



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Systém personální práce ve vybraném podniku

Vypracoval: Karolína Šudomová
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína ŠUDOMOVÁ**
Osobní číslo: **E11747**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém personální práce ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza 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 personální práce.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému 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 Publishing, 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 Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Katedra řízení

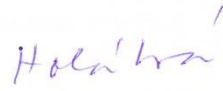
Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek/Ph.D.

děkan

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


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2013

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své 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 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 16. dubna 2014

.....

Karolína Šudomová

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za poskytnuté odborné rady a konzultace při zpracování bakalářské práce.

Poděkování patří i personálnímu řediteli a pracovníkům personálního úseku za poskytnuté informace a podklady o společnosti, vytvoření podmínek pro zpracování bakalářské práce.

OBSAH

1	ÚVOD	2
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1	Pojetí a podstata personální práce	4
2.2	Úkoly personální práce	7
2.3	Personální činnosti	8
2.3.1	Vytváření a analýza pracovních míst	9
2.3.2	Personální plánování	11
2.3.3	Získávání pracovníků	12
2.3.4	Výběr pracovníků	13
2.3.5	Hodnocení pracovníků	15
2.3.6	Odměňování pracovníků	16
2.3.7	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	17
2.3.8	Pracovní vztahy	19
2.3.9	Péče o pracovníky	20
2.3.10	Personální informační systém	21
3	CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ	22
4	ANALÝZA SYSTÉMU PERSONÁLNÍ PRÁCE	24
4.1	Charakteristika skupiny	24
4.2	Základní informace o společnosti	25
4.3	Organizační struktura společnosti a zaměstnanců	27
4.4	Personální úsek	34
4.5	Tvorba pracovního místa	36
4.6	Personální plánování	38
4.7	Získávání a výběr pracovníků	39
4.8	Hodnocení pracovníků	41
4.9	Mzdový systém	43
4.10	Vzdělávání pracovníků	45
4.11	Péče o pracovníky	48
5	DISKUZE A NÁVRHY ZMĚNY	52
6	ZÁVĚR	55
I.	SUMMARY	57
II.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	58
III.	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ, OBRÁZKŮ, SCHÉMAT, TABULEK, ZKRATEK	

1 ÚVOD

Personální řízení, pro které je v dnešní době používán výraz řízení lidských zdrojů, je oblast řízení zabývající se lidskými zdroji. Lidské zdroje představují pro organizaci nejcennější zdroj, který může využít ke svému dalšímu rozvoji, prosperitě, zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti, zefektivnění všech oblastí řízení a k dosažení stanovených strategických cílů organizace.

Personální řízení je v organizaci prováděno prostřednictvím pracovníků personálního oddělení, kteří v této oblasti zajišťují mnoho činností a aktivit. Tyto aktivity jsou spojeny s vytvářením a analýzou pracovních míst, plánováním pracovníků, jejich získáváním a následným výběrem nových vhodných pracovníků, vzděláváním a osobním rozvojem, hodnocením, odměňováním. Podílí se také na spoluvytváření pracovních vztahů a zabezpečují péči o zaměstnance organizace. Jelikož jsou všechny tyto činnosti navzájem propojeny, je pro správné fungování organizace velmi důležité se jimi uceleně zabývat.

V současné době dochází v oblasti řízení lidských zdrojů k neustálým změnám. Jsou zaváděny nové metody a postupy používané v personálním řízení, vznikají nová pojetí, která v praxi vedou k rozšíření personální práce. Kromě pracovníků personálních oddělení, se s oblastí personalistiky pravidelně setkávají všichni manažeři a vedoucí pracovníci, kteří vytváří strategie a vize společnosti a řídí podřízené pracovníky. Ve spolupráci s pracovníky personálních útvarů pomáhají a zajišťují správný chod společnosti, zvyšují efektivitu řízení, výkonnost a konkurenceschopnost společnosti na trhu.

Pro organizaci je velmi důležité dokázat využít potenciálu lidských zdrojů, který je tvořen dovednostmi, schopnostmi, odbornými znalostmi a zkušenostmi pracovníků s vynaložením co nejmenších nákladů a úsilí pro jejich získání a následného využití. Pracovník, který se v dnešní době chce stát pro organizaci vhodným, zajímavým a cenným zdrojem, musí na svém potenciálu usilovně a nestále pracovat. Úkolem organizace je poskytnout pracovníkům potřebné zdroje a vytvářet vhodné podmínky pro jejich rozvoj.

Bakalářská práce byla zaměřena na posouzení, zhodnocení a navržení změn v oblasti systému personální práce ve vybraném podniku. Postupy a metody používané vybranou společností při provádění jednotlivých personálních činností byly porovnány, zanalyzovány a k případným nedostatkům byly navrženy a doporučeny možnosti změn.

Následující pasáž o rozsahu 1 odstavce obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

Lidské zdroje jsou velmi nákladný, ale nejcennější zdroj, který organizace může mít a využít jej ke svému dalšímu růstu, prosperitě, posílení a zlepšení své konkurenceschopnosti. Proto je velmi důležité se personální práci intenzivně věnovat a dbát tak o své zaměstnance, kteří jsou pro organizaci významným potenciálem jejího dalšího rozvoje.

2.1 Pojetí a podstata personální práce

V odborné literatuře existuje mnoho názorů a definic pro pojetí personální práce, a proto ji nelze jednoznačně stanovit, vymezit či určit.

Ucelený systém řízení personální práce bývá souhrnně označován pojmem personalistika a obsahuje všechny činnosti prováděné vedoucími pracovníky s přiřazenými pravomocemi a kompetencemi ve spolupráci s pracovníky personálního úseku, který je tvořen specialisty na jednotlivé činnosti personální práce (Horalíková, 2004).

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2009, str. 13)

Personální práce je část řízení zabývající se vedením lidí při práci a jejich vztahů v rámci organizace. Jejím úkolem je přispět k vytvoření výkonné a úspěšné organizace, která ve svém jednání bere v úvahu úspěchy samotných pracovníků i pracovních skupin. (Graham, Bennett, 1995)

Pojmy jako personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce. Na tyto koncepce se můžeme podívat jak z hlediska historického vývoje, tak z hlediska jejich postavení, využívání a aplikace v řízení organizace (Kocianová, 2010).

V dnešní době a nových přístupech k řízení lidských zdrojů mohou být pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů chápány jako synonyma. Avšak lze zde přesto

nalézt rozdíly, a to v oblastech a otázkách, na co kladou důraz a jaké jsou jejich přístupy k systému personální práce (Armstrong, 2007).

Personální administrativa (správa)

Personální administrativa se jako historicky nejstarší pojetí personální práce začala vyvíjet od 60. let 20. století a byla chápána jako personální řízení v užším smyslu. Jejím úkolem bylo vystupovat jako služba, která zajišťovala administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí. Personální administrativa zajišťovala v této fázi hlavně personální záležitosti vzhledem ke státním subjektům. V této fázi byla personálnímu řízení přisuzována pasivní role.

Personální řízení

Pojetí personální řízení se začalo formovat od druhé poloviny 60. let 20. století a je označováno jako řízení v širším smyslu. Personální práci je přiznána aktivní role a organizace si výrazně uvědomují, že pro zajištění výkonnosti a úspěšnosti jsou potřební dobří a profesně výkonní zaměstnanci. Proto organizace začínají vytvářet personální útvary, které vykonávají jednotlivé personální činnosti. Personální řízení se však v této fázi orientovalo pouze na řešení vnitřních personálních problémů a vnitropodnikovou pracovní sílu, a projevovalo se tedy pouze jako řízení operativní (Dvořáková, 2012).

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejnovějším pojetím personální práce a začíná být jádrem řízení a nedílnou součástí organizace. Na člověka a lidskou práci pohlíží jako na nejhodnotnější zdroj organizace. V této fázi došlo k dokončení celého vývoje, od administrativní činnosti k činnosti koncepční, tedy doopravdy a jednoznačně řídící (Koubek, 2009).

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, str. 27).

Každá organizace si o formě personální práce rozhoduje sama s ohledem na její potřeby a cíle. V její pravomoci je řešení otázek, jaké činnosti bude personální úsek vykonávat, jaký bude jejich rozsah a struktura, členění jednotlivých činností, v jakém počtu pracovníků bude personální útvar pracovat, jaké schopnosti a znalosti by měli

pracovníci zajišťující tyto činnosti mít, jaká jim bude přidělena odpovědnost a kompetence. Proto je nutné, aby si organizace při vytváření personálního útvaru, jasně stanovili činnosti, které bude tento úsek vykonávat (Koubek, 2009).

Každá organizace je odlišná svým postojem k personálnímu řízení. Tento postoj má vypovídací hodnotu o pozici personálního řízení v hierarchii řízení organizace a o úrovni personální práce, tj. o kvalitě a rozsahu prováděných personálních činností (Kocianová, 2012).

Kterákoliv organizace může být fungující organizací, pokud se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat čtyři základní zdroje a to:

- a) materiální zdroje
- b) finanční zdroje
- c) lidské zdroje
- d) informační zdroje

Nejdůležitějším úkolem řízení organizace je nepřetržité a soustavné shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů. Tj. pomocí lidských zdrojů dokázat využít dostupné materiální a finanční zdroje, které samy o sobě nemají pro organizaci příliš velký význam. Pro plnohodnotné využití lidských zdrojů se použijí poslední zdroj, a to zdroje informační, které představují schopnosti lidí, tedy jejich znalosti a dovednosti (Koubek, 2009).

2.2 Úkoly personální práce

Základním úkolem personálního řízení je zajišťovat různé aktivity tak, aby organizace byla výkonná a její výkon se stále zlepšoval. K dosažení tohoto úkolu musí dokázat organizace využít všech svých zdrojů, tj. materiálních, finančních, informačních a především lidských zdrojů (Koubek, 2009).

Dalším úkolem personálního řízení je dokázat co nejlépe využít potenciálu lidí a nákladů, které do nich organizace vkládá pro dosažení jejich cílů. Je nutné vytvářet pro zaměstnance takové podmínky, které vedou k jejich spokojenosti v oblasti pracovního výkonu, i v oblasti pracovního prostředí. Aktivně přispívat k jejich ztotožnění s cíli a s dlouhodobou strategií organizace.

Všeobecně je možné chápat úkoly personální práce jako souhrn činností, které jsou zabezpečovány specialisty (personalisty, personálním útwarem) a vedoucími pracovníky (Kocianová, 2012).

Úkolem personálního útvaru je zajišťovat úkoly a činnosti, které přispívají dosažení vytyčených cílů organizace, tj. zpracovává získané údaje a podněty, zasahuje do tvorby a používání interních předpisů. Poskytuje také informace, rady a další služby ostatním pracovníkům organizace, kterými jsou vedoucí pracovníci, linioví manažeři, vedoucí a členové pracovních skupin i samotní pracovníci. Cílem útvaru je zabezpečit vhodné pracovní prostředí a podmínky pro zaměstnance tak, aby dokázali využít svých schopností, znalostí a dovedností ke svému užitku, a tím také k užitku společnosti. Organizační struktura personálního útvaru a jeho obsazení pracovníky není jednoznačně stanovena. Vše záleží na rozhodnutí organizace, na její velikosti, strategii či předmětu podnikání. Každý pracovník personálního útvaru, tedy každý personalista, zastává určitou pracovní roli, s přidělenými pravomocemi, úkoly, povinnostmi, odpovědností (Armstrong, 2007).

2.3 Personální činnosti

„Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovní právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům“ (Dvořáková, 2012, str. 20).

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými pojetími, členěním a počty personálních činností. Autoři Koubek (2009) nebo Dvořáková (2007) definují činnosti velmi podobně a to například takto:

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

a dále podle Koubka (2009) také činnosti, které mohou být přidávány samostatně:

11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zajišťování a zpracování informací
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Někteří autoři dále přidávají činnosti jako komunikace, informovanost a styl vedení, interní mobilita a další.

