

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marek Bulka

Personální činnosti a pracovní právo

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Lenka Papíková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Marek Bulka

Human Resources Activities and Employment Law

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: JUDr. Lenka Papíková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Plzni dne, 21. května 2017

Marek Bulka

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval JUDr. Lence Papíkové, za její odborné vedení, cenné rady a poskytnuté materiály při zpracování a vedení mé bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval zaměstnankyni personálního oddělení za poskytnuté informace a její ochotu ochotu se mnou spolupracovat a za veškeré poskytnuté podklady.

Anotace

Bakalářská práce „Personální činnosti a pracovní právo“ se věnuje jednotlivým personálním činnostem a to analýze pracovních míst, personálnímu plánování, získávání, výběru, příjmu a adaptaci zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, systému odměňování, péči o pracovníky, jejich uvolňování z organizace a nakonec personálnímu informačnímu systému a specifikuje je z teoretického hlediska.

Praktická část se zabývá analýzou vybraných personálních činností v konkrétní společnosti a následným zhodnocení, jakým způsobem jsou vybrané personální činnosti, ovlivněny poznatky, uvedenými v teoretické části a v případě negativního hodnocení jsou doporučena opatření, která by mohla vést ke zlepšení.

Klíčová slova

Adaptace zaměstnanců, analýza pracovních míst, doporučení, hodnocení, personální činnosti, personální plánování, výběr zaměstnanců, systém odměňování, Zákoník práce, získávání zaměstnanců.

Annotation

The bachelor thesis " Human Resources Activities and Employment Law" deals with individual personnel activities by analyzing workplaces, personnel planning, finding, selection, recruitment and adaptation of employees, management of work performance and evaluation of employees, compensation of employees, care of workers, their release from the organization and finally a personnel information system and specifies them from a theoretical perspective.

The practical part deals with analysis of selected personnel activities within the organization, and then evaluate how the selected personal activities, influenced by findings from the theoretical part and in the case of a negative evaluation of the recommended measures that could lead to improvements.

Keywords

Adaptation of employees, compensation of employees, employee selection, evaluation, job analysis, Labor Code, personnel activities, personnel planning, recommendations, recruitment.

Obsah

ÚVOD	9
Teoretická část	11
1.1 Personální práce	11
Personální administrativa (správa).....	11
Personální řízení	12
Řízení lidských zdrojů	12
1.2 Personální činnosti	13
1.2.1 Analýza pracovních míst.....	13
1.2.2 Personální plánování	15
1.2.3 Získávání pracovníků	17
1.2.4 Výběr pracovníků.....	19
1.2.5 Přijímání a adaptace pracovníků	21
1.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	25
1.2.7 Odměňování pracovníků	28
1.2.8 Péče o pracovníky	30
1.2.9 Uvolňování pracovníků z organizace.....	33
1.2.10 Personální informační systém.....	36
praktická část	37

2.1	Analýza vybraných personálních činností v konkrétní společnosti.....	37
1.2.1	Popis společnosti.....	37
1.2.2	Personální plánování.....	38
1.2.3	Získávání pracovníků.....	40
1.2.4	Výběr pracovníků.....	42
1.2.5	Přijímání a adaptace pracovníků.....	43
1.2.6	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	45
1.2.7	Péče o pracovníky.....	46
1.2.8	Uvolňování pracovníků z organizace.....	47
1.2.9	Personální informační systém.....	48
2	Zhodnocení personálních činností a případná doporučení.....	49
	Závěr.....	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	54
	seznam obrázků a tabulek.....	56
	seznam příloh.....	57

ÚVOD

Personální činnosti jsou velmi důležitou součástí každé organizace. Jejich cílem je najít vhodné kandidáty na jednotlivé pracovní pozice ať už využitím zaměstnanců z vlastních řad, případně zajistit kvalifikované zaměstnance z venku. Důležitým krokem je motivovat je k většímu a lepšímu výkonu, zajistit jim adekvátní vzdělání, využít jejich potenciálu k dosažení co nejlepších výsledků.

Ve většině firem již dnes funguje personální oddělení, které se zabývá jednotlivými činnostmi, jedná-li se však o malý podnik, existují stále případy, kdy je personální činnost suplována vedením firmy, či pověřením jiného oddělení případně delegováním na jiného pracovníka. Jiné společnosti sice kompletní personální oddělení mají, využívají však zastaralých metod a nábor zaměstnanců tak není komplexní, trvá delší dobu a stojí společnost nemalé finanční i pracovní úsilí.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na teorii. Jedná se o výklad obecných pojmů, kdy jsem využil odborných knih a článků. Je zde popsáno, čím se zabývají jednotlivé činnosti a jaká je jejich role v organizaci. Jedná se o analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr, příjem a adaptace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, systém odměňování, péče o pracovníky, jejich uvolňování z organizace a nakonec personální informační systém.

Druhá část se zabývá analýzou vybraných personálních činností v konkrétní společnosti. Informace o tom, jak jsou zpracovány jednotlivé personální činnosti v dané společnosti, jsem získal na základě strukturovaného rozhovoru s personalistkou a analýzou interních dokumentů. Při vedení rozhovoru jsem se držel osnovy zpracované předem, případně jsem pokládal doplňující otázky.

V závěrečné části se pokusím zhodnotit, jakým způsobem jsou vybrané personální činnosti, využívané v konkrétní společnosti, ovlivněny poznatky, uvedenými v teoretické části a v případě negativního hodnocení doporučit opatření, která by mohla vést ke zlepšení.

Cílem bakalářské práce je ukázat, jakým způsobem jsou jednotlivé personální činnosti využívány v konkrétní společnosti, která je nucena za velmi krátkou dobu rozšířit skladovací prostory a z toho důvodu navýšit počet zaměstnanců.

Popisovaná organizace je ve fázi rozšiřování a je potřeba velmi efektivně využít jednotlivé činnosti, neboť by velmi snadno mohlo dojít neefektivnímu procesu náboru zaměstnancům a hledání nových pracovních sil by se tak mohlo stát zdlouhavým, drahým a neúspěšným.

TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Personální práce

Koubek definuje personální práci takto: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka, v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“¹

Jednotlivými vývojovými fázemi personální práce jsou:

- Personální administrativa (správa)
- Personální řízení
- Řízení lidských zdrojů²

Personální administrativa (správa)

Jedná se o historicky nejstarší systém personální práce. Úkolem personální administrativy spravovat a uchovávat data o zaměstnancích, zajišťovat, aby všechny změny u zaměstnanců byly zaneseny do systémů a personálních složek a řízení lidských zdrojů bylo v souladu se zákony.

¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 13

² KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 14

Personální řízení

Personální řízení jako způsob řešení personální práce se začalo objevovat u podniků s dynamickým vedením, orientovaných na expanzi, již před 2. světovou válkou. Nejúspěšnější organizace spojoval pracovní kolektiv, který byl: důkladně vybraný, sestavený, uspořádaný, hladový po úspěchu. Ředitelé podniků přišli na to, že nejlepším zdrojem prosperity a inovace je člověk. Z tohoto důvodu začaly vznikat specializované personální útvary, rozvíjející personální práci. I přes velký pokrok v této fázi byla personalistika zaměřena na operativní řízení a neměla dlouhodobý plán a strategii.³

Řízení lidských zdrojů

Armstrong uvádí následující: *„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.“*⁴

Koubek jako charakteristické vlastnosti řízení lidských zdrojů uvádí následující:

- **„Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem** (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace** (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).

³ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 15

⁴ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 27

- **Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků** (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže, než personální útvar; personální útvar pak stále více plně koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli).⁵

1.2 Personální činnosti

Úkoly vyplývající z řízení lidských zdrojů se naplňují pomocí personálních činností. Ty tvoří výkonnou část personální práce. S ohledem na jejich stěžejní postavení v oblasti personální práce jsem se rozhodl pro bližší analýzu jednotlivých činností.

1.2.1 Analýza pracovních míst

Kociánová definuje práci jako *“účelnou produkci předmětů a služeb, které mají pro ostatní členy společnosti hodnotu. Práce je souhrnem cílově zaměřených pracovních činností člověka. Standardně je rozlišována práce fyzická a duševní”*⁶

Pracovní místo (někdy také pozice či funkce) je podle Kociánové tvořeno jako souhrn odpovědností a úkolů, které náleží konkrétnímu pracovišti.⁷

Nyní máme definovanou práci i pracovní místo a můžeme tedy přistoupit k analýze pracovních míst.

Podle Koubka představuje analýza pracovních míst proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jedná se tedy o *“inventuru úkolů, odpovědnosti a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka.”*⁸

⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 15

⁶ KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-6933-2, str. 41

⁷ Tamtéž, str. 41

⁸ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 71

Analýza pracovního místa se v jednotlivých organizacích provádí z následujících důvodů:

1. provedení analýzy u existujících míst – např. z důvodu posouzení zvýšení produktivity práce
2. vznik nové pracovní pozice
3. popisy pracovních míst – převážně z důvodu zavedení ISO 9000
4. uspokojování potřeb obchodních partnerů, zákazníků a dalších

Pro smysluplnou a úspěšnou analýzu je potřeba získat kvalitní informace, ze kterých čerpáme. Mezi možné zdroje informací řadí Koubek:

- bezprostředně nadřízení zaměstnanci – mistři, vedoucí oddělení apod.
- zkušený pozorovatel, který je na to školený
- specialista na analýzu pracovních míst, vykonávající danou práci pro účely analýzy
- dokumentace organizace – pracovní postupy, manuály, příručky, schémata a další dokumenty⁹

Po získání informací je třeba udělat analýzu zjištěných poznatků. Zde máme několik možností. Koubek se ve své knize věnuje následujícím třem. Jedná se o funkční analýzu, metodu PAQ (Position Analysis Questionnaire) a metodu MPDQ (Management Position Description Questionnaire).

Funkční analýza je brána jako univerzální metoda. Využívá se v ní normovaný popis jednotlivých činností, požadavků a odpovědností. Na základě výše zmíněných prvků se pak tvoří obsah práce daného pracovního místa. Ke zpřesnění analýzy se dále používá třídění podle klasifikace pracovníka, druhu výrobků nebo služeb, případně také podle zpracovávaných surovin. Mezi přednosti této analýzy patří univerzálnost, nevýhodou však je její náročnost na zpracování a poměrně úzká specifikace pracovního výkonu.¹⁰

⁹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 75-76

¹⁰ Tamtéž, str. 82-83

Metodu PAQ (Position Analysis Questionnaire) řadíme také mezi univerzální a probíhá formou dotazníku. Vychází z členění do šesti základních oblastí, konkrétně se jedná o fyzickou činnost, duševní činnost, informační vstupy, vztahy s ostatními lidmi, pracovní prostředí a jiné souvislosti. Tyto oblasti dále upřesňují tzv. deskriptory (nebo-li také prvky práce), kterých je celkem 194 a jsou posuzovány z hlediska využívání při konkrétní práci.

Výhodou této metody je porovnání obsahu práce s požadavky daných pracovních míst. Nevýhodou stejně jako u funkční analýzy je náročnost a pracnost při zpracování velkého množství prvků práce.¹¹

Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) je využívána speciálně pro analýzu manažerských pozic. Opět se jedná o dotazník, který je však vysoce strukturovaný a obsahuje 208 položek, které zahrnují např. manažerské pravomoci, odpovědnosti a požadavky na pracovníka. Tato metoda je velmi vhodná pro analýzu manažerských pracovních míst, nevýhoda však opět spočívá ve vysoké pracnosti zpracování velkého množství položek.¹²

1.2.2 Personální plánování

Pojem plánování lze obecně charakterizovat jako cílevědomou činnost, která je orientovaná do budoucnosti. Úkolem je naplánovat činnost, které má být dosaženo, stanovit prostředky a jakým způsobem bude cílů dosaženo. Z důvodu stanovení cílů a vybrání prostředků vhodných k dosažení cílů řadíme plánování mezi velmi významné nástroje podnikové řízení.

