky)
- › znalost INCA, Labview výhodou

Nabízíme:

- › zajímavou a perspektivní práci v mezinárodní společnosti
- › práci v mezinárodním týmu
- › systém odborného zaškolení
- › možnost dalšího vzdělávání a rozšiřování kvalifikace v tuzemských i zahraničních pobočkách koncernu ~~Bosch~~
- › zajímavý motivační program (13. plat, 5 týdnů placené dovolené, výkonové a další bonusy)
- › podporu při zajištění bytu s příspěvkem na nájem
- › možnost uplatnění i pro absolventy
- › a další výhody: penzijní připojištění, firemní MŠ, dotované stravování

Zašlete nám svůj životopis i v německé nebo anglické verzi.

Praxe pro studenty/studentky univerzit



Již během studia mohou angažováni studenti/studentky ve firmě Robert Bosch nasbírat první profesní zkušenosti v prostředí velké mezinárodní společnosti.

Pokud jste studentem/studentkou VŠ technického nebo ekonomického zaměření, s aktivní znalostí anglického nebo německého jazyka a máte zájem navázat kontakt se zajímavým zaměstnavatelem již v průběhu Vašeho studia, nabízíme Vám možnost **absolvování odborné praxe u společnosti Robert Bosch v Českých Budějovicích**. Budete mít příležitost poznat chod jednotlivých odborných oddělení, spolupracovat na projektech a získávat první cenné pracovní zkušenosti v mezinárodním prostředí.

Nabízíme

- Zajištění ubytování (s příspěvkem až 2000 Kč / měsíc – po domluvě s nadřízeným)
- Finanční odměna 90 Kč/hod.
- Dotované stravné
- Možnost dalšího uplatnění v naší společnosti

V případě Vašeho zájmu pošlete strukturovaný životopis (CZ + DE/EN verze) včetně motivačního dopisu s bližšími informacemi o jakou formu spolupráce byste měli zájem na adresu:

Zdroj: webové stránky vybrané společnosti

Příloha 4 – cafeteria systém

Pro specifikování tohoto návrhu jsem si zvolila společnost Edenred, která provozuje poukázkové, kartové a cafeteria systémy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Mezi jejich nejznámější produkt patří stravovací tikety Ticket Restaurant. Edenred se ovšem nespécializuje pouze na příspěvky na stravování, ale i na kulturní a sportovní využití. Pro tento účel slouží Ticket Sport&Kultura. Pro absolutní volnost výběru benefitu jsou vytvořeny dvě možnosti – poukázka Ticket Multi a nebo elektronická karta Ticket Benefits Card, která je součástí mého návrhu ke změně v personální činnosti odměňování pracovníků vybraného podniku. Platební kartu lze využít u široké a z hlediska atraktivnosti velice působivé sítě partnerů. Platební kartu Ticket Benefits Card lze využívat i na platby v partnerských e-shopech. V Tabulka 2 – čerpání výhod pomocí Ticket Benefits Card je k dispozici výčet, kde lze platební kartu v Českých Budějovicích využívat a čerpat tak své finanční odměny.

Tabulka 2 – čerpání výhod pomocí Ticket Benefits Card

BENEFIT	PARTNEŘI – České Budějovice
zdraví	BENU Dr. Max GrandOptical
sport	Badminton na Výstavišti Contours Hopsárium – svět rodinné zábavy
kultura	CineStar
cestování	Čedok Blue Style
vzdělání	JIPKA

Zdroj: Edenred

Zpracování: autor