2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je standardizovaný proces, v průběhu kterého se formulují odpovídající pracovní úkoly pracovníka. Jednotlivé pracovní úkoly tvoří základní prvky organizační struktury, tj. pracovní místa. Úkolem každého pracovního místa je zajistit uspokojení potřeb organizace, a také upokojení potřeb pracovníků, kteří jsou na daná pracovní místa přiřazeni (Koubek, 2009).

Kromě analýzy pracovních míst lze použít analýzu role, která je v současné době jedním ze základních procesů probíhajících při zajišťování personálních činností. Analýza role přináší nezbytné údaje pro tvorbu profilů role, údaje využívané při získávání a výběru pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoje, hodnocení práce nebo k usměrňování jejich výkonnosti (Armstrong, 2006).

Při analýze pracovního místa jsou zjišťovány veškeré úkoly, požadavky a činnosti, které musí pracovník při výkonu práce provádět a plnit, a které jsou sepisovány do popisu pracovního místa. V analýze role se však hledí na úlohu, kterou pracovník hraje při plnění své práce, tedy na jeho chování. V dnešní době kdy se na pracovníky více kladou nároky na jejich flexibilitu, aby více využívali a rozvíjeli své dovednosti, schopnosti a také odborné zkušenosti, aby dokázali rychle a pružně reagovat na změny, nové úkoly a podmínky, je pojem role více výstižný než pracovní místo (Armstrong, 2007).

Pracovní místo

Organizační struktura je tvořena jednotlivými prvky, kdy nejmenším prvkem je pracovní místo obsazené jedním pracovníkem. Každé pracovní místo je jednoznačně vymezeno pracovními úkoly, pravomocemi, odpovědností, vztahy a pracovními podmínkami (Dvořáková, 2012).

Na pracovní místo se lze podívat ze dvou úhlů. Z jednoho pohledu je pracovní místo charakterizováno jako konkrétní pracoviště, zasazené do určitého prostoru a času, opatřené určitými pracovními prostředky, které zároveň navazuje na další pracovní místa. Z druhého pohledu je pracovní místo definováno jako součást pracovního systému, která je určena pracovními úkoly, podmínkami, které přesně stanovují plnění pracovního úkolu a nároky na pracovníka, který bude pracovní úkol vykonávat (Horalíková, 2004).

V dnešní době se podmínky pro podnikání velmi často různě pozměňují a způsobují tak nezbytnost změn pracovních míst. Jedná se o změny v úkolech, používaných postupech a metodách či požadavcích pracovního místa, které jsou sepsány a konkretizovány v popisu pracovního místa. Tato změna se nazývá redesign pracovního místa, a podnětů ke změně je mnoho. Například výrobní důvody, kterými mohou být instalace nové techniky a technologie, nebo změny výrobních postupů. Dalším podnětem může být snaha o zvýšení produkce výrobků, zvýšení produktivity práce nebo některé personální problémy, nejčastěji snaha o redukování fluktuace pracovníků, zlepšení pracovních podmínek, pracoviště a další (Duchon, Šafránková, 2008).

Popis pracovního místa

Popis pracovního místa je v organizaci vytvářen pro každé obsazené i pro zatím neobsazené pracovní místo či více pracovních míst, pokud jsou náplň práce a související úkoly stejné. Popis pracovního místa vždy charakterizuje vykonávanou práci a nikoliv osobnost pracovníka. Vytvořený popis je dále využíván při dalších personálních činnostech, jako jsou získávání, výběr nebo hodnocení pracovníků. Tento popis neslouží pouze organizaci a jejím zaměstnancům, ale také potencionálním uchazečům o volná pracovní místa, jelikož mohou samy posoudit, zda je dané pracovní místo pro ně vhodné a zajímavé (Bláha, 2005).

V popisu pracovního místa jsou sepsány veškeré informace o pracovním místě, tj. měl by obsahovat název práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, prováděné úkoly, přiřazené povinnosti, pravomoci, odpovědnosti a kompetence, pracovní podmínky (rizika, směnnost) a další požadavky (Dvořáková, 2012).

Pro zjištění výše uvedených informací nám pomohou odpovědi na otázky týkající se pracovních úkolů a pracovních podmínek. Například kdo vykonává danou práci, co daná práce vyžaduje a jak se provádí, kdy a kde se plní dané úkoly či komu je pracovník odpovědný apod. (Koubek, 2009).

Specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa obsahuje informace o požadavcích pracovního místa, které jsou kladeny na pracovníka. Nalezneme zde, jaké by mělo být dosažené vzdělání či odborná praxe pracovníka, informace o specifických schopnostech a dovednostech, požadavky na zdravotní způsobilost, nebo na chování.

Informace získané z popisu a specifikace pracovního místa jsou dále využívány v dalších personálních činnostech, například při plánování, získávání a výběru pracovníků, jejich rozmísťování, hodnocení a dalších (Dvořáková, 2012).

2.3.2 Personální plánování

Zájmem každé organizace je dosažení vymezených a stanovených ukazatelů, strategických cílů. Podstatnou částí řízení organizace je tedy nejen určení uskutečnitelných cílů, ale také stanovení metod, cest, a nástrojů, pomocí kterých lze k daným cílům dospět. Vymezování cílů, metod a cest je úkolem plánování, které se tak stává velmi významným prostředkem řízení organizace. Jelikož lidské zdroje jsou nejdůležitějšími zdroji organizace, je část plánování přiřazena personálnímu plánování (Koubek 2009).

V dnešním velmi konkurenčním prostředí je pro organizaci velmi důležité propojit plánování lidských zdrojů se strategickým plánováním organizace. I přesto, že dlouhodobé plány vytvořené personálním plánováním nebudou naprosto přesné, poskytnou organizaci potřebné ukazatele pro nábor a výběr pracovníků, jejich vzdělání a další rozvoj (Dvořáková, 2007).

Personální plánování se skládá ze šesti fází či etap. Jedná se o rozepsání plánovaných úkolů, odhad celkové potřeby lidských zdrojů, odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly, odhad tzv. čisté potřeby lidských zdrojů, sumarizaci a vypracování plánů personálních činností. Rozdílem odhadů pracovníků, kteří budou pro splnění úkolů potřeba a kteří jsou k dispozici, zjistíme tzv. čistou potřebu lidských zdrojů. Tato čistá potřeba může nabývat hodnot nulových, kladných nebo záporných. Záporná hodnota značí přebytek pracovníků a kladná hodnota naopak nedostatek pracovníků.

Podle výsledků čisté potřeby pracovníků, zda je zjištěn nedostatek či přebytek, mohou být dále vypracovány plány jednotlivých personálních činností. Jde zejména o plány získávání a výběru nových pracovníků, vzdělávání pracovníků, rozmísťování pracovníků, plány odměňování a produktivity práce, plány penzionování a propouštění pracovníků a plány hodnocení pracovníků (Koubek, 2009).

Organizace by si měly v oblasti řízení lidských zdrojů vypracovávat krátkodobé i dlouhodobé plány. Dlouhodobé plány stanovují potřebu lidských zdrojů na dva a více let dopředu. Plány krátkodobé jsou sestavovány obvykle pro následující rok. Sestavují se především plány volných pracovních míst a následně plány získávání pracovníků či propouštění nadbytečných pracovníků (Dvořáková, 2012).

2.3.3 Získávání pracovníků

Dlouhodobý úspěch organizace je založen na schopnostech, dovednostech, znalostech, motivaci, odhodlání a tvořivosti lidí pracujících v organizaci. Cílem náboru nových pracovníků je zajistit pro organizaci dostatečný počet odborně a profesně výkonných pracovníků na daná pracovní místa v požadovaném čase (Horalíková, 2004).

Proces získávání pracovníků je oboustranná komunikace mezi organizací hledající nové pracovníky a uchazeči o volná pracovní místa. Úkolem organizace, tedy personálního oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky, je oznámit vhodným způsobem možným uchazečům existenci volného pracovního místa. Cílem této činnosti je získat s minimálními náklady odborně a profesně způsobilé pracovníky v potřebném množství a kvalitě, aby byly zajištěny celkové potřeby organizace (Duchoň, Šafránková, 2008).

Při získávání pracovníků je důležité rozhodnout, zda bude organizace pracovní místa obsazovat z řad vlastních pracovníků či bude vyhledávat možné potenciální pracovníky mimo organizaci. Organizace si musí také stanovit, jak bude o volném pracovním místě uchazeče informovat a jaké údaje budou zájemcům poskytnuty. Naopak musí zjistit potřebné informace o potenciálních uchazečích pro výběr nejvíce vyhovujícího pracovníka (Kociánová, 2010).

Získávání pracovníků z interních (vnitřních) zdrojů

Vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů, tedy z řad zaměstnanců organizace, je třeba propojit s ostatními personálními činnostmi. Pokud organizace vybere na volné pracovní místo svého zaměstnance je pro ni pak nezbytné vložit finanční prostředky do jeho vzdělávání a rozvoje, aby byl schopen plně a samostatně vykonávat budoucí úkoly nového pracovního místa (Dvořáková, 2012).

Získávání pracovníků z interních ale i z externích zdrojů má mnoho výhod a nevýhod. Mezi výhody využití interních zdrojů můžeme zařadit například levnější celkové náklady spojené se získáním pracovníka, pozitivní vliv na jedince, na jeho motivaci a morálku, možnost rychlejšího obsazení nově vzniklého či uvolněného pracovního místa. Nevýhodami však jsou například omezený výběr, vznikající soupeření mezi spolupracovníky či snížení možnosti získání nových idejí a názorů (Bláha, 2005).

Získávání pracovníků z externích (vnějších) zdrojů

Vyhledání pracovníků z externích zdrojů poskytuje organizaci mnoho nových možností, které mohou být pro organizaci výrazným přínosem, inspirací a podnětem ke změnám. Pracovníci získaní z vnějšího trhu práce mohou být absolventi škol, ženy po mateřské či rodičovské dovolené, lidé v evidenci na úřadech práce hledající práci, případně osoby pobírající starobní důchod a cizinci (Dvořáková, 2012).

Výhody vnějších zdrojů mohou být získání nových pohledů, postojů a vítaných změn, nových znalostí, dovedností a schopností od čerstvě přijatého pracovníka či širší možnosti výběru vhodných pracovníků. Nevýhod vnějších zdrojů nalezneme mnoho například vyšší náklady na vyhledávání, získání, a následující zainteresování, začlenění pracovníka do organizace a jeho zaškolení (Bláha, 2005).

Existuje několik metod, které se používají při získávání pracovníků, například metoda uveřejnění nabídky práce na úřadu práce, na internetu či na podnikové vývěsce, inzerce nabídky v tisku nebo rozhlas, využití možnosti uveřejnění nabídky na veletržích pracovních příležitostí, navázání spolupráce s veřejnými vzdělávacími zařízeními, využití služeb personálních agentur orientujících se na vyhledávání a výběr vhodných pracovníků či samotné přihlášení kandidátem i zaměstnancem. Organizace si může sama rozhodnout, jakou metodu pro získávání pracovníků využije, eventuálně zda zvolí jejich kombinaci, a která z nich je pro ni nejvhodnější vzhledem k jejím finančním zdrojům, obsazovaného pracovního místa a dalších podmínek (Dvořáková, 2007).

2.3.4 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je jednou z dalších personálních činností, které předcházejí činnosti plánování, získávání pracovníků a vytváření pracovních míst. Cílem činnosti je vybrat uchazeče, který nejlépe vyhovuje potřebám a požadavkům organizace. Celý proces výběru zahrnuje obě účastněné strany, organizace si vybírá vhodné zaměstnance a uchazeči naopak organizaci. Ve fázi výběru nových pracovníků musí organizace získat a vyhodnotit co největší množství údajů o možných pracovnících, uchazeče porovnat, předvídat jejich možný podávaný pracovní výkon a poskytnout jim potřebné informace (Bláha, 2005).

Každé pracovní místo má dopředu definovaná kritéria výběru. Jedná se o znalosti pracovníka, jeho schopnosti, dovednosti a zkušenosti, určité vhodné a žádané vlast-

nosti pracovníka, popis jeho povahy a postojů či o další osobní charakteristiku (Horalíková, 2004).