Koubek k definici personálního plánování říká: *"slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou"*¹³

¹¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 83

¹² KOCIANOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-6933-2, str. 50

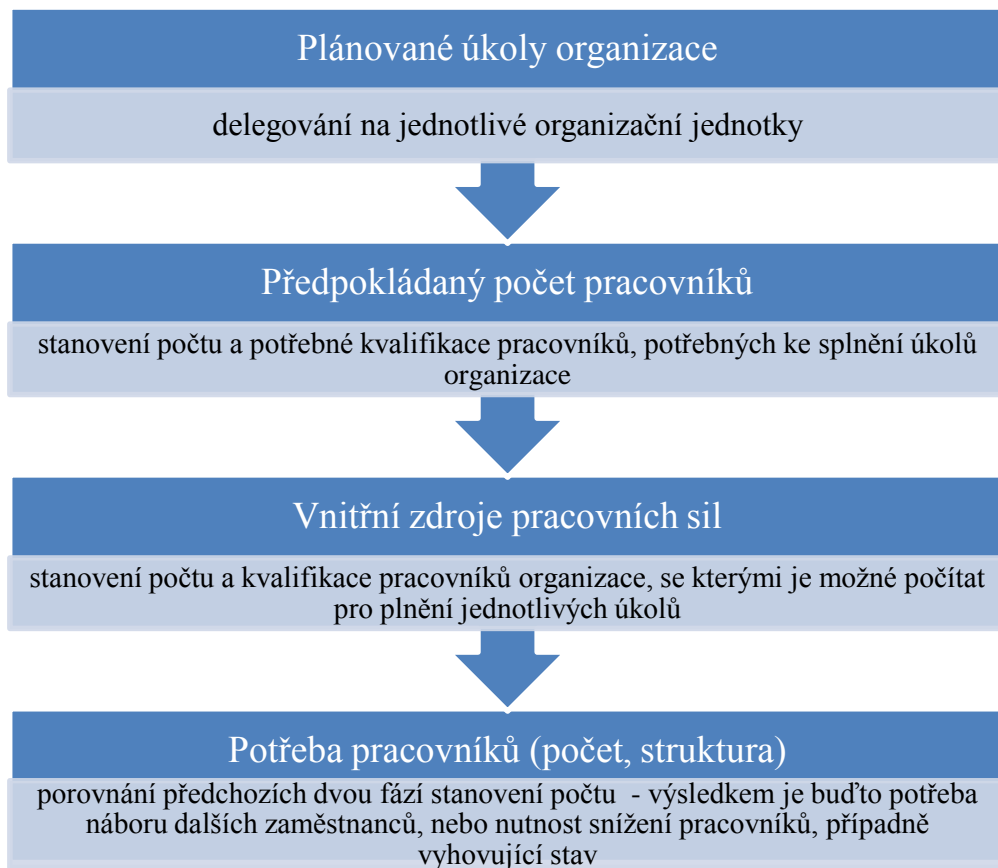
¹³ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 93

Smyslem této činnosti je především stanovit:

- jaké lidské zdroje bude organizace potřebovat
- jaké množství zaměstnanců organizace potřebuje
- kde pracovníky získá – ze svých řad, z vnějších zdrojů (náborů zaměstnanců)
- potřebné znalosti, dovednosti, zkušenosti - školení zaměstnanců, zajištění vzdělání pro zvyšování kvalifikace apod.
- jak dlouhá doba bude potřeba – stav trhu práce

Personální plánování má ve většině případů na starost personální oddělení. Za celý proces pak zodpovídá HR manager.

Obrázek 1: Fáze personálního plánování



14

¹⁴ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 261

1.2.3 Získávání pracovníků

Jednou z nejdůležitějších činností personálního oddělení je získávání (nábor, recruitment) pracovníků a to pokud možno za minimální náklady a zároveň v co nejlepší kvalitě.

Koubek uvádí jako definici následující: *“Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.”*¹⁵

Koubek proces získávání rozděluje do těchto 12 kroků:

- 1) Identifikace potřeby nových zaměstnanců
- 2) Specifikace a popis konkrétního pracovního místa
- 3) Zhodnocení alternativ
- 4) Výběr charakteristik specifikace a popisu pracovního místa
- 5) Rozpoznání potencionálních zdrojů
- 6) Výběr metod pro získávání
- 7) Určení požadovaných informací a dokumentů
- 8) Zpracování konkrétní nabídky pracovního místa
- 9) Zveřejnění nabídky
- 10) Shromáždění informací a dokumentů od uchazečů
- 11) Předvýběr uchazečů
- 12) Vypracování seznamu vhodných uchazečů¹⁶

¹⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 126

¹⁶ Tamtéž, str. 131-132

Možnosti získávání pracovníků se odvíjí od následujících faktorů:

- získávání pracovníků z vnitřních zdrojů
- získávání pracovníků z vnějších zdrojů
- požadavky na pracovní zkušenosti a praxi
- současná situace na trhu práce
- prostředky, které máme k dispozici

Nové pracovní síly můžeme také získat například z:

- momentálně nezaměstnaných osob
- osob evidovaných na úřadu práce
- čerstvých absolventů
- zaměstnanců, hledajících nové zaměstnání
- vlastní zaměstnanci, jimž umožňujeme kariérní postup

Je potřeba si stanovit přesnou specifikaci pracovního místa, tedy jakou pozici obsazujeme, kdo je vhodným uchazečem.

Vytvoříme profil pracovního místa, kde budou jasně dané naše požadavky:

- zkušenosti, praxe
- odbornost a vzdělání
- co musí uchazeč znát, jaké má vlohy a dovednosti
- zvláštní požadavky – znalost určitého programu, jazyková vybavenost apod.
- ostatní požadavky ze strany organizace – služební cesty, ubytování mimo bydliště, požadavky na pracovní dobu, místo výkonu práce apod.
- informace k nabízené pozici – délka smlouvy, mzda, benefity apod.

Požadavky a informace k pracovní pozici se mění v závislosti na tom, jaké místo potřebujeme v danou chvíli obsadit.

Při oslovování potenciálních uchazečů je potřeba zvolit vhodná komunikační média, kterými bude organizace informovat veřejnost o volném pracovním místě.

Nejvíce využívanými kanály jsou:

- webové stránky organizace
- webové portály, zaměřené na nabídku volných pracovních míst
- databáze uchazečů v organizaci
- informování stávajících zaměstnanců – vnitřní komunikace, nástěnky, náborové letáky
- databáze uchazečů na úřadu práce
- využití personálních agentur

Jednotlivé komunikační kanály volíme podle toho, jaké máme požadavky na uchazeče, jaký je současný stav situace na trhu práce, jaké zdroje jsou pro určitou pozici nejvhodnější a také zda pracovní pozici potřebujeme rychle obsadit. Většinou ale jednotlivé komunikační kanály kombinujeme.

1.2.4 Výběr pracovníků

Hlavním úkolem této personální činnosti je zhodnotit, který z potencionálních zaměstnanců, bude nejlépe splňovat požadavky na uvolněné pracovní místo.

Kociánová tento proces rozděluje do následujících osmi kroků:

- 1) analýza získaných informací o uchazečích (předvýběr)
- 2) úvodní setkání uchazeče s organizací (první pohovor)
- 3) získání dalších informací o uchazeči (osobnostní test, assesment centre)
- 4) přijímací pohovor
- 5) ověření (získání) referencí
- 6) ukázka pracoviště, setkání s potencionálními spolupracovníky
- 7) závěrečné stanovisko k přijetí pracovníka
- 8) sdělení uchazeči rozhodnutí o přijetí¹⁷

¹⁷ KOCIANOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-6933-2, str. 95

Metody výběru pracovníků

- analýza dokumentace uchazečů
- výběrový rozhovor
- testy pracovní způsobilosti
- assessment centre (soubor výběrových metod)

Analýza dokumentace uchazečů

Jedná se o prvotní a základní metodu výběru zaměstnanců. Dochází k porovnání obsahu životopisu uchazeče s požadavky na pracovní pozici. Nevhodní uchazeči jsou vyřazeni, uchazeči splňující kritéria, jsou zařazeni do dalšího kola výběrového řízení.

Možná kritéria výběru: dosažené vzdělání, dosavadní praxe, úplné údaje o předchozích zaměstnáních, jazykové dovednosti, řidičské schopnosti apod. Velmi často jsou požadovány reference od předchozího zaměstnavatele. Tato metoda je vždy kombinována s další metodou výběru pracovníků.

Výběrový rozhovor

Jedná se o nejčastěji využívaný způsob výběru pracovníků. Osobní pohovory mají za cíl zjistit o uchazeči další informace, dále získat dodatečné a přesnější informace o jeho dosavadní praxi, o jeho pracovní náplni, zkušenostech. Je také důležitou metodou, jak zjistit, jaká je uchazeč osobnost, jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Pracovní pohovor je důležitý i pro uchazeče a to z toho důvodu, že získá přesnou představu o jeho pracovních povinnostech, získá informace o organizaci a její struktuře.

Pracovní pohovor může mít několik forem:

- 1+1
- Postupový pohovor 1+1
- Pohovor před výběrovou komisí
- Skupinový pohovor

Ve většině případů je výběrový pohovor rozhodující metodou a dochází po jeho ukončení k obsazení pracovní pozice.

Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti bývají ve většině případů využívány jako doplňková či vedlejší metoda, tedy v kombinaci předchozích metod. Nejčastěji se využívají při obsazování vyšších pozic – manažeři, vysoce kvalifikovaní pracovníci, prodejci apod. Mezi nejčastější druhy těchto testů patří například: testy inteligence, testy schopností, testy osobnosti, testy znalostí a dovedností.¹⁸

Assessment centre

Assessment centre je metoda výběru pracovníků, při které jsou uchazečům zadány běžné pracovní úkoly, a skupina pozorovatelů následně hodnotí jejich řešení. Metoda je označována jako komplexnější a je používána hlavně při výběru do manažerských pozic.

Dle Armstronga se jedná o hodnotící postupy, pro které jsou typické s následující rysy:

- hlavní pozornost je zaměřena na chování účastníků
- užití různorodých úkolů s cílem zjistit budoucí chování v dané roli
- pro doplnění skupinových úkolů jsou užívány pohovory a testy
- vyhodnocení probíhá se všemi účastníky najednou
- pro větší objektivitu hodnocení je vhodné užití vícero hodnotitelů
- je důležité, aby všichni hodnotitelé byli řádně vyškoleni¹⁹

1.2.5 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků

Proces přijímání začíná v okamžiku, kdy vybraný uchazeč je informován o výsledku a přijme nabídku zaměstnavatele, končí v průběhu dne nástupu do zaměstnání. Jedná se o soubor administrativních a právních náležitostí, které souvisí s přijetím a uvedením na pracoviště.

¹⁸ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 175

¹⁹ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, 8. vyd. Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0469-2, str. 370-371

Pracovní poměr je podle Zákoníku práce možné založit:

- 1) na základě pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- 2) volbou příslušného orgánu, v případech stanovených zvláštními předpisy, stanovami
- 3) jmenováním, na vedoucí pracovní místo v případech uvedených v zákoně²⁰

Nejčastějším způsobem založení je prostřednictvím pracovní smlouvy. Jedná se o dvoustranný právní akt, který musí obsahovat následující náležitosti:

- 1) druh práce
- 2) místo nebo místa výkonu práce
- 3) den nástupu do práce

V praxi je běžné pracovní smlouvu doplnit například o sjednání o zkušební době, pokud je na ní domluveno, dále úpravu kratší či jiné pracovní doby, údaje o mzdě či platu nebo na jakou dobu je pracovní poměr sjednán. U doplňujících údajů je důležité, aby žádný **nebyl v rozporu se zákonem (výše mzdy nižší než zákonem stanovená minimální mzda**, zkušební doba delší než 3, u vedoucích pracovníků 6 měsíců).

Kociánová jako další postup uvádí vytvoření záznamu s důležitými údaji do personální evidence, založení evidenčního listu důchodového zabezpečení, mzdového listu, osobní kartičku zaměstnance, kontrolu záznamu o vstupní lékařské prohlídce.

V případě, že se jedná o nového pracovníka, je třeba od předchozího zaměstnavatele převzít zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení a do osmi dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně, pro kterou se zaměstnanec rozhodne.²¹

²⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů, § 33

²¹ KOCIANOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-6933-2, str. 129

Adaptace pracovníků

Obecně je adaptace chápána jako schopnost přizpůsobení se prostředí. V kontextu adaptace zaměstnanců představuje proces, při kterém je pracovník seznámen s konkrétní společností, jsou mu sděleny jeho pracovní úkoly, jaká bude náplň práce a co se od něj bude očekávat.

Bucháčková jako definici uvádí: *“Adaptace je proces, kdy se nový zaměstnanec vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. S tím souvisí adaptace pracovní, kdy jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení daného výkonového standardu; a adaptace sociální, což je proces přiměřeného zařazení pracovníka do interpersonálních vztahů příslušné skupiny.”*²²

Proces adaptace probíhá ve třech rovinách:

- firemní kultura
- pracovní podmínky
- sociální podmínky

A podle Armstronga má následující cíle:

- 1) urychlení zvládnutí počáteční fáze
- 2) vybudování pozitivního vztahu k organizaci (důležité z hlediska stabilizace)
- 3) v co nejkratší době dosáhnoutí stejné produktivity nového zaměstnance
- 4) snížení pravděpodobnosti odchodu zaměstnance²³

²² BUCHÁČKOVÁ, P.: Personální management, 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str. 38

²³ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 395

Nový zaměstnanec by měl při nástupu do nového zaměstnání obdržet tzv. adaptační plán, který ho seznámí s obecnými informacemi o pracovním místě, obsahuje informace o školeních, které by měl nový zaměstnanec absolvovat, jaké jednotlivé organizační složky společnosti by měl navštívit během své adaptace. Je důležité, aby zaměstnanec nebyl novými informacemi zahlcen, ale byly rozloženy v čase a byly stanoveny různé způsoby učení.

Zde uvádím příklad základních informací, které jsou předávány novému zaměstnanci:

- obecné informace o společnosti
- organizační struktura společnosti
- popis pracovní pozice
- pracovní řád
- platový výměr – informace o zasílání mezd, srážky ze mzdy, prémie, benefity
- pojištění zaměstnance – za škody, příspěvky na penzijní pojištění
- stravování
- jakým způsobem a komu hlásit absence a pracovní neschopnosti
- principy bezpečnosti práce – školení
- předání svěřených předmětů, hmotná odpovědnost
- docházkový systém
- pravidla využívání služebního vozu, postup při nehodě
- služební cesty
- informace o řízení zásob apod.

Jednotlivé informace závisí na pracovní pozici, na kterou je zaměstnanec přijat. Předávány mohou být formou nejrůznějších brožurek, letáčků a dále při ústním rozhovoru.²⁴

²⁴ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, ŘEZNÍČEK, Petr, ed. Personalistika 2009-2010, Praha: ASPI, 2009, ISBN 978-80-7357-429-1, str. 146-147

1.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu

Hlavním cílem personální práce je pracovní výkon pracovníků, protože právě kvalitní práce je to, co od zaměstnanců společnost očekává a díky čemu naplňuje firemní strategii a cíle. Řízení pracovního výkonu je systém vycházející z přímého kontaktu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, ať už ústně nebo písemnou smlouvou. Na jeho základě se pak rozvíjejí a jsou lépe propojeny jednotlivé činnosti jako vzdělání a rozvoj, tvorba pracovních úkolů, hodnocení a odměňování pracovníka.²⁵

Armstrong uvádí: *”Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo.”*²⁶

Obrázek 2: Řízení pracovního výkonu



27

²⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 202-203

²⁶ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 413

²⁷ KOCIANOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-6933-2, str. 140

Hodnocení pracovníků

Janišová a Křivánek uvádí jako definici následující: *”Hodnocení výkonu je proces, při kterém management hodnotí výkon jednotlivců, poskytuje jim zpětnou vazbu o plnění jejich cílů, ale také je koučuje tak, aby své aktivity zaměřili na zlepšení výkonu. Některé společnosti hovoří o řízení výkonu místo pouhého hodnocení, protože management cílevědomě řídí aktivity svých podřízených k neustálému zlepšování. Výkon jedinců je monitorován a stává se základem odměňování.”*²⁸

Hodnotící proces probíhá každý den, větší a podpůrné hodnocení se provádí po půl roce. Na konci roku většina firem provádí hlavní hodnocení s cílem zjistit, jak se organizaci podařilo splnit zadané roční cíle.²⁹

Hodnocení výkonu má následující cíle:

- porovnání výkonu jednotlivce oproti cílům
- najít oblasti ke zlepšení
- naplánovat školení, trénink za účelem zlepšení
- motivovat zaměstnance do vzdělávacích činností
- povýšení nebo přidělení větších pravomocí pro pracovníka³⁰

V poslední době je velmi používanou metodou 360° zpětná vazba. Definoval ji Ward jako: *”systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaný z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon.”*³¹

²⁸ JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK M., Velká kniha o řízení firmy – praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace, 1. vyd. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4337-0, str. 227

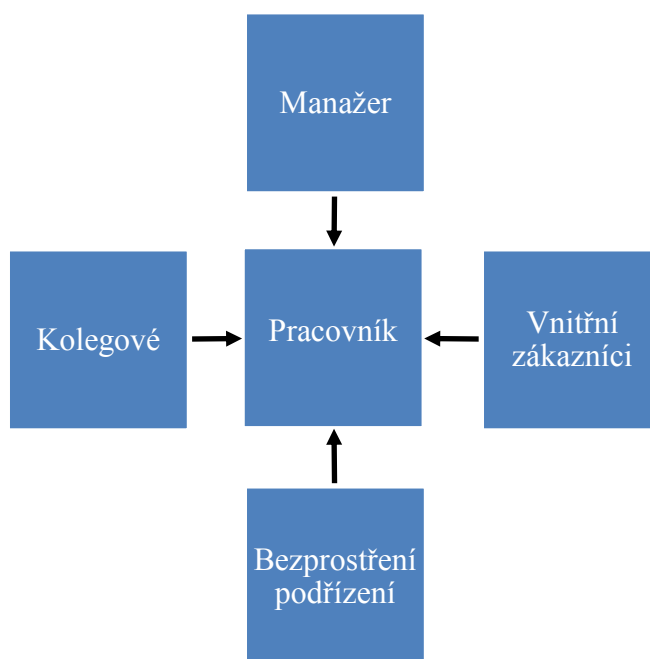
²⁹ Tamtéž str. 227

³⁰ Tamtéž str. 227

³¹ WARD, P., 360 Degree Feedback, Londýn: Chartered Institute of Personnel & Development, 1997, ISBN 978-0852927052, str. 4

Metoda je vhodná především z důvodu poskytnutí objektivního pohledu na to, jak zaměstnanec plní své pracovní úkoly, v čem je dobrý a kde se nabízí prostor pro zlepšení. Klíčovou vlastností je anonymita, hodnotitelé nemusí mít obavy vyjádřit svůj názor. Důležitou podmínkou je také účast vícero hodnotitelů, neboť se jejich výsledky zprůměrují. Následně se vypracuje zpráva, jejíž závěr je konzultován s hodnoceným pracovníkem s cílem ukázat, jak jeho výkon vnímají nadřízení a kolegové, případně na čem by měl ještě zapracovat. Poslední částí je sestavení plánu jednotlivých školení, která budou zaměstnance dále rozvíjet.³²

Obrázek 3: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby



33

³² JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK M., Velká kniha o řízení firmy – praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace, 1. vyd. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4337-0, str. 229-230

³³ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 433

1.2.7 Odměňování pracovníků

Odměňování patří mezi jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, který má management společnosti k dispozici. Jedná se o kompenzaci za vykonanou práci. Jedná se o finanční i nefinanční ohodnocení zaměstnanců.

Armstrong uvádí následující cíle odměňování:

- zaměstnanci jsou odměňováni podle hodnoty, kterou organizaci přinášejí
- spojení postupů odměňování se strategií podniku
- ukázat zaměstnancům, že kvalitní práce je dobře odměněna
- udržení stávajících kvalitních zaměstnanců
- motivovat zaměstnance k vysokým výkonům³⁴

Celková odměna zaměstnancům je tvořena vnitřními faktory, tak i faktory zvenku, především situace na trhu práce.

Zaměstnanci systém odměňování zpravidla dobře vnímají, neboť jsou oceňováni za dobře odvedenou práci a za určitou loajálnost vůči společnosti.

Systém odměňování se sestává z hmotné odměny a nehmotné odměny.

Hmotné odměny dělíme na přímé peněžní odměny a dále nepřímé peněžní odměny / zaměstnanecké výhody. Peněžními odměnami se rozumí základní mzda, prémie a odměny, podíly na zisku / provize, příplatky za přesčasy. Peněžní odměny přímé procházejí zdanění daní z příjmů.

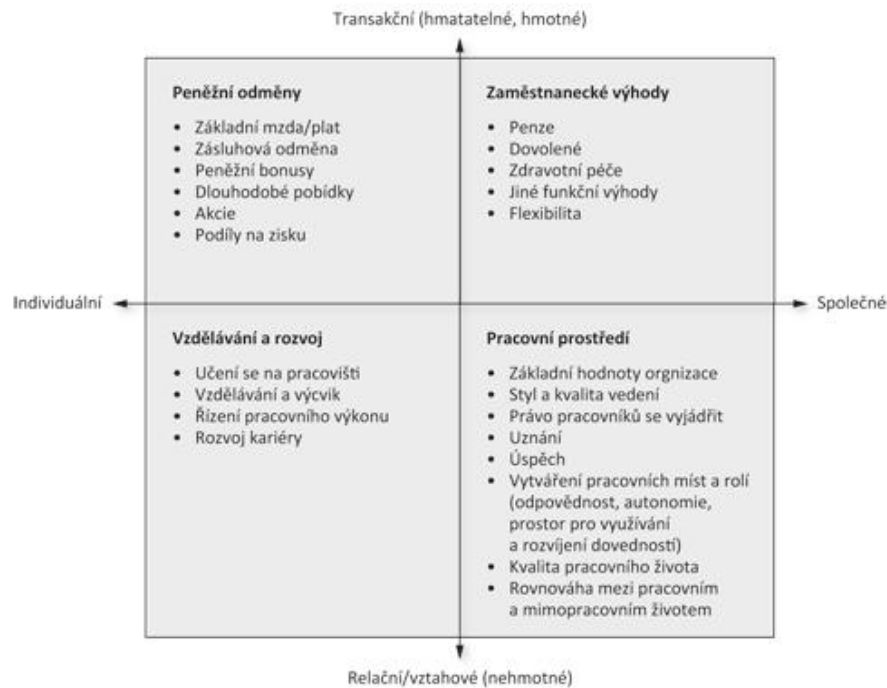
Nepřímé peněžní odměny jsou pak příplatky na dovolenou, příspěvek na životní a penzijní připojištění, příspěvky na stravování, poskytování slev na firemní produkty, příspěvky na vzdělání, jazykové kurzy, využití služebního vozidla pro soukromé účely. Některé z nepřímých finančních odměn také podléhají zdanění daní z příjmů.

Nehmotné odměny vyzdvihují jiné potřeby člověka, např. uznání v kolektivu, ocenění před kolektivem, možnost čerpání individuálního volna, volná pracovní doba apod.³⁵

³⁴ ARMSTRONG, M.: Odměňování pracovníků, 2. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2890-2, str.20

³⁵ JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK M., Velká kniha o řízení firmy – praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace, 1. vyd. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4337-0, str. 232-237

Obrázek 4: Model celkové odměny podle Armstronga



36

Mezi základní mzdové formy patří:

1. Časová mzda
2. Úkolová mzda
3. Podílová (provizní mzda)

1. Časová mzda

Jedná se o mzdu za stanovenou časovou jednotku. U kategorií, které se netýkají dělnických profesí, se zpravidla, jedná o měsíční mzdu, u dělnických profesí pak hodinovou mzdu.