Výběr pracovníků je tedy určitá předpověď, jaké schopnosti by měl potenciální pracovník mít, a která je založena na pochopení obsazované pracovní pozice. Výběr správného a vhodného pracovníka je velmi kritickou činností, jelikož špatně vybraný pracovník je nespokojen, nepodává potřebné výkony, a tím snižuje efektivnost celé organizace. Celý proces výběru je časově i finančně náročný, a proto je úkolem organizace, těmto špatným rozhodnutím předcházet (Huczynski, Buchanan, 1991).

Ke zhodnocení, následnému porovnání a výběru uchazečů se využívá mnoho metod. Žádná z těchto metod není naprosto spolehlivá a žádná nemůže zajistit úspěch vybraného pracovníka. Mezi metody výběru se řadí analýza dokumentace uchazečů, výběrové řízení, testy pracovní způsobilosti a assessment centre.

Analýza dokumentace uchazečů je výchozí metodou výběru. Tato dokumentace obsahuje sepsaný životopis a motivační dopis, firemní dotazník neboli žádost o zaměstnání, osobní dotazník, lékařské vyšetření, přehled vzdělání, publikační činnosti pracovníka, ústní či písemné reference (Kocianová, 2010).

Výběrový pohovor je chápán jako účelová konverzace, která musí být dopředu stanovenou strukturou, aby mohlo být dosaženo cíle pohovoru, kterým je vytvoření co nejvíce konkrétního názoru na potenciálního pracovníka. Organizace si také zvolí, jaký druh pohovoru použije, zda individuální pohovor, pohovor před panelem nebo výběrovou komisí (Armstrong, 2007).

Testy pracovní způsobilosti jsou testy zaměřené na různorodé informace. Nejvíce bývají používány zejména testy inteligence, testy schopností, které slouží k rozpoznání již získaných i potencionálních schopností pracovníka, testy znalostí a dovedností a testy osobností, které mohou být považovány za testy psychologické (Koubek, 2009).

Posledním krokem procesu výběru pracovníků je potvrzení pracovní nabídky, pokud neexistují žádné překážky u obou stran, tedy zaměstnavatele a pracovníka, dochází k vyhotovení pracovní smlouvy (Armstrong, 2007).

2.3.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velice významnou personální činností, která se skládá ze tří prováděných činností. Zjišťováním, jak pracovník provádí svou práci, jaké je jeho chování, vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a zákazníky. Další činností, kterou se hodnocení zabývá, je sdělování získaných výsledků v procesu zjišťování konkrétním pracovníkům a diskutování s nimi o výsledcích. Třetí činností je hledání možných cest, které by vedly ke zdokonalení pracovního výkonu jedince (Koubek, 2009).

Hodnocení pracovníků může být označeno jako nejkomplicovanější a nejcitlivější personální činnost. Hodnocení je využíváno k rozpoznání kladných a záporných rysů jedince. Hodnocení se stává zdrojem informací, které mohou být využity pro zlepšení pracovní kvalifikace, rozvoje pracovníka či jeho pracovní kariéry, motivace a slouží také pro stanovení spravedlivého odměňování. Získané informace mohou být také zdrojem pro povýšení pracovníka, jeho přeřazení na jinou práci, pracoviště, pro rekvalifikaci, či jeho propuštění (Horalíková, 2004).

Hodnocení pracovního výkonu a schopností pracovníka je nevyhnutelným a bohužel stále přetrvávajícím úkolem. Za základ hodnocení jsou obvykle považovány tři oblasti a to, předchozí pracovní výkon pracovníka a jeho získané výsledky, jeho odborná způsobilost, chování a vztah k organizaci, a potenciály pracovníka (Daigeler, 2008).

Hodnocení se dělí na hodnocení neformální a formální. Formální neboli systematické hodnocení je uskutečňováno regulérně a pracovníci jsou hodnoceni dle předem určených kritérií. Zvláštním případem formálního hodnocení je hodnocení příležitostné, které je podníceno okamžitou potřebou. Neformální neboli průběžné hodnocení se orientuje na bezprostřední pracovní výkon a poskytuje okamžitou zpětnou vazbu (Kocianová, 2010).

Zpětná vazba se netýká osobnosti jedince ale jeho chování, a je tvořena popisy a projevy pocitů. Znázorňuje jakousi kontrolu realitou, přičemž aby byla kontrola účinná, poskytla potřebné informace a postoje, musí být zpětná vazba využívána pravidelně, neustále a musí být prováděna z odlišných stran.

Existuje mnoho metod používaných při hodnocení, například metody hodnocení dle časového hlediska, hodnocení výkonu nebo hodnocení kompetencí a další. Do hodnocení dle časového hlediska spadají tři možné postupy, a to zaměřené na minulost, přítomnost či budoucnost (Hroník, 2006).

Avšak nejvýznamnější metodou systému hodnocení pracovníků je hodnotící rozhovor. Při užití hodnotícího rozhovoru je důležitá velmi pečlivá příprava hodnotitele, aby bylo možno dosáhnout účelu prováděného rozhovoru. Veškeré získané výsledky jsou zapisovány do hodnotícího dokumentu (Dvořáková, 2012).

Obvykle je hodnotící rozhovor řízen přímým nadřízeným. Jedná se o oficiální a formální schůzku, která má pevně stanovenou strukturu, obsah a časový plán. Pověřená osoba má povinnost informovat jednotlivé pracovníky o výsledcích hodnocení, prodiskutovat je s nimi a umožnit jim se k výsledkům vyjádřit (Koubek, 2009).

2.3.6 Odměňování pracovníků

Účinným a souhrnným odměňováním pracovníků se nemíní pouhé vymezení mzdy či platu za vykonanou práci ale také poskytnutí zaměstnaneckých výhod, které s pracovním výkonem nesouvisí. Systém odměňování je tedy jedním z mnoha prostředků personálního řízení, pomocí kterého se organizace snaží dosáhnout své stanovené strategie, motivovat své zaměstnance ke vzdělání a rozvoji, a stimulovat je ke zlepšení pracovních výkonů (Dvořáková, 2012).

Systém odměňování by měl být v souladu s potřebami organizace, ale také s potřebami jejích pracovníků, a měl by vždy být pro zaměstnance motivující a spravedlivý. To jaké možnosti, formy, postupy a nástroje odměňování budou použity, spočívá pouze v rozhodnutí organizace (Kocianová, 2010).

Systém odměňování funguje jako prostředek motivace pracovního výkonu, ale také jako prostředek k získávání a stabilizaci pracovníků, a spokojenosti svých zaměstnanců. Každá organizace si zvolí svou mzdovou strukturu a její systém, musí však dodržovat stanovené právní úpravy, kterými jsou dodržet minimální mzdu, poskytovat za totožnou vykonanou práci shodnou a spravedlivou odměnu, vyplácet různé příplatky ke mzdě či platu tj. za práci přesčas, za provedenou práci v noci, o víkendu či o svátcích (Veber, 2009).

Mzdový systém organizace je sestaven tak, že zaměstnancům je odměna určována na základě mzdovorných faktorů. Jsou jimi cena práce, pracovní výkon, zvláštní a neobvyklé pracovní podmínky, a hodnota práce, která je určena složitostí, namáhavostí a přidělenou odpovědností. Vytvořený mzdový systém je složen ze mzdových tarifů a mzdových forem (Dvořáková, 2007).

Mzdové formy

V současnosti v odměňování pracovníků zaujímají čím dál větší úlohu schopnosti pracovníka, a odměňování se stává činností ovlivňující konkurenceschopnost organizace. Bohužel se však většina organizací stále zajímá spíše složkou peněžitou, tj. mzdou a platy, namísto složky nepeněžité. Existuje mnoho mzdových forem, jejichž cílem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Jedná se o časovou mzdu a plat, úkolovou mzdu, podílovou mzdu, mzdu za očekávané výsledky práce, mzdu nebo plat za znalosti a dovednosti, mzdy za přínos a dodatkové mzdové formy.

Časová mzda a plat je nejpoužívanější mzdovou formou, jedná se o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou pracovník obdrží za jím vykonanou práci. Úkolová mzda je používána pro odměňování především dělnické práce, kdy pracovník je odměněn stanovenou částkou za každou jednotku práce, kterou vykoná. Podílová, neboli také provizní mzda je částka, která je úplně nebo z části podmíněna prodaným množstvím. Pokud jsou použity dodatkové mzdové formy, je odměněn výkon pracovníka nebo jeho zásluhy, eventuálně obojí. Formy mohou být jednorázové nebo pravidelně se opakující. Jedná se o odměny za úsporu času, prémie, osobní příplatky, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky a další (Koubek, 2009).

2.3.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Většina autorů se shoduje, že lidé jsou nejcennější zdroj, který může organizace použít pro svůj rozvoj, zvýšení konkurenceschopnosti, zvýšení kvality svých výrobků atd. Pro organizaci je jenom přínosem pokud má opatřeny různé technické zařízení a technologie, avšak bez lidských zdrojů jsou tyto technické možnosti nevyužity. Aby vše mohla organizace využít v plném rozsahu, je důležité, aby umožňovala svým zaměstnancům formou vzdělávání zvyšovat jejich schopností, znalostí a dovedností.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků navazuje na předchozí personální činnosti. Při výběru pracovníků jsou sice vybráni pracovníci s dostatečnou úrovní požadovaných pracovních schopností, avšak následně je třeba tyto pracovníky dále vzdělávat, rozvíjet a umožnit jim kvalifikační růst (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Formování pracovních schopností pracovníka jsou činnosti, které jsou spojeny s prací, kterou pracovník v organizaci provádí. Zpravidla se formování schopností pracovníka rozděluje do tří částí, a to na všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a roz-

voj pracovníka. Všeobecné vzdělávání je spravováno a kontrolováno státem (Koubek, 2009).

Přestože pracovníci projevují zájem zvyšovat jejich kvalifikaci osobně, je nutné, aby organizace celý proces vzdělávání vedla a kontrolovala. Vzdělávání pracovníků je celoživotním procesem, který dnes stále častěji přesahuje rozsah přípravy pro budoucí profesi. Celý proces se skládá ze dvou oblastí vzdělávání, a to z oblasti zvyšování kvalifikace, tj. dovedností, znalostí, a také tzv. rekvalifikaci neboli přeškolení. Druhou oblastí je trénink tzv. sociálních dovedností. Tento trénink je používán především u vedoucích pracovníků, kteří se učí jak jednat s ostatními lidmi, jak předcházet rozporům popřípadě jak je řešit a další (Veber, 2009).

Velmi významným a účinným vzděláváním pracovníků je systematické vzdělávání. Systematické vzdělávání je periodický cyklus složený ze tří kroků. Prvním krokem je identifikace potřeby vzdělávání pracovníků, druhým je plánování vzdělávání, a třetím krokem je samotná realizace vzdělávání pracovníků (Koubek, 2009).

Součástí celkového procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků je sestavení plánu vzdělávání. V tomto plánu jsou zaznamenány všechny vzdělávací aktivity, které chce organizace uskutečnit v určitém následujícím období. Před jeho sestavením jsou porovnány odlišnosti mezi požadovanými a reálnými možnostmi pracovníka tj. jeho znalosti, dovednosti, odborná způsobilost (Bartoňková, 2010).

Všeobecně můžeme používané metody vzdělávání pracovníků rozdělit na dvě metody, tj. na metody uplatňované ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a k vzdělávání mimo pracoviště, které můžeme dále ještě rozdělit podle toho, zda se jedná o vzdělávání uvnitř organizace nebo mimo ni. Mezi metody používané při výkonu práce lze zařadit instruktáž, asistování, pověření úkolem, koučování, mentoring, konzultování, rotaci práce či pracovní porady. Metody používané při vzdělávání mimo pracoviště jsou přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, brainstorming, workshop, simulace, hraní rolí, e-learning nebo outdoorové programy (Kocianová, 2010).