Zaměstnanec je odměňován při různém pracovním tempu stejně. Což může být, zvláště u dělnických profesí, demotivující – zaměstnanec, který vyrobí více kusů, dostane stejný plat, jako zaměstnanec, který se snaží méně.

Používá se z důvodu jednoduché a nenáročné formy odměňování, administrativně je také nenáročná. Využití např. v administrativě, ve školství, na vedoucích pozicích apod.

³⁶ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 522

2. Úkolová mzda

Jedná se o mzdu za určitý výkon – výkonové normy. Je vhodná pro oceňování dělnických profesí, zaměstnanec je oceněn podle množství vykonané práce – podle pracovního tempa. Může být ale na úkol kvality. Čím více výrobků zaměstnanci vyrobí, tím větší odměnu budou mít. Může vést k nekvalitním výrobkům.

V některých organizacích se využívá jako pohyblivá složka mzdy, v jiných organizacích funguje jako jediná složka mzdy. Lze využít oběma způsoby.

3. Podílová (provizní) mzda

Jedná se o mzdu, kterou zaměstnanec dostane jako určitý podíl ze zisku, tzv. provizi. Je bráno především jako motivující forma odměny.

Využívá se zpravidla v odvětvích služeb a v obchodních činnostech. Zaměstnanec má základní mzdu a jeho pohyblivá složka mzdy je závislá na množství prodaného zboží nebo služeb. Jedná se např. o profese realitních makléřů, bankovních poradců, finančních poradců, prodavačů ve specializovaných prodejnách (mobilní operátoři apod.).

1.2.8 Péče o pracovníky

Nejdůležitějším a v podstatě i nejdražším subjektem v organizaci jsou zaměstnanci. Zvláště, pokud se jedná o pracovníky kvalifikované. Péče o zaměstnance je proto velmi důležitou personální činností, neboť spokojení pracovníci mají vliv na úspěšnou a konkurenceschopnou společnost.

Podle Koubka můžeme péči o pracovníky rozdělit následujícím způsobem:

- a) **Povinná péče** je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami na vyšší nadpodnikové úrovni
- b) **Smluvní péče** je dána kolektivními smlouvami na úrovni podnikové
- c) **Dobrovolná péče** dána personální politikou zaměstnavatele³⁷

Koubkova definice péče o pracovníky zahrnuje následující záležitosti:

³⁷ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 343

- a) Pracovní doba a režim
- b) Prostředí pracoviště
- c) Ochrana zdraví a bezpečnost práce zaměstnanců
- d) Vzdělávání pracovníků
- e) Služby poskytované pracovníkům v místě výkonu práce
- f) Poskytování ostatních služeb zaměstnancům a rodinným příslušníkům
- g) Ohled na životní prostředí³⁸

Pracovní doba a režim

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci podle jeho pokynů. Je upravena zákoníkem práce, kde je přesně stanoveno její rozvržení, délka, zákonné přestávky. Pracovní dobu dělíme na rovnoměrnou, nerovnoměrnou a pružnou pracovní dobu.

Rovnoměrná pracovní doba je rovnoměrné rozvržení pracovní doby v po sobě jdoucích týdnech. Pracovní doba nesmí přesáhnout 9 hodin denně.

Nerovnoměrně rozdělená pracovní doba znamená, že zaměstnanec vykonává pracovní činnost rozvrženou na jednotlivé týdny nerovnoměrně – krátký, dlouhý týden. Délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Mezi jednotlivými směny musí být dodržena doba nepřetržitého odpočinku.

Pružná pracovní doba stanovuje, že zaměstnavatel určuje pouze tzv. základní pracovní dobu. Začátek a konec pracovní doby si zaměstnanec stanovuje sám. Nesmí být překročena dvanáctihodinová směna. Průměrná týdenní pracovní doba musí být splněna ve vyrovnávacím období, které určí zaměstnavatel. Zaměstnavatel také může určit výjimky, kdy toto neplatí.

³⁸KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 343

Prostředí pracoviště

Pracovní prostředí hraje důležitou roli při výkonu pracovníků. Je potřeba dbát na to, aby splňovala veškerá bezpečnostní a hygienická kritéria. Důležitý je nejen vzhled pracoviště, ale také jeho klimatické podmínky. Je potřeba zajistit dostatečné osvětlení pracoviště, dostatečné teplo, zajistit možnost větrání, aby mohl být regulován přísun čerstvého vzduchu. Je důležité, aby se zde zaměstnanec cítil příjemně a nikoli stísněným dojmem.

Ochrana zdraví a bezpečnost práce zaměstnanců

Péči o ochranu zdraví a bezpečnost práce zaměstnanců je uložena zaměstnavateli Zákoníkem práce nebo zvláštními předpisy. Povinností zaměstnavatele je zdraví neohrožující a bezpečné pracovní prostředí. Náklady spojené s touto činností hradí výhradně zaměstnavatel. Je potřeba pravidelně provádět revize, zajišťovat školení BOZP, zajišťovat zaměstnancům ochranné pomůcky apod.

Personální rozvoj pracovníků

Péči o personální rozvoj zaměstnance se rozumí především péče o kvalifikaci a také její rozšiřování. Koubek ji definuje následovně: „*Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci*“.³⁹

Služby poskytované pracovníkům v místě výkonu práce

Služby, které poskytujeme zaměstnancům na pracovišti, je velké množství a jejich počet se neustále rozšiřuje. Mezi nejdůležitější patří:

- Stravování zaměstnanců
- Šatny, umývárny a záchody, odpočívárny, parkoviště
- Služby zdravotní povahy – preventivní prohlídky, sledování zdravotního stavu zaměstnanců, průběžná zdravotní péče o zaměstnance

³⁹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 357

- Pracovní oděvy a ochranné pomůcky – zajištění jejich čištění, praní, obnovu při poničení, případně příspěvek na společenský oděv (u nás zatím není rozšířen)
- Doprava do zaměstnání – příspěvek na dopravu do zaměstnání, svozy pro zaměstnance, služební vozy, které je možné využít i pro soukromé účely
- Poradenské služby – právní služby, směr kariéry, možnost kariérního růstu⁴⁰

1.2.9 Uvolňování pracovníků z organizace

Ukončení pracovního poměru a uvolnění pracovníků z organizace nastává v následujících případech:

- | | |
|-----------------|---|
| 1) dobrovolné | - změna zaměstnání |
| | - penzionování |
| | - mateřská dovolená, zahraniční stáž, apod. |
| 2) nedobrovolné | - disciplinární prohřešky |
| | - špatná výkonnost, neplnění úkolů |
| | - nadbytečnost |

S personálními činnostmi jsou spojené především penzionování a nadbytečnost, proto se jim budu v teoretické části bakalářské práce nyní věnovat.

Penzionování

K penzionování pracovníků existují dva základní přístupy. Rozdíl je v tom, jak jednotlivé organizace přistupují k zaměstnávání stávajících pracovníků po dosažení důchodového věku.

⁴⁰ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str.357-358

První přístup je založen na **pružném důchodovém věku**, kdy věk odchodu do důchodu je brán jako spodní věková hranice, po jejíž dosažení, je možné skončit v zaměstnání. Pokud však tyto pracovníci vykazují požadovanou výkonnost, měla by jim být nabídnuta možnost dále v práci pokračovat. Výhodou je využití znalostí a dovedností zkušených pracovníků, nevýhodou může být ztráta motivace mladších zaměstnanců z důvodu nemožnosti kariérního posunu.

Druhý přístup vychází z předpokladu, že po dosažení důchodového věku nastane ukončení pracovního poměru, případně přeřazení na jinou pozici, která ještě není obsazena.

Politika **pevného důchodového věku** není příliš využívána, neboť ve většině zemí není, z hlediska práva, bráno dosažení určitého věku jako důvod pro propuštění.⁴¹

Nadbytečnost

K nadbytečnosti pracovníků dochází většinou v situaci, která je vyvolaná změnami na trhu a zhoršením hospodářské situace nebo zaváděním nových technologií a změnami činností v organizaci. Dalším důvodem také může být chybné řízení vrcholného managementu a nezajištění dostatečného objemu zakázek. Výsledkem je přebytek pracovní síly, který je potřeba snížit.⁴²

Nastalá situace může být pro organizaci velmi nákladná, především z důvodu vyplácení odstupného a také může být pouze dočasná. Armstrong proto uvádí **následující metody**, jak lze řešit nadbytečnost:

- omezení zakázek pro dodavatelské firmy
- vypovězení pracovníků zaměstnaných na dohody
- omezení, případně zrušení přesčasové práce

⁴¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 244

⁴² KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 246

- užití systému sdílené práce, střídání pracovníků na stejném pracovišti po dnech
- výpověď zaměstnancům na částečný úvazek
- částečná nezaměstnanost⁴³

V případech, kdy je propouštění pracovníků již nevyhnutelné, nastává důležité rozhodnutí, které zaměstnance vybrat. V současnosti se k tomu nejčastěji používají následující metody:

- **metoda LIFO** (last in first out)
- **metoda založená na výkonu**

Metoda LIFO je založena na přednostním propouštění těch zaměstnanců, kteří jsou nejkratší dobu zaměstnáni. Principem této metody je morální právo na práci déle zaměstnaných pracovníků. Výhodou je její snadnost, pohodlnost, objektivnost z hlediska doby zaměstnání a zamezení možnosti diskriminace nebo zvýhodnění jednotlivců. Nevýhodou je pak zhoršený obraz organizace pro nové uchazeče a také znatelné snížení návratnosti investic vložených do nedávno přijatých zaměstnanců.

Metoda založená na výkonu pracovníků bere jako základní kritérium pro hodnocení výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Vzhledem k obtížnosti hodnocení pracovního výkonu na různých pozicích je důležité, aby podklady byly objektivní, spolehlivé a nedošlo ke zneužívání vedoucími pracovníky.⁴⁴

⁴³ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 404

⁴⁴ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 248

1.2.10 Personální informační systém

Personální informační systém lze definovat jako utříděný počítačový systém, díky kterému lze vyhledávat, ukládat, zpracovávat a poskytovat údaje o veškeré činnosti spojené s personální prací v organizaci a informacích k ní náležející. Nezbytnou součástí tohoto systému je souhrn postupů a metod využívaných k práci s obsaženými údaji a také pravidla související s přístupem k daným informacím.⁴⁵

Zavedení personálního informačního systému ve společnosti má následující výhody:

- zjednodušení personální práce pro personalisty i vedoucí pracovníky
- efektivní propojení liniových manažerů s personálním útvarem
- snížení administrativních nákladů spojených s personální prací
- zrychlení tvorby analýz a provádění personálních činností
- vytvoření kvalitnějších podkladů pro rozhodování
- jednoduchá možnost pro aktualizaci údajů nebo pro zpětné vyhledání
- větší efektivita při využívání dat o externích podmínkách fungování⁴⁶

Personálních informačních systémů je celá řada, pro snadnější orientaci je vhodné následující členění podle úrovně, na které jsou využívány.

Strategická úroveň: EIS (executive information systems) - programy důležité pro rozhodování vrcholového managementu

Strategická/taktická úroveň: DSS (decision support systems) - vhodné pro vyšší a střední management

Taktická úroveň: MIS (management information systems) - aplikace vhodné pro řízení podniku z hlediska ekonomické, finanční, obchodní oblasti

Operativní úroveň: TPS (transaction processing systems) - programy zabezpečující podporu provozu na operativní úrovni⁴⁷

⁴⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 364-365

⁴⁶ Tamtéž str. 364

⁴⁷ HAJN, Pavel. Business intelligence jako rozšíření ERP systémů stavebních firem [online]. 2014 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/business-intelligence/business-intelligence-jako-rozsireni-erp-systemu-stavebnich-firem.htm>

PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Analýza vybraných personálních činností v konkrétní společnosti

V této kapitole se budeme postupně věnovat jednotlivým personálním činnostem tak, jak jsou využívány v praxi z pohledu personalistky.

Vzhledem k tomu, že se zákazník rozhodl, že všechny své výrobky bude skladovat na jednom místě a tím kompletně změní dosavadní strukturu, bylo potřeba zajistit nové skladovací prostory, nastavit kompletně nové pracovní procesy a vyřešit personální obsazení. Vzniklá situace se projevila zejména v oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

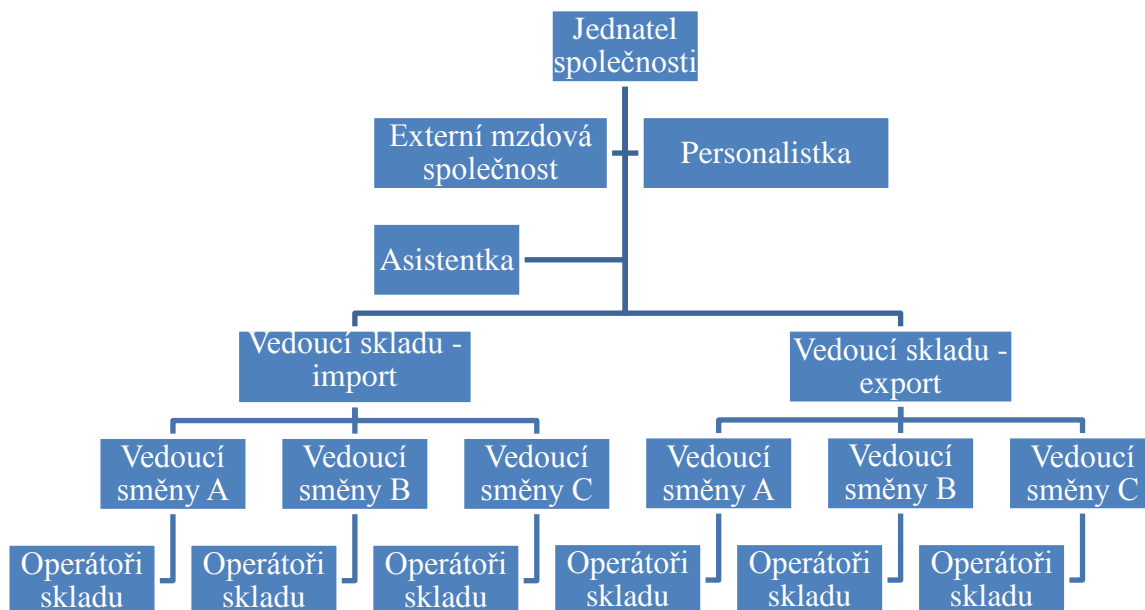
Další činnosti, které personalistka vykonává, jsou: odměňování pracovníků, péče o zaměstnance a uvolňování pracovníků z organizace.

1.2.1 Popis společnosti

Pro praktickou část této bakalářské práce jsem si vybral společnost, která se zabývá skladováním elektroniky. Jedná se o společnost, která měla na počátku 30 kmenových zaměstnanců. Vzhledem k rozhodnutí klienta, že pro skladování všech jeho výrobků využije skladovací prostory společnosti XY, je potřeba nabrat do pracovního poměru dalších cca 50 kmenových zaměstnanců. Je tedy potřeba nejen nábor nových pracovníků, ale je potřeba také nastavit celý proces skladování v nově vznikajícím skladu.

Organizační strukturu společnosti před náborovým procesem tvořil jednatel společnosti, který má přímo podřízené následující pozice: vedoucí skladu – import, vedoucí skladu – export, personalistka, asistentka. Organizace využívá externí účetní firmu, která je vlastně také přímo podřízená jednatelem společnosti. Jednotlivá oddělení importu a exportu jsou rozdělena do tří směn. Každé oddělení má svého vedoucího skladu, jemu jsou přímo podřízeni vedoucí směn, kteří zodpovídají za operátory skladu.

Obrázek 5: Organizační struktura společnosti – stav před náborem nových zaměstnanců



Zdroj: Autor práce

Na počátku bylo potřeba nastavit celý proces skladování v nově vzniklém skladu. Vzhledem k tomu, že se stejnou činností zabývá i mateřská společnost, působící v Německu, byli na počátku přizváni kolegové z Německa, kteří pomohli nastavit celý proces a jeho funkčnost. Na základě této skutečnosti bylo přesně známo, jaké pozice bude nutné obsadit, jaký počet zaměstnanců bude potřeba pro stabilní fungování společnosti v běžném období. Pracovní činnost v období Vánoc, kdy jsou objemy práce až trojnásobné, vykrývá společnost z části přesčasy a také zaměstnáváním agenturních zaměstnanců, tzv. temporary staff.

1.2.2 Personální plánování

Vzhledem k plánovanému rozšíření společnosti bylo potřeba stanovit, jaké druhy pracovních pozic bude potřeba obsadit. Současný stav zaměstnanců je, vzhledem k plánovanému rozšíření skladovacích prostor, nevyhovující a je potřeba za velmi krátkou dobu obsadit celkem téměř 50 nových pracovních pozic. Nové pracovníky nebylo možné získat ze stávajících zaměstnanců, proto společnost přistoupila

k obsazování pozic z vnějších zdrojů. Pracovní proces byl nastaven na dvousměnný.

Pozice, které bylo nutné obsadit:

- Team leader – customer service – inbound
- Team leader – customer service – outbound
- Customer service – inbound – na každou směnu 1 zaměstnanec (celkem 2)
- Customer service – outbound – na každou směnu 1 zaměstnanec (celkem 2)
- Celní deklarant – na každou směnu 1 zaměstnanec (celkem 2)
- Warehouse manager
- Warehouse supervisor – inbound
- Warehouse supervisor – outbound
- Warehouse team leader – inbound – na každou směnu 1 zaměstnanec
Warehouse team leader – outbound – na každou směnu 1 zaměstnanec
- Team leader Small parts – inbound
- Team leader Small parts – outbound
- Warehouse operators – inbounds + outbounds (práce se skenerem, balení zboží)
- Warehouse operators – řidiči VZV + retruckeři (zaskladňování zboží pomocí VZV, nakládka a vykládka kamionů)

Název jednotlivých pozic a jejich počty zaměstnanců přesně vycházeli z plánů, které nastavil zákazník. Objemy prací se v jednotlivých obdobích v roce mění a to následovně: **výroba nových modelů** – objemy práce se zvyšují, pracovní procesy pokryjí stávající zaměstnanci, **období léta** – objemy se snižují – celozávodní dovolená – zaměstnanci mají možnost čerpat více dovolené, **období předvánoční** – září, říjen – objemy se opět zvyšují, pracovní procesy pokryjí stávající zaměstnanci, období Vánoc – objemy se zvyšují a to až na trojnásobek – je potřeba nastavit práci přesčas a nabrat tzv. temporary staffs – brigádníky.

1.2.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je velmi důležitý proces v této společnosti. Organizace využíván několik způsobů, jak oslovit případné uchazeče o pracovní pozici. Jak jsem již zmiňoval v předchozím odstavci, není možné, aby společnost využila zaměstnanců z vlastních řad.

K informování potencionálních zaměstnanců využívá portály jobs.cz a prace.cz. Vzhledem k velmi vysokému počtu požadovaných pracovníků a také vzhledem k tomu, že se jedná o obsazení různých druhů pozic, využívá společnost mimo jiné také služeb personálních agentur. Personální agentuře jsou předány popisy pracovních míst, kde jsou jasně dané požadavky na uchazeče.

Zde uvádím příklad popisu konkrétního pracovního místa, který obdržela personální agentura.

Příklad popisu pracovního místa – řidič VZV

Popis pracovní činnosti

- Vykládka, paletizace, zaskladnění
- Práce s RF terminálem
- Vyskladnění zboží, nakládka
- Konsolidace zboží

Požadavky – zkušenosti, praxe, odbornost

- Platný řidičský průkaz VZV
- Praxe minimálně 1 rok
- Dobrý zdravotní stav
- Ochota pracovat ve 3-směnném provozu
- Řidičské oprávnění na retruck, nízkozdvíhový vozík, čelní vozík

Informace k nabízené pozici

- Fixní měsíční plat
- Smlouva na dobu určitou, poté možno na dobu neurčitou
- Příspěvek na stravování
- Zázemí dynamicky se rozvíjející společnosti
- 5 týdnů dovolené
- Odměny, závislé na vykonané práci, docházce apod.

Příklad popisu pracovního místa – pracovník zákaznického centra

Popis pracovní činnosti

- Komunikace s řidiči, identifikace řidiče se systémem
- Komunikace se zákazníkem
- Vystavování průvodních dokumentů
- Zápisy do reportů
- Archivace dokumentů

Požadavky – zkušenosti, praxe, odbornost

- Praxe na obdobné pozici výhodou
- Dobrý zdravotní stav
- Odolnost vůči stresu
- Ochota pracovat ve směnném provozu
- Ochota pracovat přesčas
- Znalost ANJ

Informace k nabízené pozici

- Fixní měsíční plat
- Smlouva na dobu určitou, poté možno na dobu neurčitou
- Příspěvek na stravování
- Zázemí dynamicky se rozvíjející společnosti
- 5 týdnů dovolené
- Odměny, závislé na vykonané práci, docházce apod.

1.2.4 Výběr pracovníků

Hlavním úkolem personálního oddělení je zhodnotit, který z potencionálních uchazečů bude nejlépe splňovat požadavky na jednotlivá pracovní místa. Z došlých životopisů je personalistou udělán tzv. předvýběr možných zaměstnanců neboli analýza získaných informací o uchazečích.

Uchazeči jsou následně pozváni do prvního kola výběrového řízení. Jedná se o pracovní pohovor, jehož se účastní personalistka a vedoucí skladu. Výběrová řízení na nižší pozice jsou zpravidla jednokolová, sestávající se z přijímacího pohovoru a v případě řidičů VZV také z praktické části v podobě cvičné jízdy. Ve většině případů není potřeba pozvat uchazeče do dalšího kola.

Výběrová řízení na vyšší pozice probíhají obvykle ve více kolech. V prvním kole se vždy jedná o přijímací pohovor, v dalším kole jsou pak využívány další doplňkové metody, jakou jsou testy osobní způsobilosti a praktická část. Zde jsou prověřeny uchazečovi znalosti a dovednosti.

V případě, že firma při obsazování volných pracovních pozic spolupracuje s personální agenturou, zabývá se analýzou získaných informací o uchazečích přímo agentura. Poté jsou vybraní uchazeči doporučení pracovní agenturou k přijímacímu pohovoru. V případě, že má organizace zájem se s uchazečem setkat, neboť splňuje požadavky na volné pracovní místo, informuje agenturu, která zajistí pracovní pohovor s uchazečem přímo na budoucím pracovišti. V případě, že dojde k přijetí uchazeče, kterého doporučila personální agentura, náleží jí odměna, která byla stanovena smlouvou o poskytování služeb.

Jakmile proběhnou všechny pohovory s vhodnými uchazeči, vydá přímý nadřízený závěrečné stanovisko k přijetí pracovníka. Personalistka sdělí všem uchazečům rozhodnutí o přijetí, v opačném případě o nepřijetí uchazeče do pracovního poměru. V případě, že nedošlo k přijetí nových zaměstnanců na všechny pracovní pozice, celý proces pokračuje stejným způsobem, dokud nejsou obsazeny.

1.2.5 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků

Proces přijímání pracovníků probíhá obdobně tak, jak je popsáno v teoretické části v kapitole 1.2.5.