Úkolem celého systému vzdělávání je dokázat své zaměstnance vzdělávat, rozvíjet případně připravovat na budoucí pracovní pozici s požadovanými úkoly, zefektivnit jejich výkonnost a tím výkonnost celé organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.3.8 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy, neboli také zaměstnanecké vztahy, jsou ovlivněny všemi personálními činnostmi, které jsou v organizaci uskutečňovány. Pro vznik a udržení dobrých pracovních vztahů je nutné věnovat pozornost komunikaci, možnosti pomoci pracovníkům, možnosti podílu na rozhodování a pomoc při řešení konfliktů (Horalíková, 2004).

V každé organizaci se při vykonávání práce vytváří mnoho vztahů, které lze rozřadit na vztahy:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckými sdruženími, tj. odbory,
- vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- vztahy mezi spolupracovníky.

Pracovní vztah může mít neformální povahu nebo formální povahu, která je určena určitými pravidly. Kvalita pracovních vztahů je velmi důležitá nejen pro splnění cílů pracovních ale i cílů osobních (Koubek, 2009).

Odborové organizace jsou sdružení zaměstnanců, jejichž cílem je hájit jejich zájmy a práva v procesu kolektivního vyjednávání. Oblast působnosti a práva odborů jsou stanoveny v zákoníku práce a v zákoně č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání. Odbory mají nárok na rozhodování, spolurozhodování, kontrolu a součinnost mezi odbory a zaměstnavatelem (Kociánová, 2010).

Hlavní metodou využívanou pro získání dohody o pracovních a sociálních záležitostech mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem je metoda kolektivního vyjednávání. V procesu kolektivního vyjednávání jsou řešeny veškeré problematické otázky týkající se například výše mzdy, pracovní doby, a dalších otázek z oblasti pracovní i sociální (Dvořáková, 2012).

Výsledkem procesu kolektivního vyjednávání je sepsání kolektivní smlouvy. Tato smlouva je uzavřena na dobu smlouvenou účastněnými stranami. Pokud není doba ve smlouvě vymezena, počítá se s dobou platnosti jeden rok (Koubek, 2009).

2.3.9 Péče o pracovníky

Jak již bylo zmíněno, organizace si začínají uvědomovat, že nejdůležitějším zdrojem a zdrojem zajišťujícím konkurenceschopnost jsou lidé, a že je tedy velmi důležité věnovat jim patřičnou péči. Péče o pracovníky má mnoho pojetí a dnes do této oblasti zasahují odborové organizace, stát či mezinárodní organizace. V rozsáhlém pojetí obsahuje tato personální činnost otázky pracovní doby, pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, poskytování služeb pracovníkům na pracovišti, mimo něj i jejich rodinám a péče o životní prostředí (Koubek, 2009).

Kromě konkurenceschopnosti mohou zaměstnanecké výhody, neboli benefity, zajistit organizaci upevnění vztahů organizace se zaměstnanci, zlepšení etiky a morálky ve společnosti a další. Zaměstnanecké výhody jsou zaměstnavatelem dobrovolně poskytované prostředky a příspěvky, pokud má zaměstnavatel dostatečné množství volných prostředků k jejich zajištění. Množství, četnost a rozsah poskytovaných benefitů je v kompetenci organizace (Bláha, 2005).

Pod zaměstnaneckými výhodami se skrývají různorodé požitky, služby, zboží a sociální péče, které jsou zaměstnanci udělovány k vyplacené mzdě, a které by jinak pracovník měl povinnost sám zaplatit. Benefity mají buďto podobu peněžitou nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Jedná se například o zajištění zdravotní péče, stravovací péče, dopravních služeb, pojištění, poskytnutí služebního vozu, mobilního telefonu či počítače (Dvořáková, 2007).

Benefity neovlivňují samotný výkon pracovníka, ale především jeho postoje k organizaci, jeho oddanost a zájem se účastnit na chodu organizace, a tím tedy zlepšují výkonnost celé organizace.

Péče o pracovníky neznamena pouze zajištění péče v souvislosti s vykonanou prací nebo pracovištěm, může se jednat o poskytování individuálních ale i skupinových služeb. Pod individuální služby je zahrnuta pomoc související například s nemocí, osobními problémy a dalšími záležitostmi, do skupinových služeb můžeme zařadit zajištění sportovních a společenských činností (Armstrong, 2007).

2.3.10 Personální informační systém

V současné době si většina organizací nedokáže představit fungování personálních činností bez využití pomoci personálního informačního systému (PIS). PIS je souhrn všech údajů, informací a procesů jejich zpracování, které jakkoli souvisejí s jednotlivými prováděnými personálními činnostmi. Pokud je PIS využíván v plném rozsahu, poskytne zaměstnancům personálního úseku, vedoucím pracovníkům a dalším oprávněným osobám systematické řešení personální práce v oblastech personální agendy, personálního plánování, vytváření a analýzy pracovních míst, získávání a výběru pracovníků, jejich hodnocení, vzdělávání a rozvoj, mzdového ohodnocení, a péče o pracovníky (Dvořáková, 2007).

Pro správné fungování organizace je nedílnou součástí tvorba a vedení personálního informačního systému, jelikož jí pomáhá zaznamenat věrohodné, detailní a aktuální informace, které organizace potřebuje pro zajištění všech personálních činností. Celkový PIS by měl obsahovat informace o pracovnících, o pracovních místech, o personálních činnostech a o vnějších podmínkách, a to nejen ve formě samotných údajů, ale také ve formě dokumentů (Koubek, 2009).

Všeobecně personální informační systém obsahuje veškeré údaje, které jsou potřebné k zajištění řízení personálních činností. PIS organizacím umožňuje vést databázi pracovníků, používat systémy výplat mezd a platů, systémy vzdělávání, a přináší tím organizaci jisté výhody (Armstrong, 2007).

Shrnutí

Řízení lidských zdrojů je velmi důležitou součástí řízení celé organizace, jelikož využití lidských zdrojů vede k rozvoji organizace, s jejich pomocí dosahuje organizace vytyčených cílů, zabezpečuje její konkurenceschopnost a zvyšuje její výkonnost. Personální řízení v dnešní době skýtá mnoho činností a aktivit v oblasti vytváření pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání a výběru nových pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoje, hodnocení, odměňování, zajištění pracovních vztahů a také v oblasti péče o zaměstnance. Jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů jsou navzájem propojeny a pro správné fungování organizace je velmi důležité se jim věnovat.

3 CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Bakalářská práce s názvem Systém personální práce ve vybraném podniku je zaměřena na systém personální práce, používané metody, postupy a prováděné činnosti ve vybrané společnosti. Cílem bakalářské práce je analýza systému personální práce, jeho posouzení, zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti v analyzované společnosti.

K získání údajů pro zpracování bakalářské práce byly využity primární a sekundární data. Sekundární data použitá v první části bakalářské práce, tj. teoretické části, byla převzata z odborných literárních zdrojů vztahujících se k analyzované problematice. Použité odborné knihy od tuzemských i zahraničních autorů byly vyhledány a zapůjčeny v Akademické knihovně Jihočeské univerzity, v knihovně Teologické fakulty Jihočeské univerzity, v Krajské knihovně Vysočina. Zjištěné údaje byly zhodnoceny a sepsány v literárním přehledu práce. Sekundární data použitá pro vytvoření druhé části bakalářské práce, tj. praktické části, byla zpracována ze společností poskytnutých dokumentů a podkladů vztahujících se k aktuálnímu systému personální práce, a také z internetových stránek společnosti. Primární informace byly získány osobní návštěvou vybraného podniku, uskutečněnými osobními schůzkami s personálním ředitelem a zaměstnanci personálního úseku vybrané společnosti, vlastními zkušenostmi s organizací a chodem personálního úseku vybrané společnosti v rámci praxe.

Údaje potřebné pro posouzení, zhodnocení a zanalyzování systému personální práce ve vybraném podniku byly získány z interních dokumentů, předpisů, směrnic společnosti, a z osobních návštěv personálního úseku společnosti. Všeobecné údaje o vybraném podniku, zejména historie společnosti, předmět podnikání a výrobní sortiment, byly zjištěny pomocí veřejně přístupných zdrojů a internetových stránek společnosti. Údaje získané z interních dokumentů byly využity pro zhodnocení jednotlivých činností a zavedených postupů, které personální úsek vybrané společnosti provádí a používá.

Veškeré zjištěné skutečnosti byly následně zpracovány, popsány a analyzovány v jednotlivých kapitolách praktické části práce. Pro vizuální znázornění některých získaných údajů bylo využito grafického zpracování pomocí softwarového programu.

V závěru bakalářské práce byly na základě posouzení, zhodnocení, zanalyzování stávajícího stavu doporučeny návrhy pro zlepšení a zefektivnění prováděného personálního řízení ve vybrané společnosti.

4 ANALÝZA SYSTÉMU PERSONÁLNÍ PRÁCE

4.1 Charakteristika skupiny

Následující pasáž o rozsahu 1 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

4.2 Základní informace o společnosti

Následující pasáž o rozsahu 2,5 stran (str. 25-27) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

4.3 Organizační struktura společnosti a zaměstnanců

Následující pasáž o rozsahu 0,5 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Organizační struktura společnosti je rozdělena do jednotlivých úseků a dále do středisek, tudíž zde vzniká hierarchie podřízenosti. Každý zaměstnanec má tedy své nadřízené a někteří i své podřízené pracovníky. Na jednotlivých úsecích díky každodenní spolupráci v rámci pracovního času vznikají mezi jednotlivými pracovníky i společná přátelství.

Společnost se v současnosti řadí v počtu zaměstnanců mezi velké podniky. Zaměstnanci společně zajišťují činnosti spojené s plánováním výroby, tokem materiálu a samotnou výrobou. Zaměstnanci v podpůrných útvarech zajišťují administrativní činnosti spojené s chodem celé firmy. Zaměstnance společnosti můžeme členit dle pracovních kategorií na dělníky výrobní, dělníky režijní a technicko hospodářské pracovníky. Zaměstnance lze dále případně členit či porovnávat dle pohlaví, věku, dle dosaženého vzdělání a dalších různých parametrů zvolených organizací.

Následující pasáž o rozsahu 4,5 strany (str. 28-32) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Pracovní doba a podmínky práce

Každý zaměstnanec má stanovenou pracovní dobu. Zaměstnanci společnosti pracují na pracovištích s jednosměnným, dvousměnným a třisměnným provozem. Pro ranní směnu začíná pracovní doba v 6:00 hodin a končí v 14:00 hodin, pro směnu odpolední začíná pracovní doba v 14:00 hodin a končí v 22:00 hodin, pro směnu noční je začátek stanoven ve 22:00 hodin a konec v 6:00 hodin ráno následujícího dne. Noční směna je pravidelně zavedena pouze na jednom výrobním pracovišti společnosti.

Každá směna má pevně stanovený začátek, konec směny a také dobu (přestávku), která je určena na jídlo a odpočinek. Přestávka na odpočinek a jídlo je organizována pro zaměstnance na pracovišti s ohledem na kapacitní možnosti prostoru určeného k přestávce. Konkrétní časy vyhrazené pro přestávku jsou oznámeny všem zaměstnancům, jejich sepsaná a tištěná podoba je umístěna na viditelném místě na pracovišti. THP pracovníci mohou mít pružnou pracovní dobu, pokud tomu nebrání pracovní a provozní podmínky.

Společnost má zaveden elektronický systém docházky, který umožňuje provádět elektronické záznamy docházky zaměstnanců formou bezkontaktních čipových karet. Elektronický docházkový systém poskytuje vedoucím zaměstnancům přehled o docházce zaměstnanců, počtu odpracovaných hodin, počtu přesčasových hodin, jejich nepřítomnosti na pracovišti z důvodu dovolené, služebních cest, nemoci, návštěv u lékaře a jiných překážek v práci. Podklady z elektronického docházkového systému využívá HR úsek při zpracování mezd zaměstnanců. Každý zaměstnanec má přidělenou svoji čipovou kartu, pomocí níž zaznamenává příchod a odchod ze zaměstnání na elektronických docházkových terminálech, které jsou umístěny v areálu společnosti.