Před nástupem do zaměstnání musí, zaměstnanec absolvovat vstupní prohlídku u smluvního lékaře společnosti. Personalistka zajistí termín prohlídky a připraví zaměstnanci dokumenty, které je potřeba předat lékaři, který je na základě výsledků prohlídky vyplní. Vzor těchto dokumentů je uveden v příloze jako Žádost o provedení závodní lékařské preventivní péče a Lékařský posudek.

V den nástupu předá zaměstnanec zaměstnavateli Lékařský posudek a také Výpis z rejstříků trestů. Poté je mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem podepsána Pracovní smlouva, jejíž vzor je uveden v příloze jako Pracovní smlouva.

Ta obsahuje tyto náležitosti:

- Zaměstnavatel
- Zaměstnanec
- Název pracovní pozice
- Místo výkonu práce
- Den nástupu do zaměstnání
- Doba trvání pracovního poměru
- Skončení pracovního poměru
- Pracovní doba
- Mzda
- Dovolená
- Jiná výdělečná činnost
- Překážky v práci
- Mlčenlivost
- Další práva a povinnosti zaměstnance
- Závěrečná ustanovení
- Příloha číslo 1 – Mzdový výměr k pracovní smlouvě

Dále je potřeba vyplnit následující dokumenty:

- Osobní dotazník - vzor je uveden v příloze jako Osobní dotazník
- Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti
- Čestné prohlášení manžel / manželka – sleva na dani na dítě
- Souhlas se srážkou ze mzdy za stravování
- Souhlas se srážkou ze mzdy za pracovní obuv a pracovní oblečení – v případě ztráty či zničení

Zaměstnanec je povinen předat zaměstnavateli Zápočtový list z předchozího zaměstnání, řidičské oprávnění VZV, pokud je přijat na pozici Warehouse operator – řidič VZV.

Zaměstnavatel předá zaměstnanci klíčky od šatní skříňky, čip, umožňující vstup do objektu, který zároveň slouží k evidenci docházky zaměstnance, ochranné pracovní pomůcky – pracovní obuv s kovovou špičkou, pracovní tričko, pracovní bundu, rukavice. Vše je zaměstnanci vydáno oproti podpisu. Poté je zaměstnanec proškolen pověřeným pracovníkem o bezpečnosti práce na pracovišti. O tom je zpracován protokol, který dokládá, že ke školení došlo, a že byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi na pracovišti. Proces přijetí zaměstnance z pohledu personalistky končí uvedením zaměstnance na pracoviště.

Adaptace pracovníků

Činnost personalistky při adaptaci pracovníků spočívá ve sdělení základních informací o pracovním místě, organizační struktuře společnosti, systému hodnocení a odměňování pracovníků, směnném provozu, bonusech za práci přesčas, evidenci docházky, stravování a ostatních zaměstnaneckých výhodách.

Další část procesu je v kompetenci nadřízeného zaměstnance, kterým je Warehouse operator. Ten pracovníkovi sdělí informace, které se týkají pracovních úkolů, nastavených procesů, jednotlivých činností na pracovišti, způsobu hodnocení, požadované výkonnosti, převzetí pomůcek potřebných k výkonu práce (skener, VZV) a s tím související odpovědnost za užívání.

1.2.6 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců

System hodnocení pracovníků byl nastaven dle zkušeností z mateřské společnosti v Německu. Kritéria pro hodnocení byla vytvořena podle požadavků stanovených jednatelem společnosti, manažerem skladu, vedoucím směny a personalistkou. Zvolená metoda vycházela z třistašedesátistupňové zpětné vazby tak, jak je popsáno v teoretické části. Hodnocení probíhalo měsíčně a to vždy za uplynulý měsíc.

Proces hodnocení byl rozdělen do dvou částí. První část se týkala docházky pracovníka, měla individuální charakter a zabezpečovala ji personalistka.

Druhou část tvořilo hodnocení výkonu týmu jako celku a obsahovalo následující kritéria:

- Zpětná vazba od zákazníka (počet uskutečněných zakázek, včasné doručení, správnost obsahu zásilek)
- Zjištění příčin a míra zavinění na případných nedostatcích
- Vyvození důsledků a následné promítnutí do celkového hodnocení

Odměňování zaměstnanců

Základní formou odměňování byla časová (měsíční) mzda. Ta byla stanovena na základě interních předpisů, které určovaly výši mezd dle jednotlivých pracovních pozic.

Pracovní pozice byly rozděleny do tří hlavních kategorií:

- Skladoví pracovníci
- Administrativní pracovníci
- Ostatní specifické pozice (IT specialista, personalistka apod.)

Tabulka 1: Rozvržení platů u jednotlivých pracovních pozic

Základní kategorie	Název pozice	Měsíční mzda
Skladoví pracovníci	Warehouse manager	50 000 Kč
	Senior supervisor	28 000 Kč
	Team leader	25 000 Kč
	Warehouse operator - fork-lift driver	18 000 Kč
	Warehouse operator	15 000 Kč
Administrativní pracovníci	Team leader - Customer service	25 000 Kč
	Customer service	20 000 Kč
	Clerk	20 000 Kč
Specifické pozice	Senior supervisor - Customer service	33 000 Kč
	Customs officer	35 000 Kč
	IT specialist	35 000 Kč
	HR specialist	33 000 Kč

Zdroj: Autor práce

Měsíční mzda zaměstnance se skládala ze základní a pohyblivé složky mzdy.

Základní složka byla tvořena platovým ohodnocením dle pracovní pozice, zákonnými příplatky (za práci přesčas, v noci, o svátcích, víkendech), náhradou mzdy za dovolenou a při pracovní neschopnosti.

Pohyblivá složka mzdy byla vyplácena na základě hodnocení denní docházky a pracovního výkonu zaměstnanců. Stanovení výše této složky je popsáno v kapitole 2.1.6

1.2.7 Péče o pracovníky

Péče o zaměstnance byla poskytována v rámci Zákoníku práce. Pracovníkům byly poskytnuty následující služby: zajištění závodního stravování a příspěvek ve výši 60%, preventivní lékařské prohlídky zaměstnanců, péče o zdravotní stav zaměstnanců smluvním lékařem organizace, pracovní a ochranné pomůcky hrazené v plné výši zaměstnavatelem, školení BOZP, revize přístrojů, kontrola pracovních pomůcek (servis vysokozdvížných vozíků), školení řidičů VZV, prodlužování platnosti řidičského oprávnění na VZV, jež bylo plně hrazené zaměstnavatelem (operátorům skladu bez řidičského oprávnění bylo umožněno získání tohoto oprávnění na náklady zaměstnavatele).

V případě, že došlo ke změně nebo úpravě pracovních procesů, bylo zaměstnancům poskytnuto školení, které bylo plně hrazené zaměstnavatelem. Školení probíhala buď v mateřské společnosti v Německu, nebo probíhala v místě výkonu práce za účasti kvalifikovaných kolegů. V obou případech byl k dispozici tlumočnick, který jednotlivé procesy vysvětlil a zajistil tak úplné pochopení nové problematiky.

1.2.8 Uvolňování pracovníků z organizace

K ukončení pracovního poměru docházelo v organizaci následujícími způsoby:

- Dohodou stran
- Výpovědí
- Okamžitým zrušením pracovního poměru
- Zrušení ve zkušební době
- Uplynutím doby u pracovního poměru na dobu určitou
- Smrtí zaměstnance

Dohodou stran – bylo využíváno ve chvíli, kdy bylo možné neprodleně obsadit uvolněné pracovní místo, případně pokud odchod zaměstnance neměl negativní dopad na pracovní proces (např. v období sníženého objemu zakázek)

Výpovědí – může být podána jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Ze strany zaměstnance může být podána z jakéhokoli důvodu nebo bez udání důvodu, ze strany zaměstnavatele pouze v případech stanovených Zákoníkem práce (zrušení zaměstnavatele nebo jeho části, přemístění, z důvodu nadbytečnosti, nepříznivý zdravotní stav, neuspokojivé pracovní výsledky, závažné porušení pracovní kázně). Musí být podána vždy písemně. Pracovní poměr končí po uplynutí dvouměsíční výpovědní doby.⁴⁸

⁴⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, §50-52

Zrušení ve zkušební době – dle pracovní smlouvy organizace byla sjednána zkušební doba v délce tří měsíců. Pracovní poměr může být ukončen jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Zaměstnanec může ukončit pracovní poměr bez udání důvodu nebo z jakéhokoli důvodu. Zaměstnavatel může ukončit pracovní poměr taktéž bez udání důvodu. Nesmí tak však učinit v prvních čtrnácti dnech. Musí být podána vždy písemně.

Uplynutím doby u pracovního poměru na dobu určitou – všichni skladoví operátoři měli pracovní smlouvu na dobu určitou a to na dobu jednoho roku. Po uplynutí doby pracovní poměr buď skončil, nebo jim byl pracovní poměr prodloužen na dobu neurčitou. Zaměstnanec musel být upozorněn alespoň tři dny před vypršením doby na ukončení pracovního poměru. V případě, že by nastoupil do zaměstnání den, následující po uplynutí doby a to s vědomím zaměstnavatele, automaticky jeho pracovní poměr přešel na dobu neurčitou.

1.2.9 Personální informační systém

Společnost neměla nastavený jednotný personální informační systém, ke kterému by měli přístup vedoucí pracovníci.

Informace o zaměstnancích byly uchovávané především v papírové podobě v tzv. kartotékových složkách zaměstnanců, které obsahovaly veškeré dokumenty, týkající se zaměstnance. Vzhledem k tomu, že složky obsahovaly citlivá data, byly uchovávané uzamčené a přístup k nim tak měla pouze personalistka.

Hlavním důvodem bylo to, že mzdy byly prováděny externí účetní firmou, která využívala programy, sloužící k evidenci zaměstnanců v elektronické podobě. Do tohoto systému však měla přístup pouze účetní firma, tudíž informace, týkající se například zůstatku dovolené byly nedostupné. Personalistka si každý měsíc po zúčtování mezd musela zažádat o report zůstatků, případně si vést vlastní evidenci. Stejně to bylo i s evidencí přesčasových hodin, které si personalistka vedla ve vlastních tabulkách.

2 Zhodnocení personálních činností a případná doporučení

Tato kapitola bude věnována shrnutí a jednotlivých personálních činností, a to ve stejné pořadí, v jakém byly popisovány v předchozích kapitolách. V případě negativního hodnocení budou doporučena opatření, která by mohla vést ke zlepšení.

Velkou výhodou při **personálním plánování**, bylo předání zkušeností z již zavedené a dobře fungující mateřské společnosti v Německu. To mělo za následek vytvoření úspěšné strategie pro stanovení optimálního počtu zaměstnanců, urychlení nastavení pracovních procesů a zapracování zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích. Výkyvy v objemu zakázek a možný nedostatek zaměstnanců řeší společnost prostřednictvím personálních agentur zaměstnáváním tzv. temporary staff. Jedná se o nejefektivnější způsob, neboť zaměstnance využívá pouze po dobu vysokého objemu zakázek. Nejedná se o kmenové zaměstnance, proto při stabilizování objemu zakázek nehrozí nadbytečnost a řešení problému propouštěním. Proces personálního plánování můžeme hodnotit jako úspěšný bez nutnosti hledání řešení na zlepšení.

Při **získávání pracovníků** využívá společnost hned několika možností, což vede k získání většího množství možných uchazečů o zaměstnání. Velkým přínosem je spolupráce s personálními agenturami, které urychlí počáteční předvýběr zaměstnanců a doporučí společnosti nejvhodnější kandidáty. Vyhledávaným zdrojem k získávání pracovníků jsou tzv. uchazeči na doporučení. Ve většině případů se jedná o velmi spolehlivé zaměstnance. Mezi možné nedostatky patří omezený počet potencionálních uchazečů. Proces získávání pracovníků můžeme hodnotit jako úspěšný a to i přesto, že není možné využívat zaměstnance z vlastních zdrojů a je potřeba obsadit všechny volné pozice využitím vnějších zdrojů.

Výběr pracovníků řeší společnost buď prostřednictvím personalistky a vedoucího skladu nebo spoluprací s personální agenturou. Výběrová řízení mají standardizovaný průběh v podobě přijímacího pohovoru, případně praktické části. Jako doplňkovou metodu při výběru uchazečů na vyšší pozice využívá společnost např. testy osobní způsobilosti, jazykové testy, čímž jsou prověřeny uchazečovi znalosti a dovednosti.

Vzhledem ke skutečnosti, že průběh této personální činnosti odpovídá teoretickým poznatkům, není potřeba hledat případná doporučení na zlepšení.

Proces **přijímání pracovníků** probíhá v souladu se Zákoníkem práce a odpovídá postupům uvedeným v teoretické části. Není tedy potřeba se touto problematikou dále zabývat.

Adaptaci pracovníků hodnotím jako nepříliš rozvinutou pracovní činnost, která je využívána ve velmi omezené míře a to pouze v rozsahu, stanoveném Zákoníkem práce. Domnívám se, že by bylo vhodné vytvořit pracovní místo, které by obsadil specialista, zabývající se danou problematikou. Jeho úkolem by bylo vytvoření jednotného adaptačního plánu, který by sloužil nejen jako pomůcka pro vedoucí pracovníky, ale především by zefektivnil výkonnost nově přijatých zaměstnanců. Proces adaptace je důležitý z hlediska vybudování vztahu zaměstnance k organizaci, aby nedocházelo k přílišné fluktuaci a došlo ke stabilizaci stávajících pracovních sil.

Jako nedostatek v **hodnocení zaměstnanců** vidím kolektivní hodnocení výkonu celého týmu. Jednotlivá kritéria považuji za dobře zvolená, ale způsob, jakým se vyhodnocují, může vést ke snížení motivace. Méně výkonní pracovníci nejsou motivováni k lepším výsledkům, neboť jsou hodnoceni na základě výkonů, odvedených schopnějšími zaměstnanci. Naopak v situaci kdy pracovníci běžně podávají velmi dobré výkony, nedosáhnou na požadované plnění z důvodu nižší výkonnosti jejich kolegů, mohou být demotivováni, protože vidí, že větší výkonnost neznamená lepší hodnocení. Z tohoto důvodu doporučuji hodnotit zaměstnance dle jejich individuálních výkonů.

System peněžních **odměn** považuji za dobře nastavený, neboť ve srovnání s konkurencí je platové ohodnocení zaměstnanců na vyšší úrovni a působí zároveň jako motivační faktor pro práci ve společnosti. Důležitým prvkem je spravedlivé nastavení platů u jednotlivých pracovních pozic. V rámci nepeněžitých odměn bych doporučil zavedení týdnu dovolené nad rámec stanovený Zákoníkem práce. Vzhledem k povinnému čerpání celozávodní dovolené v termínech určených klientem (v rozsahu celkem 4 týdnů), tak jak je stanoveno ve smlouvě o spolupráci, uzavřené mezi společností a klientem, nemají zaměstnanci možnost čerpat dovolenou v době, kdy ji potřebují, případně jim již žádná nezbyvá a jsou nuceni řešit vzniklou situaci čerpáním neplaceného volna, případně napracováním chybějících hodin.

System **péče o pracovníky** hodnotím pozitivně u zaměstnanců, vykonávajících práci na pozicích skladových pracovníků. Především kontrola platnosti řidičských oprávnění, zajištění prodlužování platnosti a v případě zájmu, možnost zřízení řidičského oprávnění, je zaměstnanci kladně hodnoceno.

Administrativním pracovníkům a pracovníkům na specifických pozicích by mělo být umožněno profesní vzdělávání a rozvoj jazykových dovedností, neboť komunikace v cizím jazyce je každodenní součástí pracovního procesu.

Společnost nedisponuje **personálním informačním systémem**, který by velmi usnadnil činnost personálního oddělení a komunikaci mezi personalistkou a vedoucími pracovníky, zrychlil vyhledávání informací o zaměstnancích, umožnil vedení evidence uchazečů o zaměstnání. Vedoucím směny by umožnil nahlížet do evidence přesčasových hodin, při vytváření plánu na navýšení počtu pracovníků jednotlivých směn při nárůstu objemu práce. Zavedení personálního informačního systému by dle mého názoru vedlo k větší efektivitě a ulehčení práce především personálnímu oddělení.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo ukázat, jakým způsobem jsou jednotlivé personální činnosti využívány v konkrétní společnosti, která je nucena za velmi krátkou dobu rozšířit skladovací prostory a z toho důvodu navýšit počet zaměstnanců. Následně bylo zhodnoceno, jakým způsobem vybrané personální činnosti, využívané v konkrétní společnosti, byly ovlivněny poznatky, uvedenými v teoretické části a v případě negativního hodnocení byla doporučena opatření, která by mohla vést ke zlepšení.

Pro tuto práci, jsem si vybral společnost, která se zabývá skladováním elektroniky a poté exportu zboží ke koncovým zákazníkům. Popisovaná organizace byla ve fázi rozšiřování a bylo potřeba velmi efektivně využít jednotlivé činnosti.

V první části byly popsány jednotlivé personální činnosti a jejich role v organizaci. Jednalo se o výklad pojmů a bylo čerpáno z odborné literatury, věnující se tématu.

Druhá část se zabývala analýzou vybraných personálních činností v konkrétní společnosti. Jednalo se o personální plánování, získávání, výběr, příjem a adaptaci zaměstnanců, hodnocení pracovníků, systém odměňování, péče pracovníky a personální informační systém. Analýza byla provedena na základě strukturovaného rozhovoru s personalistkou a zkoumáním interních dokumentů.

V návaznosti na výsledky provedené analýzy bylo učiněno vyhodnocení vybraných personálních činností, využívaných v konkrétní společnosti. Bylo porovnáváno s poznatky, uvedenými v teoretické části.

Návrhy na zlepšení byly doporučeny v oblasti adaptace pracovníků, která byla využívána ve velmi omezené míře. Bylo navrženo vytvoření pracovní pozice, která by byla obsazena specialistou, zabývajícím se vytvořením jednotného adaptačního plánu, který by sloužil ke stabilizaci stávajících pracovních sil.

Další návrh se týkal změny v systému hodnocení zaměstnanců. Mělo by být nastaveno hodnocení pracovního výkonu z pohledu jednotlivce, nikoli hodnocení výkonnosti týmu jako celku. Nově nastavený systém by vedl k větší motivaci zaměstnanců podávat větší výkon.

Zásadním doporučením na změnu v oblasti odměňování bylo zavedení týdnu dovolené nad rámec stanovený Zákoníkem práce. Stávající stav byl nevyhovující z důvodu nutnosti čerpání dovolené v termínech, stanovených klientem. Zaměstnanci nemají možnost čerpat dovolenou v době, kdy ji potřebují, případně jim již žádná nezbývá a jsou nuceni řešit vzniklou situaci čerpáním neplaceného volna, případně napracováním chybějících hodin.

System péče o pracovníky z pohledu skladových zaměstnanců byl dostačující, chybělo zde ale zajištění možnosti profesního vzdělávání a rozvoje jazykových dovedností u pozic administrativních pracovníků a pracovníků na specifických pozicích.

Posledním návrhem na zlepšení bylo zavedení personálního informačního systému ve společnosti, který zde zcela chyběl. Jeho implementace by vedla k usnadnění činnosti personálního oddělení a především by měl za následek zlepšení komunikace mezi personalistkou a vedoucími pracovníky.

Jednotlivá doporučení by si sice vyžádala investici finančních prostředků, ale prostředky vložené do lidských zdrojů by vedly k lepší výkonnosti zaměstnanců, větší efektivitě jednotlivých procesů a stabilizaci pracovní síly.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 8. vyd. Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0469-2.

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

ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*, 2. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2890-2.

BUCHÁČKOVÁ, P.: *Personální management*, 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK M., *Velká kniha o řízení firmy – praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*, 1. vyd. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-6933-2.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, ŘEZNÍČEK, Petr, ed. *Personalistika 2009-2010*, Praha: ASPI, 2009, ISBN 978-80-7357-429-1.

WARD, P., *360 Degree Feedback*, Londýn: Chartered Institute of Personnel & Development, 1997, ISBN 978-0852927052.

Elektronické zdroje

HAJN, P., *Business intelligence jako rozšíření ERP systémů stavebních firem [online]*. 2014 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/business-intelligence/business-intelligence-jako-rozsireni-erp-systemu-stavebnich-firem.htm>

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze personálního plánování.....	16
Obrázek 2: Řízení pracovního výkonu.....	25
Obrázek 3: Model třistašedesátipětistupňové zpětné vazby.....	27
Obrázek 4: Model celkové odměny podle Armstronga	29
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti.....	38

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozvržení platů u jednotlivých pracovních pozic	46
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Popis pracovní pozice.....	I
Příloha B – Žádost o provedení závodní lékařské preventivní péče	II
Příloha C – Lékařský posudek	III
Příloha D – Pracovní smlouva	IV-XI
Příloha E – Osobní dotazník	XII
Příloha F – Podklady pro strukturovaný rozhovor	XIV

Příloha A – Popis pracovní pozice

Název společnosti	XYZ		
Sídlo společnosti			
Pracoviště			
Obor činnosti	Logistika		
Kontaktní osoba			
Jednatel			
DIČ		IČO	
Tel.		Fax	----
E-mail			
WWW			
Centrála společnosti (země)	SRN		
Počet zaměstnanců	Současný: 30, plán: 70		
Název pozice:			
Obor (uvedte obor činnosti, ve kterém požadujete praxi) : řidič VZV			
Specializace (v případě potřeby uveďte bližší specifikaci pozice) Řidič VZV			
Pohlaví (preference)	není		
Věková hranice (preference)	Ne důchodový věk		
Popis pracovní činnosti:			
<ul style="list-style-type: none"> - paletizace, zaskladnění - práce s RF terminálem - vyskladnění, konsolidace palet - nakládka, vykládka 			
Požadujeme (vzdělání, praxe, odbornost.....):			
<ul style="list-style-type: none"> - platný řidičský průkaz VZV - praxe minimálně 1 rok - dobrý zdravotní stav - ochota pracovat ve 3 – směnném provozu - řidičské oprávnění na retruck, nízkozdvíhňý vozík, čelní VZV 			
Nabízíme (výhody, bonusy atd.):			
<ul style="list-style-type: none"> - zájem dynamicky se rozvíjející společnosti - příspěvek na jídlo - fixní měsíční plat 			
Poznámky a doplnění:			
- nový projekt			
Nástupní plat	18.000,- CZK	Plat po zapracování	18.000,- CZK
Termín nástupu	Ihned		

Příloha B - Žádost o provedení závodní lékařské preventivní péče

Žádost o provedení závodní lékařské preventivní péče

v souladu s platnými právními předpisy

objednatel

poskytovatel (sídlo pobočky)

Moje ambulance a.s.