Všichni zaměstnanci jsou povinni mít tuto identifikační kartu (jmenovku) připevněnou na pracovním oděvu. Na kartě (jmenovce) je uvedeno jméno a příjmení zaměstnance, jeho pracovní zařazení a osobní číslo. THP zaměstnanci mohou nosit kartu zavěšenou na šňůrce na krku, avšak nesmí s takto umístěnou kartou chodit do žádných výrobních a skladovacích prostor společnosti, kde hrozí nebezpečí úrazu. Společnost pro rozlišení pracovních pozic zaměstnanců využívá barevného odlišení identifikační karty, a to konkrétně pro režijní dělníky, kteří mají kartu podbarvenou žlutě. Identifikační čipová karta slouží zaměstnancům také pro objednání obědů či večeří v jídelně.

4.4 Personální úsek

Organizační složka personální úsek vykonává mnoho činností, které souvisejí se zajištěním chodu společnosti. Je také útvarem, který zajišťuje komunikaci s jejími zaměstnanci a s vnějšími institucemi. Nejedná se pouze o běžné personální a administrativní činnosti, činnosti spojené se zpracováním mezd zaměstnanců, ale také o činnosti podporující spolupráci mezi jednotlivými úseky společnosti, spolupráci s odborovou organizací, tvorbu a správu interních směrnic, předpisů a dokumentů společnosti. Součástí personální práce je také oblast péče o zaměstnance, tvorba firemního časopisu, podpora sportovních a kulturních aktivit zaměstnanců.

Mezi hlavní činnosti personálního úseku patří:

- plánování a obsazování pracovních míst, plánování headcountu,
- vedení záznamů o počtu, struktuře a kvalifikaci zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- zpracování mezd, reporting v oblasti mzdových nákladů,
- zaškolení a vzdělávání zaměstnanců, spolupráce s vedoucími ostatních úseků při výběru vhodných pracovníků pro rozvoj a vzdělávání,
- zpracování a evidence hodnocení zaměstnanců,
- odpovědnost za sociální činnost, v souvislosti s odborovou organizací a dodržováním kolektivní smlouvy,
- správa a údržba personálního informačního systému a docházkového systému,
- zajištění činností recepce.

Dále také personální úsek spolupracuje s vnějšími institucemi, kterými jsou Finanční úřad, Úřad práce, Správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, střední a vysoké školy, další externí poskytovatelé služeb. Při komunikaci s nimi společnost používá zejména styk písemný.

Následující pasáž o rozsahu 0,5 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Training and HR Administration Specialist

Náplní práce zaměstnance pracujícího na této pozici je především oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Tvorba plánu vzdělávání, sledování nákladů na vzdělávání, zpracování reportů o provedených vzdělávacích aktivitách, realizace periodických a odborných školení, zajištění školení pro nové zaměstnance v rámci zkušební doby, evidence všech realizovaných vzdělávacích akcí v informačním systému společnosti. Zaměstnanec na této pozici zajišťuje celý proces rozvoje a vzdělávání pracovníků ve spolupráci s vedoucími pracovníky.

HR Specialist

Pracovník na této pozici zpracovává veškerou personální dokumentaci při nástupu nového zaměstnance, nebo při ukončování pracovního poměru zaměstnance. Podílí se na zpracování mezd, zpracovává administrativu související s pracovní neschopností zaměstnanců. Jeho náplní práce je také spolupráce s Úřady práce, Finančním úřadem, Českým statistickým úřadem, zdravotními pojišťovnami, správou sociálního zabezpečení. Udržuje potřebné dokumenty a údaje v aktuálním stavu, a to v papírové formě nebo elektrické formě v informačním systému. Vystavuje a aktivuje novým, ale i stávajícím zaměstnancům bezkontaktní čipovou kartu.

Receptionist

Pracovní činnosti související s touto pracovní pozicí jsou především činnosti spojené se zajištěním servisu pro tuzemské a zahraniční návštěvy firmy. Zajišťovanými činnostmi jsou vyřizování telefonních hovorů na ústředně, správa odechozí a příchozí pošty, správa konferenčních místností a audiovizuální techniky v nich.

Na personálním úseku jsou uschovány veškeré dokumenty, které s personální činností souvisí. Jsou zde uloženy osobní složky každého zaměstnance, směrnice a dokumenty v písemné i elektronické formě, které personální úsek spravuje, eviduje a neustále aktualizuje.

V osobní složce zaměstnance jsou uloženy údaje o zaměstnanci. Všichni zaměstnanci jsou povinni nahlásit do 5 dní personálnímu úseku jakékoliv změny osobních údajů, například pokud dojde ke změně příjmení, trvalého bydliště, rodinného stavu, ke změně zdravotní pojišťovny, účtu nebo konta, na který je odesílána mzda zaměstnance. Veškeré informace uchovávané v osobních složkách jsou využívány se souhlasem zaměstnance, nahlížet do osobních složek zaměstnanců smí pouze pracovníci personálního úseku, kteří jsou vázání mlčenlivostí a zaměstnanci jichž se osobní složka týká.

V dnešní době je součástí personální práce mnohem více činností, které vyžadují přesné a aktuální informace, statické údaje, sledování a porovnávání aktuálních dat s daty z historie. Společnost využívá personální informační systém, který je členěn do několika vzájemně propojených modulů v oblasti personalistiky a zpracování mezd. Příklady modulů, které pracovníci personálního úseku používají: modul evidence zaměstnanců, modul pracovních poměrů, modul popisů pracovních míst, modul vzdělávání zaměstnanců a evidence lékařských prohlídek, modul pro zpracování mezd. Údaje získané z docházkového systému se využívají v personálním informačním systému pro zpracování mezd.

4.5 Tvorba pracovního místa

Následující pasáž o rozsahu 1 věty obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Pracovní místo je definováno popisem pracovního místa s pevně stanovenou strukturou. Úkolem personálního úseku je ve spolupráci s vedoucími ostatních úseků vytvářet a aktualizovat popisy pracovních míst podle organizační struktury společnosti. Popisy pracovních míst jsou vytvářeny v personálním informačním systému. Popis pra-

covního místa je vždy vytvářen na jednu konkrétní pracovní pozici a jednotlivé popisy jsou vedeny v elektronické podobě. Zaměstnanci jsou vždy seznámeni s popisem pracovního místa, na které jsou zařazeni. Vedoucí zaměstnanec stvrzuje svým podpisem na tištěné podobě popisu pracovního místa svůj souhlas s jeho obsahem, zaměstnanec stvrzuje svým podpisem, že byl s popisem pracovního místa seznámen. Popis pracovního místa je součástí personální dokumentace a je založen v osobní složce zaměstnance. Nově se popis pracovního místa vytváří na všechny nové pracovní pozice, u ostatních pracovních pozic se aktualizace popisu pracovního místa provádí při organizačních změnách, změnách v náplni práce či změnách v požadavcích pro dané pracovní místo.

Následující pasáž o rozsahu 2/3 strany 37 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

4.6 Personální plánování

Na činnostech souvisejících s plánováním v oblasti HR se podílejí všichni zaměstnanci personálního úseku, veškeré plány musí být vždy odsouhlaseny HR Managemerem a následně jsou předávány ke schválení generálnímu řediteli. Personální úsek vytváří plány z oblasti získávání pracovníků, jejich následného výběru, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jejich hodnocení a další. Aby byly plány co nejvíce přesné a měly vypovídací hodnotu, spolupracují personalisté s manažery a s vedoucími jednotlivých středisek. Využívají data z personálního informačního systému, z výrobních plánů, z předpokládaného vývoje prodeje a rozpočtů společnosti na dané období. Personální plány jsou vytvářeny na základě:

- organizačních změn ve společnosti,
- zhodnocení stávajícího stavu zaměstnanců,
- objemu výroby,
- populačních trendů,
- lokální migrace.

Ze získaných informací si personalisté utváří přehled, jak může společnost využívat potenciálu zaměstnanců, případně jak získat pracovníky z volného trhu práce. Jsou vytvářeny plány informující o předpokládaném množství přesčasových hodin, na které navazují plány mzdových nákladů, plány dočasné potřeby pracovníků na určitých úsecích a plány přípravy krátkodobých pracovních poměrů.

Personální úsek také vytváří mnoho dalších tzv. budgetů neboli rozpočtů či plánů. Nejvíce používaným plánem je plán stavů pracovníků. Tento plán je vždy vytvářen pro následující rok. Jelikož společnost zaměstnává velký počet pracovníků, je pro ni velmi důležité mít přehled o jejich stavech, jejich členění dle pracovních kategorií, pohybech mezi středisky. Právě tento plán poskytuje společnosti důležité informace pro následné plánování výroby a finančních rozpočtů. Údaje o stavu zaměstnanců jsou měsíčně sledovány, vyhodnocovány a porovnávány s vytvořeným plánem. Výrazné rozdíly a odchylky jsou následně řešeny personálním úsekem ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci.

Další činností, která souvisí s plánováním, je vytváření personálních reportů sledujících jednotlivé ukazatele. Tyto reporty jsou zpracovány zpětně za uzavřené měsíční období. Získaná data jsou vzájemně porovnávána s ukazateli za předešlé období a s vytvořeným plánem. Jedná se o zpětnou vazbu pro společnost, ale také o určitou predikci, jak se sledované ukazatele vyvíjejí vůči plánu, a jak by se případně mohly vyvíjet v následujícím období. Jsou to například reporty počtu odpracovaných hodin, počtu přesčasových hodin, report stavu čerpání řádné dovolené, přehled pracovních smluv uzavřených na dobu určitou, přehled mimo evidenčních stavů atd.

4.7 Získávání a výběr pracovníků

Na každé nově zřízené, nebo uvolněné pracovní místo provádí společnost výběrové řízení. Pro zřízení nového či obsazení uvolněného pracovního místa je vedoucí zaměstnanec úseku povinen předat personálnímu úseku požadavkový list na zaměstnance. Na tomto požadavkovém listě jsou uvedeny údaje o počtu, umístění a pracovní kategorii požadovaných zaměstnanců, předpokládaná výše mzdy, požadovaný stupeň vzdělání. Požadavek je po odsouhlasení HR Managerem předložen ke schválení generálnímu řediteli.

Možnosti, které společnost využívá při vyhledávání a získávání nových pracovníků, jsou:

- získání pracovníků uvnitř firmy, tj. z interních zdrojů, zaměstnanci jsou o probíhající výběrovém řízení informováni prostřednictvím veřejných informačních nástěnek rozmístěných v areálu firmy, personální úsek zasílá informace o výběrovém řízení na firemní emailové adresy zaměstnanců,
- z personální evidence, ze seznamů žadatelů mající zájem pracovat ve společnosti,
- z inzerce o volných pracovních pozicích uveřejněných na internetových stránkách společnosti v záložce Kariéra,
- spolupráce s vybranými personálními agenturami,
- spolupráce se školami při získávání absolventů ve vybraných oborech,
- spolupráce s Úřady práce,
- jiné zdroje nevyužívají.

Společnost spolupracuje se studenty středních a vysokých škol v oblasti oslovení studentů za účelem poskytování možné odborné praxe či zpracování závěrečné, bakalářské, diplomové práce. Studenti mají také možnost podílet se na různých projektech společnosti a osvojit si tak cenné praktické zkušenosti již v rámci studia.

Společnost při náboru a následném výběru zaměstnanců využívá interních i externích zdrojů. Zdroje interní jsou však upřednostňovány z důvodu umožnění současným zaměstnancům společnosti profesního růstu. Ať už se jedná o získávání a výběr pracovníků uvnitř organizace, či z okolního pracovního trhu, je vždy provedeno výběrové řízení. Personální úsek ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem provádí výběr na základě tří metod výběru:

- porovnáváním údajů ze životopisu kandidáta a z údajů, které kandidát poskytl společnosti s požadavky na pracovní místo,
- realizace personálního pohovoru, který je veden obvykle HR Managerem a vedoucím daného úseku,
- reference.

Pokud je výběrové řízení vypsané na pracovní pozici, kde je vyžadována odborná, nebo jazyková způsobilost, je součástí výběrového řízení provedení odborných a jazykových testů a jejich následné vyhodnocení. Všechny tyto metody výběru jsou aplikovány u obou případů výběru, tzn. u externího i interního. Po provedeném procesu výběru nových pracovníků, sestavuje personální úsek pracovní nabídku, kterou předá vybranému kandidátovi. Získané údaje o ostatních kandidátech si s jejich souhlasem uchovává v písemné formě i ve vytvořeném elektronickém přehledu pro další možné využití, například při výběru dalšího pracovníka, nebo pro případ, že vybraný kandidát pracovní nabídku odmítne.

Personální úsek využívá pro evidenci uchazečů o zaměstnání také dotazník pro uchazeče o zaměstnání, který mohou zájemci o zaměstnání v případě, že nemají k dispozici svůj životopis vyplnit přímo na recepci společnosti. S jejich souhlasem jsou následně vyplněné dotazníky v písemné podobě uchovány a evidovány personalistou do vytvořeného elektronického přehledu. V případě obsazování nové nebo uvolněné pracovní pozice jsou tyto údaje využívány.

Pokud vybraný kandidát přijme pracovní nabídku, dochází k uzavření pracovního poměru. Pracovní poměr vzniká podepsáním pracovní smlouvy mezi společností a

zaměstnancem. Úkolem personálního útvaru je vytvořit všechny pracovně právní dokumenty související s uzavřením pracovního poměru. Pracovník naopak předkládá personálnímu úseku občanský průkaz, doklady o dosaženém vzdělání, kartu zdravotní pojišťovny, číslo účtu, na který bude zaměstnanci zasílána mzda, vyplněný osobní dotazník sestavený společností, zápočtový list, popřípadě potvrzení z Úřadu práce o době evidence. Před uzavřením pracovního poměru je pracovník povinen absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u závodního lékaře.

V den nástupu je nový zaměstnanec pracovníky personálního úseku seznámen se základními firemními dokumenty, jakou jsou pracovní řád společnosti, firemní kultura a kolektivní smlouva, pracovník dále obdrží plán jeho zaškolení, další interní směrnice a dokumenty související s jeho pracovním zařazením. Nově nastupující zaměstnanec obdrží vyhotovenou pracovní smlouvu, popis pracovního místa a další interní dokumenty. Dále zaměstnanec obdrží aktivovanou čipovou kartu a vyplní daňové přiznání. Vedoucí zaměstnanec provede s novým zaměstnancem vstupní školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany. Zaměstnanec je seznámen s náplní práce, s vnitropodnikovými předpisy, s organizací a sociálním vybavením pracoviště, se spolupracovníky.

Opakem vzniku pracovního poměru je jeho ukončení. K ukončení pracovního poměru může dojít v případech stanovených zákoníkem práce.

4.8 Hodnocení pracovníků

Společnost má vytvořený systém hodnocení zaměstnanců, který využívají vedoucí jednotlivých úseků pro řízení výkonu podřízených zaměstnanců a ke zlepšení jejich motivace. Systém pracovního hodnocení se týká všech zaměstnanců společnosti, kteří jsou zaměstnáni v hlavním pracovním poměru. Ostatní zaměstnanci a zaměstnanci ve zkušební době nejsou do procesu hodnocení zařazeni. Se zaměstnanci, kteří jsou v době realizace pravidelného hodnocení ve zkušební době, provede jejich hodnocení vedoucí až po skončení zkušební doby.

Cíle pracovního hodnocení zaměstnanců, které si společnost stanovila v interním dokumentu zabývající se oblastí hodnocení pracovníků, jsou:

- vést a motivovat zaměstnance ke zlepšení jejich výkonnosti,
- ověřovat dovednosti a odbornou způsobilost zaměstnanců pro výkon daného pracovního místa,
- dokázat zefektivnit pracovní výkon zaměstnance zjištěním a využitím jeho silných stránek,
- na základě hodnocení dokázat určit potřeby dalšího vzdělávání zaměstnanců,
- zhodnotit schopnosti zaměstnance a zahrnout je do plánování osobního rozvoje zaměstnanců,
- vést a motivovat zaměstnance k samostatnosti,
- účinně propojit vhodné zaměstnance s požadovanými pracovními úkoly,
- využít možnosti zpětné vazby od zaměstnance,
- zlepšit pracovní vztahy mezi zaměstnancem a jeho nadřízením.

Proces hodnocení zaměstnanců je ve společnosti usměrňován, veden a kontrolován. Hodnotitelem je vždy vedoucí zaměstnanec, jeho podřízení zaměstnanci jsou vždy ti, kteří jsou hodnoceni. Celý proces hodnocení, jeho pravidla a související používaná dokumentace jsou popsány ve vnitropodnikovém dokumentu, jehož součástí je i harmonogram procesu ročního hodnocení. S termínem konání a cílem hodnotícího rozhovoru je zaměstnanec seznámen v dostatečném časovém předstihu s možností osobní přípravy. Pro přípravu na samotný proces hodnocení používá zaměstnanec standardizovaný dokument „Sebehodnocení výkonu“.

Následující pasáž o rozsahu 0,5 strany (část str. 42-43) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Výsledek hodnocení je předán na personální úsek, pokud obsahuje nějaké nedostatky, je předán hodnotiteli k dopracování. Záznamy výsledků jsou dále používány při identifikaci a určení potřeb vzdělávání např. při tvorbě Plánu vzdělávání.

V organizaci je aplikováno hodnocení formální i neformální. Neformální hodnocení probíhá neustále, nekontrolovaně, například pokud vedoucí pracovník pochválí svého podřízeného za dobře vykonanou práci. Formální hodnocení je plánované, týká se předešlého období a poskytuje organizaci i zaměstnancům zpětnou vazbu. Společnost realizuje plánované roční hodnocení, u kterého jsou předem stanovené termíny konání a vypracován harmonogram procesu ročního hodnocení.

4.9 Mzdový systém

Součástí práce personálního úseku je řízení odměňování zaměstnanců, které skýtá tvorbu mzdových výměrů, tvorbu mezd, řízení odměňování příplatky a systému odměňování obsahujícího různé bonusy. Zaměstnanci mohou být odměňováni mzdou hodinovou nebo měsíční.

Následující pasáž o rozsahu 2/3 strany (část str. 43-44) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Složky mzdy má společnost upravené ve vnitropodnikové směrnici týkající se systému odměňování. Dále je ve směrnici uvedeno, které pracovní kategorie mohou ke stanovené mzdě získat odměny ve formě bonusů, v jaké výši a za jakých podmínek.

Součástí odměňování zaměstnanců jsou také odměny za pracovní pohotovost a různé příplatky (příplatky za práci přesčas, odpolední příplatek, příplatek za práci v noci, příplatek za vykonanou práci v sobotu či neděli atd.).

Úkolem personálního úseku je kromě řízení a kontroly výše zmiňovaných aktivit a podmínek, také měsíční zpracování mezd zaměstnanců. Personalista, který zodpovídá za zpracování mezd zaměstnanců, využívá pro jejich zpracování personální informační systém. Jeho úkolem je zpracování a kontrola výpisu docházky zaměstnance, ze kterého je patrný počet skutečně odpracovaných hodin v měsíci, počet přesčasových hodin, počet hodin čerpání řádné dovolené, počet hodin osobních překážek v práci atd. Na základě těchto údajů, které jsou hromadně získány z docházkového systému je proveden výpočet mezd zaměstnanců. Společnost má povinnost předat zaměstnancům ke kontrole přehled o výši vyplácené mzdy, tedy výplatní pásku, a to vždy do 12. dne následujícího měsíce po měsíci, kterého se vyplácená mzda týká. Mzda je pracovníkům vyplácena

zejména převodem z účtu společnosti na účet zaměstnance, termín výplaty stanovuje Kolektivní smlouva.

4.10 Vzdělávání pracovníků

Následující pasáž o rozsahu 1 věty obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Roční plán vzdělávání je vytvářen zaměstnanci personálního úseku v posledním čtvrtletí v návaznosti na finanční rozpočet společnosti, zpracovává požadavky na školení zákonná i školení odborná. Ze všech realizovaných školení je prováděn zápis (prezenční listina účastníků školení), který je vždy evidován na personálním úseku. O provedeném školení zaměstnance je vyhotoven elektronický záznam do personálního informačního systému a je vyhodnocována efektivita prováděných vzdělávacích akcí. Nástroje, které společnost používá pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jsou:

- učící se organizace – jedná se interní školení zaměstnanců, o školení přímo na pracovišti – instruktáž při výkonu práce, pracovní porady, asistování (školitelem je vždy zaměstnanec společnosti),
- externí vzdělávání jednotlivců a skupin zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců za podpory dotačních programů ESF,
- samostudium.

Společnost provádí systematické vzdělávání. Personální úsek na základě identifikace potřeby vzdělávání stanovené vedoucím zaměstnancem následně vzdělávání plánuje, zajišťuje realizaci, vyhodnocuje jeho účinnost a vede písemné a elektronické záznamy v informačním systému. Identifikace potřeby vzdělávání je prvním a základním krokem pro celý proces vzdělávání a je v kompetenci přímého nadřízeného zaměstnance. Vedoucí určí potřebu a požadavky pro vzdělávání a odborný rozvoj konkrétního pracovníka na základě jeho pravidelného ročního hodnocení, případně dle aktuálních potřeb, které vychází ze změn v pracovním zařazení zaměstnance, změn v normách a předpisech.

Na základě těchto požadavků personální úsek tvoří a upravuje roční plány vzdělávání, což je druhým následným krokem systematického vzdělávání. Tyto roční plány evidují realizace zákonných a odborných školení. Jsou vypracovávány v elektronické podobě dle podkladů z uskutečněného ročního hodnocení zaměstnanců, dle periodicity

školení, aktuálních potřeb a požadavků vedoucích zaměstnanců. Vytvořené plány vzdělávání jsou schváleny vedoucími zaměstnanci jednotlivých úseků, generálním ředitelem a v písemné podobě jsou vyvěšeny na nástěnce personálního úseku. Při provádění interních a externích auditů personálního úseku jsou tyto roční plány vzdělávání kontrolovány.

Třetím krokem je samotná realizace. Personální úsek ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem rozhoduje, zda bude vzdělávání provedeno externími dodavateli či interními škooliteli. Při použití externích dodavatelů probíhá výběr vhodných vzdělávacích institucí dle stanovených hledisek, kterými jsou reference a image instituce, rozsáhllost nabídky vzdělávacích programů, záruka kvality, vztah s klienty, logistika a cena. V mnohých případech lze využít k provedení školení vlastních zaměstnanců. Rozhodujícím faktorem je pak oblast školení a rozsah potřebných znalostí školitele, na základě kterých je vybrán vhodný školitel, tj. odborný pracovník, mistr střediska, autor či spoluautor vnitropodnikových směrnic, manažer nebo člen vedení společnosti. Pod vedením interních školitelů je vzdělávání zaměstnanců prováděno formou prezentace a praktických ukázek. U školení prováděných externími dodavateli na zakázku, je forma a rozsah školení proveden dle potřeb společnosti. Za zabezpečení a realizaci zákonných školení zaměstnanců je odpovědný pracovník personálního útvaru, který v systému eviduje jejich přehled, dobu platnosti a sleduje jejich stanovenou periodicitu.

Čtvrtým krokem, který personální úsek realizuje, je hodnocení účinnosti vzdělávání. Toho hodnocení účinnosti je prováděno vybraným účastníkem školení, následně ještě vyhodnocováno jeho nadřízeným na předem stanovený formulář Hodnocení účinnosti výcviku. Pracovník ve formuláři písemně zhodnotí průběh a kvalitu školení, svou spokojenost, přínosy a chování školitele. Tyto hodnotící formuláře slouží personálnímu úseku pro kontrolu a výběr externích dodavatelů, jako zpětná vazba pro interní školitele pro úpravu formy a obsahu školení. V průběhu interního školení ve formě učící se organizace bývá účastníkům školení předkládán k vypracování znalostní test, který se týká školené problematiky. Test je následně vyhodnocen personálním úsekem dle poskytnutých správných odpovědí od školitele, a je zjištěna úspěšnost a účinnost školení.

Posledním krokem je evidence záznamů o realizaci vzdělávání. O každém realizovaném externím školení na zakázku a interním školení je veden písemný zápis tzv. prezenční listina, která obsahuje jméno školitele, datum realizace, časový harmonogram školení, téma a obsah školení, jména všech účastníků. Úkolem personálního úseku je

tyto údaje uchovávat a zaznamenávat v informačním systému společnosti do kvalifikační karty zaměstnance. Pokud zaměstnanec obdrží certifikát či osvědčení, je personalista povinen vytvořit jeho kopii a založit jej do osobního spisu zaměstnance. Průkazy potvrzující odbornou způsobilost zaměstnance v rámci zákonných školení jsou po provedení elektronických záznamů předávány zaměstnancům za účelem prokázání jejich odborné způsobilosti při výkonu pracovních činností na pracovišti.

Společnost uskutečňuje čtyři způsoby vzdělávání svých pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace, prohlubování jejich kvalifikace, provedení školení zákonných požadavků a školení zaměstnance při vstupu do organizace.

První forma zvyšování kvalifikace se realizuje na základě hodnocení pracovníka a návrhu na jeho další vzdělávání a rozvoj od přímého nadřízeného. Zvyšování kvalifikace zaměstnance musí být v souladu s potřebami společnosti.

Druhým používaným způsobem je prohlubování kvalifikace pracovníka. Podkladem pro provedení tohoto způsobu vzdělávání zaměstnanců je již zmíněný roční plán vzdělávání.

Zákonná školení jsou realizována dle požadavků souvisejících s výkonem práce zaměstnance, je sledována jejich platnost a perioda pro opakování školení. Všechny činnosti související se zajištěním a kontrolou zákonných školení jsou v kompetenci personálního úseku, který zodpovídá za to, že předepsaná zákonná školení jsou platná. Ke sledování platnosti školení a plánování jejich opakování se využívá dat z elektronického informačního systému.

Posledním čtvrtým způsobem vzdělávání zaměstnanců je školení při vstupu do organizace, které provádí personální úsek, vedoucí zaměstnanec, zkušený pracovník, který nového pracovníka zaučuje pro výkon práce a dále interní školitelé. Pověřený personalista seznámí zaměstnance se základními dokumenty společnosti, jako jsou kolektivní smlouva, pracovní řád, firemní kultura a další směrnice. Vedoucí zaměstnanec provede vstupní školení nového zaměstnance v oblasti BOZP a požární ochrany. Součástí zaškolení pracovníka při nástupu do společnosti jsou v rámci zkušební doby uskutečňovány i další školení týkající se výkonu práce na pracovní pozici. Jejich téma, obsah a rozsah je určen vedoucím zaměstnancem v rámci dokumentu „Individuální plán zaškolení během zkušební doby“. O všech těchto realizovaných školeních je proveden písemný záznam do individuálního plánu. Po uplynutí zkušební doby je plán vyhodno-

cen a uložen do osobní složky nového zaměstnance. Cílem je zajistit, aby zaměstnanec získal dostatečné množství znalostí a dovedností pro samostatný výkon pracovní pozice, na kterou byl zařazen.

Následující pasáž o rozsahu 1 odstavce obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

4.11 Péče o pracovníky

Následující pasáž o rozsahu 1 odstavce obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Společnost má k dispozici určité množství zdrojů, které využívá pro sociální účely. Jedná se o příspěvky pro zaměstnance na závodní stravování, ocenění zaměstnanců při pracovních a životních výročích, příspěvky na kulturní a sportovní akce. Společnost poskytuje svým zaměstnancům i další zaměstnanecké výhody, které jsou z různých oblastí.

Následující pasáž o rozsahu 1 věty obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Firma zajišťuje svým zaměstnancům pracovní oděv, obuv a osobní ochranné pracovní pomůcky v souladu s požadavky bezpečnosti práce. Za účelem dodržování stanovené firemní ústrojové kázně jsou stanoveny požadavky na pracovní oděv. Cílem těchto požadavků je rozlišení zaměstnanců zařazených v pracovní kategorii dělník umístěním jmenovky, typem a barevností pracovního oblečení znázorněnou v tabulce 1. Pracovníci na technicko hospodářských pozicích mají taktéž na svém oděvu umístěnou jmenovku. Důvodem použití předepsaného pracovního oděvu a obuvi není pouze rozlišení zaměstnanců, ale také zajištění jejich bezpečnosti a zdraví při práci. Na některých pracovištích jsou zaměstnancům poskytovány osobní ochranné pracovní pomůcky, které

jsou zaměstnanci povinni používat a udržovat. Se všemi požadavky a pravidly ústrojové kázně jsou zaměstnanci seznámeni vedoucími pracovníky v rámci vstupního školení při nástupu do zaměstnání.

Zaměstnanci jsou povinni se o své svěřené oblečení a obuv náležitě starat a chránit jej před poškozením. Pro udržování čistoty pracovního oděvu je zřízena možnost čištění v rámci dodavatelských služeb v daném intervalu. Zaměstnanci obdrží větší počet kusů jednotlivých součástí pracovního oděvu vzhledem k typu práce a ročnímu období, přičemž každý oděv je označen logem společnosti. Na pracovištích je předepsána pevná pracovní obuv s neklouzavou podrážkou, typově se může lišit podle druhu pracoviště. Pevnou pracovní obuví jsou vybaveni i všichni THP pracovníci, kteří se pohybují ve výrobních či skladových prostorech a jsou povinni ji zde nosit.

Při poškození, nebo opotřebení pracovního oděvu, obuvi je pracovníkovi zajištěna výměna. K zajištění náhradního oděvu a obuvi vytvoří mistr střediska objednávku, kterou předkládá na personální úsek k odsouhlasení. Úkolem personálního úseku je provést kontrolu objednávky, zda požadavek na pracovní oděv a obuv splňuje předepsané hledisko bezpečnosti práce a podmínky ústrojové kázně.

Následující pasáž o rozsahu 1 tabulky obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je základní povinností zaměstnavatele. Společnost v této oblasti spolupracuje s externí firmou, která tuto oblast odborně zajišťuje. Pracovník této externí společnosti, jenž je odborně způsobilou osobou v oblasti BOZP a PO, provádí ve spolupráci s personálním úsekem všechny činnosti spojené se zajištěním bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců. Součástí této spolupráce je údržba a aktualizace předepsané dokumentace v oblasti BOZP a PO, pravidelné kontroly stavu pracovišť, kontroly správného používání přidělených osobních ochran-

ných pomůcek, realizace opatření k eliminaci vzniku pracovních úrazů. Pokud i přes veškerá opatření ke snížení rizika možného vzniku pracovního úrazu dojde k pracovnímu úrazu, je tento pracovní úraz řešen vždy ve spolupráci s technikem BOZP, vedoucím zaměstnancem a pověřeným pracovníkem personálního úseku dle stanovených předpisů, norem a pravidel pro evidenci a hlášení pracovních úrazů. Jsou navržena a realizována nápravná opatření pro odstranění příčiny pracovního úrazu, zaměstnanci jsou vedoucím pracovníkem opětovně proškolení v oblasti bezpečnosti práce. Personální úsek vede evidenci pracovních úrazů.

Zdravotní péče o zaměstnance je smluvně zajištěna u závodního lékaře, který pro společnost vykonává pracovní lékařské služby. Ordinance závodního lékaře se nachází v blízkosti areálu společnosti. Závodní lékař provádí vstupní lékařské prohlídky před nástupem do zaměstnání a následné preventivní lékařské prohlídky. Všichni zaměstnanci jsou povinni chodit na pravidelné preventivní lékařské prohlídky podle dosaženého věku, druhu vykonávané práce, při návratu do zaměstnání do dlouhodobé nemoci, návratu z rodičovské nebo mateřské dovolené. Pověřený personalista na základě dat z personálního informačního systému plánuje preventivní prohlídky zaměstnanců. Sleduje jejich platnost a údaje o provedené lékařské prohlídce elektronicky zaznamenává do personálního informačního systému. Personalista ve spolupráci se závodním lékařem plánuje termíny lékařských prohlídek. Prostřednictvím vedoucího zaměstnance oznámí personalista zaměstnanci termín a čas lékařské prohlídky. Zaměstnanec si před odchodem k závodnímu lékaři vyzvedne na personálním úseku formulář „Posudek o zdravotní způsobilosti zaměstnance“, který pověřený pracovník personálního úseku vyplní podle typu požadované lékařské prohlídky a podle druhu práce, kterou zaměstnanec vykonává. Návštěva závodního lékaře k provedení preventivní lékařské prohlídky probíhá v rámci pracovní doby zaměstnance. Posudek o zdravotní způsobilosti zaměstnance zakládá personalista do osobního spisu zaměstnance.

Společnost měsíčně vydává firemní časopis. Za vydání firemního časopisu je zodpovědný personální úsek, HR Manager je šéfredaktorem firemního časopisu. Personální úsek zpracovává do časopisu pravidelné rubriky, seznámení s novými zaměstnanci, nabídku a inzerci volných pracovních míst. V každém vydání jsou popisována témata a události, které souvisí s chodem organizace. Časopis má i stálé rubriky, které jsou obsaženy v každém vydání. Jedná se o rubriku vyhodnocení stanovených měsíčních ukazatelů, kuchařinku, znalostní kvíz a křížovku. Některé rubriky mají i pravidelné au-

tory, kteří je vytváří a aktualizují pro každé vydání. Součástí firemního časopisu jsou i články s technickou a odbornou problematikou související s projekty společnosti a výrobním programem. Příspěvky a nápady na články mohou poskytovat všichni zaměstnanci. Odpovědi na znalostní kvíz a tajenka křížovky jsou slosovatelné. Zaměstnanci vhodí své odpovědi do schránek určených pro dotazy zaměstnanců, které jsou rozmístěné v areálu společnosti. Pokud zaměstnanec správně odpoví a je vylosován, obdrží dárkový poukaz. Vyhodnocování odevzdaných odpovědí znalostního kvízu, tajenky křížovky a losování výherců je v kompetenci personálního úseku. Firemní časopis je předáván všem zaměstnancům prostřednictvím vedoucích zaměstnanců, distribuci firemního časopisu vedoucím zaměstnancům zajišťuje personální úsek.

Kromě závodního stravování a pitného režimu zabezpečuje společnost zaměstnancům občerstvení, studené i teplé nápoje prostřednictvím jídelních a nápojových automatů. Tyto automaty jsou provozovány externím dodavatelem a jsou rozmístěny v areálu společnosti. Personální úsek v součinnosti s externím dodavatelem zajišťuje jejich pravidelné doplňování. Společnost provedla průzkum spokojenosti zaměstnanců se sortimentem jídelních a nápojových automatů. Průzkum spokojenosti byl uskutečněn prostřednictvím dotazníkového šetření, získané výsledky byly personálním úsekem zpracovány a zahrnuty do změn v oblasti péče o pracovníky. Jiné dotazníkové průzkumy spokojenosti z oblasti péče o zaměstnance nebyly uskutečněny.

Při životních a pracovních výročích jsou zaměstnancům poskytovány dárkové šeky. Podmínky pro poskytnutí této nepeněžitě odměny jsou stanoveny v interním dokumentu společnosti.

Společnost organizuje pro zaměstnance kulturní akce, přispívá na jejich sportovní aktivity. Mezi pravidelné kulturní akce patří například Mikulášská besídka pro děti zaměstnanců, Vánoční večírek, Dětský den a další. Mezi zajišťované sportovní aktivity spadá například návštěva fitness center, spinning a další sporty. Organizace kulturních aktivit pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky je v kompetenci personálního úseku.

5 DISKUZE A NÁVRHY ZMĚNY

Následující pasáž o rozsahu 1 věty obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

K porovnání, zhodnocení a navržení případných změn v oblasti řízení lidských zdrojů jsou využity všechny zjištěné a sepsané dostupné informace, a také mé vlastní poznatky z praxe na personálním úseku vybrané společnosti.

Na základě provedené analýzy personálního úseku bylo zjištěno, že společnost při náboru nových pracovníků využívá více zdrojů získávání pracovníků, tj. interních i externích zdrojů, Úřadu práce a personálních agentur, spolupracuje se studenty a uveřejňuje své nabídky volných pracovních pozic na internetových stránkách společnosti v záložce Kariéra. Jiných zdrojů získávání nových pracovníků však nevyužívá.

Doporučuji společnosti využít možností zveřejnění pracovních nabídek na nové či uvolněné pracovní místo i prostřednictvím internetových portálů zaměřujících se na hledání zaměstnání, například www.prace.cz, www.jobs.cz a další portály.

Důvodem pro tuto změnu mohou být skutečnosti, že lidé v dnešní době velmi často při hledání a výběru pro ně vhodného zaměstnání využívají možnosti internetu. Internetové portály umožňují porovnávání pracovních nabídek dle zvolených kritérií, nabídky jsou zde pravidelně aktualizovány. Činnosti spojené s tímto způsobem vyhledávání vhodných pracovních nabídek jsou pro potencionální uchazeče rychlejší, přehlednější a pohodlnější.

V oblasti náboru nových pracovníků bych společnosti doporučila zvážit jako další možnost uveřejnění svých pracovních nabídek prostřednictvím inzerce v rámci regionálního tisku.

Ze získaných interních informací a na základě jejich následného zhodnocení a posouzení bylo v oblasti získávání pracovníků zjištěno, že všechny postupy a kroky související s evidencí uchazečů o volné pracovní pozice jsou prováděny z předložených písemných podkladů. Tyto materiály posléze pověřený personalista zpracovává do elektronicky vedených přehledů. Personální úsek při své práci používá personální informační systém, který v současné podobě umožňuje rozšířit stávající moduly o modul evidence uchazečů o zaměstnání.

Doporučila bych společnosti využít této možnosti, používaný informační systém o tento modul rozšířit, a tím celkový systém zaznamenávání a evidence uchazečů o zaměstnání ve společnosti zefektivnit. Proces zaznamenávání se zjednoduší, jelikož informační systém poskytne veškeré údaje o uchazeči v přehledném elektronicky vytvořeném souboru. Personalista nemusí vyhledávat potřebné informace v písemných podkladech. Systém umožňuje zobrazení a výběr základních informací o uchazeči, předchozí komunikaci, záznamy o výsledcích výběrového řízení. Tyto údaje zůstávají v informačním systému evidovány a personalista je může v případě potřeby využít k opětovnému oslovení kandidáta.

V oblasti péče o zaměstnance bych personálnímu úseku navrhovala změny ve struktuře a uspořádání vydávaného firemního časopisu. U firemního časopisu nedošlo od jeho prvního vydání k výrazné změně grafické podoby, nedošlo ani k obměně stálých rubrik. Jelikož firemní časopis je vhodným nástrojem k motivaci zaměstnanců, umožňuje informovanost zaměstnanců o chodu společnosti, o stavu realizovaných a připravovaných firemních projektů, je důležité, aby se časopis svou formou a obsahem více přiblížil zaměstnancům.

Doporučila bych personálnímu úseku, pod jehož vedením časopis vzniká, úpravu některých stávajících rubrik a rozšíření časopisu o zajímavější témata. I přesto, že i dnes se zaměstnanci zapojují do soutěžních rubrik a přispívají svými dotazy, změnou rubrik by mohlo dojít k jejich aktivnějšímu zapojení přímo do jeho tvorby formou nápadů a zpracováním příspěvků.

Další návrh je spojen s oblastí spokojenosti zaměstnanců. V kompetenci personálního úseku společnosti byl uskutečněn dotazníkový průzkum spokojenosti zaměstnanců se sortimentem a četností doplňování jídelních a nápojových automatů rozmístěných v prostorách společnosti. Domnívám se, že spokojenost a názory zaměstnanců jsou důležité pro celkový chod společnosti.

Doporučila bych společnosti využít možnosti dotazníkových průzkumů ke zjištění názorů, postojů a celkové spokojenosti zaměstnanců se zavedenými a používanými systémy.

Systém personální práce ve vybraném podniku je po zanalyzování jednotlivých prováděných personálních činností a aktivit na vysoké úrovni, přesto by případná reali-

zace některých navržených změn mohla personální řízení společnosti zlepšit a zefektivnit.

Následující pasáž o rozsahu 1 věty obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na systém personální práce vybraného podniku. Cílem práce bylo posouzení, zhodnocení používaných metod a postupů v rámci systému personální práce ve vybraném podniku přímo aplikovaných v praxi při jednotlivých činnostech personálního útvaru a navržení možných změn v oblasti personální práce.

Následující pasáž o rozsahu 1 věty obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Vypracovaná práce se skládá ze dvou částí. První část práce je zaměřena na zpracování teoretických poznatků a podkladů získaných z dostupných odborných tuzemských i zahraničních literárních zdrojů, které popisují systém personálního řízení. V této teoretické části byly použity a shrnuty sekundární údaje z oblasti personální práce. V jednotlivých kapitolách byly zpracovány a sepsány získané informace o prováděných personálních činnostech, kterými jsou vytváření a analýza pracovního místa, plánování pracovníků, získávání a výběr nových pracovníků, jejich následné vzdělávání a rozvoj, hodnocení, odměňování, pracovní vztahy, zajištění péče o pracovníky a využívání personálních informačních systémů.

Ve druhé navazující části práce je proveden souhrn postupů a metod používaných a aplikovaných v praxi ve vybraném podniku. V praktické části byly využity sekundární údaje a především primární údaje. Sekundární údaje byly vyhledány a zpracovány v oblasti základních informací o společnosti, vzniku, historie, charakteristiky, předmětu podnikání a výrobkového sortimentu vybrané společnosti. Tyto údaje byly zjištěny z veřejně dostupných zdrojů a z internetových stránek společnosti. Primární údaje byly získány analýzou interních dokumentů, předpisů a vnitropodnikových směrnic, také z osobních návštěv a konzultací s personálním ředitelem a se zaměstnanci personálního úseku společnosti. Zjištěné skutečnosti, postupy, metody a činnosti prováděné personálním úsekem byly zhodnoceny a zaznamenány.

V závěru praktické části byly společnosti vzhledem k prováděným personálním činnostem a postupům navrženy konkrétní návrhy, umožňující zlepšení nastaveného a používaného systému personální práce. Jedná se o návrhy z oblasti získávání nových pracovníků z externích zdrojů a jejich následné evidence za pomoci používaného personálního informačního systému. Personální úsek by při získávání pracovníků pro uvolnění či nově vytvořená pracovní místa mohl využít možností inzerce nabídek volných

pracovních míst pomocí internetových portálů, kde lze pružně reagovat a upravovat pracovní nabídky dle požadavků zadavatele. Uchazeči o zaměstnání při hledání volných pracovních míst využívají tyto portály z důvodů aktuálnosti pracovních pozic a možností nastavení výběru dle jejich požadavků. Pro zaznamenání a třídění získaných informací o uchazečích by mohla společnost využít již zavedený a používaný personální informační systém, u kterého je možné rozšíření stávajících modulů o modul evidence uchazečů o zaměstnání. Použitím tohoto modulu se proces evidence uchazečů o zaměstnání zpřehlední a zrychlí. Tato elektronická evidence přímo v personálním informačním systému umožní pracovníkům personálního úseku efektivněji využívat získané údaje potřebné pro výběr vhodného uchazeče dle stanovených parametrů a kritérií pro pracovní pozici.

V oblasti péče o zaměstnance společnosti byly navrženy změny související s tvorbou firemního časopisu, a to formou obměny pravidelných měsíčních rubrik a možnosti aktivnějšího zapojení zaměstnanců při vytváření firemního časopisu. Časopis je dostupný všem zaměstnancům a je tak vhodným nástrojem k motivaci a informovanosti zaměstnanců. Poslední návrh je zaměřen na provádění průzkumů zjišťujících prostřednictvím dotazníkových šetření názory a celkovou spokojenost zaměstnanců. Pomocí těchto průzkumů by společnost mohla získat a zanalyzovat postoje a stanoviska zaměstnanců a výsledky využít ke zlepšení chodu společnosti.

Vytvoření této práce mi přineslo mnoho poznatků a nových znalostí v oblasti řízení lidských zdrojů. Kromě získání teoretických východisek jsem měla možnost nahlédnout do systému prováděných činností a používaných metod ve vybrané společnosti. Všechny získané informace a nabyté zkušenosti při tvorbě této práce mi jistě budou v budoucnu nápomocny.

I. SUMMARY

The *System of Personnel Work in Selected Company* is focused on the system of personnel work, methods used, and activities in selected businesses. The main point of this thesis is the analysis of personnel work within the selected company, assessment, evaluation, and the proposal of changes to improve management of this area.

Následující pasáž o rozsahu 1 odstavce obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

The thesis is composed of two parts, theoretical and practical. The theoretical part describes in individual chapters, information that was obtained from the literature sources. These chapters are as follows: human resource management, creating and job analysis, personnel planning, recruitment and selection of employees, their rating, training, rewarding, employee relations, care of employees and human resource information system.

In the practical part, it compared and evaluated processes, methods and activities made by the personnel department of the selected company. The information used was obtained by the analysis of internal documents, personal visits and consultations with employees of personnel department.

At the end of the practical section, there is a designed proposal of changes to improve the personnel system of the selected company. Proposals are in the areas of recruitment and the selection of employees from external sources, and their recording in the register of candidates using human resource information system. In the area of employee care suggested changes involve the published company magazine, renewal of fixed columns, and involvement of employees in this creation. The last proposal is in the area of employee care, surveys of employee satisfaction. Use them company finds opinion of employee, and the results can be used to improve the company.

Keywords: human resource management, personnel work

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (10th ed.) Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. Vydání*. Praha: Grada.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.

Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.

Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada.

Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

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

Graham, H., & Bennett, R. (1995). *Human resources management*. (8th ed.) London: Pitman.

Horalíková, M. (2004). *Personální řízení*. (4th ed.) Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU.

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.

Huczynski, A., & Buchanan, D. (1991). *Organizational behaviour*. (2nd ed.) London: Prentice-Hall.

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

Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. (2nd ed.) Praha: Grada.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (4th ed.) Praha: Management Press.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2nd ed.) Praha: Management Press.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (2nd ed.) Praha: Grada.

Interní dokumenty společnosti

Interní směrnice společnosti

Interní předpisy společnosti

Následující pasáž o rozsahu 2 odstavců obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2009). *Strukturální fondy: Pomůcka pro určení velikosti podniku*. [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>>

Následující pasáž o rozsahu 2 odstavců obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

III. SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ, OBRÁZKŮ, SCHÉMAT, TABULEK, ZKRATEK

Přehled grafů

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců – pracovní kategorie dělník.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 2: Pohlaví zaměstnanců – pracovní kategorie THP	Chyba! Záložka není definována.
Graf 3: Věková struktura – pracovní kategorie dělník.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 4: Věková struktura – pracovní kategorie THP	Chyba! Záložka není definována.
Graf 5: Vzdělanostní struktura zaměstnanců	Chyba! Záložka není definována.
Graf 6: Lokace zaměstnanců.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 7: Délka pracovního poměru – pracovní kategorie dělník.	Chyba! Záložka není definována.
Graf 8: Délka pracovního poměru – pracovní kategorie THP ...	Chyba! Záložka není definována.
Graf 9: Typ mzdy	Chyba! Záložka není definována.

Přehled obrázků

Obrázek 1: Obchodní zastoupení	Chyba! Záložka není definována.
--------------------------------------	--

Přehled schémat

Schéma 1: Organizační struktura společnosti	Chyba! Záložka není definována.
Schéma 2: Organizační struktura personálního úseku	Chyba! Záložka není definována.

Přehled tabulek

Tabulka 1: Barva pracovního oděvu zaměstnanců.....	Chyba! Záložka není definována.
--	--

Seznam použitých zkratk

PIS – personální informační systém

THP – technicko hospodářský pracovník

HR – Human Resources

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – požární ochrana