V
Y
P
I
N
Í

p
e
r
s
o
n
á
l
n
í

o
d
d
ě
l
e
n
í

Druh úkonu

vstupní prohlídka

preventivní prohlídka

příjmení, jméno, titul

trvalé bydliště

rodné číslo

zdravotní pojišťovna

pracovní zařazení

kategorie

za objednatele:

podpis

V
Y
P
I
N
Í

l
é
k
a
ř

zpráva o výsledku prohlídky

poznámka

V

dne

razítko a podpis

V
Y
P
I
N
Í

l
é
k
a
ř

Příloha C - Lékařský posudek

LÉKAŘSKÝ POSUDEK O ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI K PRÁCI					
dle vyhl. MZ č. 98/2012 Sb. a vyhl. MZ č. 79/2013 Sb., včetně „žádostí“					1. Evidenční číslo:
2. Účel vydání posudku: pracovnělékařská prohlídka, posouzení zdravotní způsobilosti zaměstnance k práci pro splnění požadavku § 103 Zákoníku práce					
3. Druh vstupní periodická mimořádná následná ¹ výstupní ¹					
4. Identifikační údaje IC:					
název/jméno a příjmení: _____					
sídlo/adresa trvalého pobytu: _____					popř. razítko zaměstnavatele
místo podnikání (pouze FO): _____					
5. Identifikační údaje posuzované					
jméno, příjmení a titul: _____			Datum narození: _____		
adresa trvalého pobytu: _____			PSC: _____		
pracovní zařazení: _____					
druh práce: _____					
režim práce: _____					
6. Hodnocení zdravotních rizik ve vztahu ke konkrétní práci, včetně míry rizikových faktorů pracovních podmínek vyjádřené kategorií práce					
Zaměstnanec pracuje v pracovních podmínkách, které jsou zařazeny u jednotlivých faktorů v kategorii 2 až 4 dle NV č. 432/2003 Sb.:					
faktor		kategorie		faktor	
_____		_____		_____	
_____		_____		_____	
_____		_____		_____	
Neuvedené faktory pracovních podmínek jsou dle NV č. 432/2003 Sb. v kategorii 1.					
7. Posudkový posuzovaná osoba:					
je zdravotně způsobilá*					
je zdravotně způsobilá s podmínkou*:					

je zdravotně nezpůsobilá*					
pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost*					

8. Datum vydání lékařského posudku:					
9. Datum ukončení platnosti lékařského posudku:					
10. Termín provedení mimořádné prohlídky (je-li důvod):					
11. Poskytovatel pracovnělékařských služeb, který vydal lékařský posudek					
název: _____			IC: _____		
adresa sídla/místa podnikání: _____					razítko poskytovatele
..... jméno a příjmení posuzujícího lékaře		 podpis posuzujícího lékaře		
12. Poučení: Proti tomuto pracovnělékařskému posudku je možno podat podle § 46 odst. 1 zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotnických službách, návrh na jeho přezkoumání. Má-li posuzovaná osoba nebo osoba, které uplatněním lékařského posudku vznikají práva nebo povinnosti, za to, že lékařský posudek je nesprávný, může do 10 pracovních dnů ode dne jeho prokazatelného předání podat návrh na jeho přezkoumání poskytovateli, který posudek vydal. Návrh na přezkoumání lékařského posudku nemá odkladný účinek, jestliže z jeho závěru vyplývá, že posuzovaná osoba je pro účel, pro nějž byla posuzována, zdravotně nezpůsobilá, zdravotně způsobilá s podmínkou nebo pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost.					
13. Prokazatelné předání pracovnělékařského posudku:					
Převzal dne: _____		 podpis posuzované osoby		

Pozn.: Žádost o provedení pracovnělékařské prohlídky a posouzení zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci = Body 1. až 6. vyplní zaměstnavatel; Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti k práci = body 7. až 11. dovyplní posuzující lékař; bod 13. vyplní posuzovaná osoba.; *nehodící se škrtněte; ¹ o následné a výstupní prohlídce se nevyhotovuje posudek.

Příloha D - Pracovní smlouva

Arbeitsvertrag

abgeschlossen zwischen

1. der Gesellschaft
XYZ
mit Sitz in xxx
PLZ: xxx
Ident. Nr.: xxx
eingetragen im Handelsregister geführt
vom Stadtgericht in Prag,
Abteilung C, Einlage xxx
handelnd durch xxx und xxx,
Geschäftsführer
(weiter nur „Arbeitgeber“ genannt)

und

2. xxx
wohnhaft in xxx
xxxx
Geburtsnr: xxx
(weiter nur „Arbeitnehmer“ genannt)

Art. I. Art der Arbeit

1. Der Arbeitnehmer wird als Warehouse Operator eingestellt.
2. Der Arbeitnehmer ist verpflichtet in Hinsicht auf den Unternehmensgegenstand des Arbeitgebers, alle solchen Tätigkeiten auszuüben, die mit der oben angeführten Art der Tätigkeit zusammenhängen. Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, alle Arbeitspflichten ordentlich und nach bestem Gewissen durchzuführen und die in Übereinstimmung mit den Rechtsvorschriften und der Innenverordnung des Arbeitgebers erteilten Weisungen der Vorgesetzten zu

Pracovní smlouva

uzavřená mezi

1. Společnosti
XYZ
se sídlem xxx
PSČ: xxx
IČ: xxx
zapsanou v obchodním rejstříku,
vedeném Městským soudem v Praze,
oddíl C, vložka xxx
jednající panem xxx a xxx,
jednatelem
(dále jen „zaměstnavatel“)

a

2. xxx
bytem xxx
xxxx
Rodné číslo: xxx
(dále jen „zaměstnanec“)

Čl. I. Druh práce

1. Zaměstnanec bude zaměstnán jako Warehouse Operator.
2. Zaměstnanec je povinen vykonávat všechny činnosti, které souvisejí s výše uvedeným druhem práce s ohledem na předmět podnikání zaměstnavatele. Zaměstnanec je zavázán vykonávat všechny své pracovní povinnosti řádně, svědomitě a plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy zaměstnavatele. O svoji činnosti bude zaměstnanec pravidelně informovat zaměstnavatele, resp. jím pověřenou osobu.

beachten. Über seine Tätigkeit hat der Arbeitnehmer an den Arbeitgeber, bzw. an eine von dem Arbeitnehmer beauftragte Person regelmäßig zu berichten.

Art. II. Arbeitsort

Der Arbeitsort ist xxxxx

Art. III. Arbeitsantritt

Das Arbeitsverhältnis beginnt am xxxx. Dieser Tag wurde auch als der Tag des Arbeitseintritts vereinbart.

Art. IV. Dauer des Arbeitsverhältnisses

1. Das Arbeitsverhältnis wird auf unbestimmte Zeit abgeschlossen.
2. Die Vertragspartner vereinbaren eine dreimonatige Probezeit, die ab dem ersten Tag des Arbeitsverhältnisses beginnt.

Art. V. Beendigung des Arbeitsverhältnisses

1. Die Bedingungen für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses richten sich nach §§48 ff. des Arbeitsgesetzes.
2. Das Arbeitsverhältnis kann durch folgenden Rechtsgeschäfte beendet werden:
 - a) durch schriftliche Vereinbarung zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber,
 - b) Kündigung,
 - c) sofortige Auflösung,
 - d) Aufhebung in der Probezeit, oder
 - e) aufgrund anderen vom

Čl. II. Místo výkonu práce

Místem výkonu práce jsou xxxx

Čl. III. Den nástupu do práce

Pracovní poměr začíná dnem xxxx. Tento den je sjednán i jako den nástupu do práce.

Čl. IV. Doba trvání pracovního poměru

1. Pracovní poměr se uzavírá na dobu neurčitou.
2. Smluvní strany sjednávají tříměsíční zkušební dobu, která počne běžet dnem vzniku pracovního poměru.

Čl. V. Skončení pracovního poměru

1. Podmínky pro skončení pracovního poměru, se řídí ustanoveními §§48 a násl. zákoníku práce.
2. Pracovní poměr může být ukončen následujícími právními úkony:
 - a) písemnou dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
 - b) výpovědí,
 - c) okamžitým zrušením,
 - d) zrušením ve zkušební době, nebo
 - e) na základě jiných skutečností

Arbeitsgesetzbuch geregelten
Tatsachen.

upravených zákoníkem práce.

3. Bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist der Arbeitnehmer verpflichtet, alle sich aus dem Arbeitsvertrag ergebenden Pflichten zu erfüllen.
 4. Die Kündigungsfrist beträgt für beide Parteien zwei (2) Monate. Die Kündigungsfrist beginnt mit dem ersten Kalendermonat, der dem Tag der Zustellung der Kündigung folgt und endet mit dem Ablauf des letzten Tages des entsprechenden Kalendermonats.
 5. Die etwaigen Ansprüche des Arbeitnehmers auf Abfindungsgeld richten sich nach den entsprechenden Bestimmungen des Arbeitsgesetzes.
 6. Bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist der Arbeitnehmer verpflichtet, sämtliche Akten, Aufzeichnungen, Dokumente, Programme, Rechnungsberichte, Systeme und dergleichen, die die Angelegenheiten des Arbeitgebers oder seiner Kunden betreffen sowie Arbeitsmittel, die sich im Besitz des Arbeitnehmers befinden, unverzüglich an den Arbeitgeber herauszugeben.
3. Až do skončení pracovního poměru je zaměstnanec povinen plnit povinnosti vyplývající z pracovní smlouvy.
 4. Výpovědní doba činí dva (2) měsíce pro zaměstnance i zaměstnavatele. Výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce.
 5. Případné nároky zaměstnance na odstupné se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce.
 6. Při skončení pracovního poměru je zaměstnanec povinen navrátit zaměstnavateli neprodleně veškeré spisy, záznamy, dokumenty, programy, účetní výkazy, systémy a podobné podklady, které se týkají aktivit zaměstnavatele nebo jeho zákazníků, jakož i pracovní pomůcky, které má k dispozici.

Art. VI. Arbeitszeit

1. Der Arbeitnehmer wird im Mehr-Schichten Betrieb arbeiten. Die Arbeitszeit des Arbeitnehmers und deren Verteilung wird in Innenverordnung des Arbeitgebers bestimmt.
2. In die Arbeitszeit wird eine Ruhepause zum Essen und zur Erholung nicht mit eingerechnet.

Čl. VI. Pracovní doba

1. Zaměstnanec bude pracovat ve více-směnném pracovním režimu. Pracovní doba zaměstnance a její rozvržení je stanoveno ve vnitřním předpise zaměstnavatele.
2. Do pracovní doby se nezapočítává přestávka v práci na jídlo a oddech.

**Art. VII.
Lohn**

Dem Arbeitnehmer steht für die geleistete Arbeit Lohn zu. Die Lohnhöhe und die Berechnung des Lohnes werden von dem Arbeitgeber in einem Lohnbescheid bestimmt. Ein Muster des Lohnbescheides bildet die Anlage Nr. 1 zu diesem Arbeitsvertrag.

**Art. VIII.
Urlaub**

1. Die Entstehung des Urlaubsanspruches, sowie die Bedingungen für die Gewährung des Urlaubs richten sich nach §§211 ff. des Arbeitsgesetzbuches.
2. Der Urlaub beträgt vier (4) Wochen pro Kalenderjahr.
3. Der Arbeitnehmer ist berechtigt, den Urlaub zu den vom verantwortlichen Vorgesetzten genehmigten Terminen in Anspruch zu nehmen. Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, dem verantwortlichen Vorgesetzten einen Antrag auf Genehmigung von jeglicher Abwesenheit vom Arbeitsplatz vorzulegen.

**Art. IX.
Sonstige Erwerbstätigkeit**

1. Der Arbeitnehmer ist nicht berechtigt, eine mit dem Gegenstand der Tätigkeit des Arbeitgebers identische Erwerbstätigkeit auszuüben, es sei denn der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmer zur Ausübung dieser Tätigkeit eine vorherige schriftliche Zustimmung erteilt.
2. Der Arbeitgeber kann sein erteiltes Einverständnis jederzeit schriftlich widerrufen.

**Čl. VII.
Mzda**

Zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda. Výše mzdy a její zúčtování je stanovována zaměstnavatelem ve mzdovém výměru. Vzor mzdového výměru tvoří Přílohu č. 1 k této pracovní smlouvě.

**Čl. VIII.
Dovolená**

1. Vznik nároku na dovolenou, jakož i podmínky pro poskytování dovolené se řídí ustanovení §§211 a násl. zákoníku práce.
2. Dovolená činí čtyři (4) týdny za kalendářní rok.
3. Zaměstnanec je oprávněn čerpat dovolenou v termínech schválených odpovědným nadřízeným. Zaměstnanec je povinen předložit odpovědnému nadřízenému žádost ke schválení jakékoli nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti.

**Čl. IX.
Jiná výdělečná činnost**

1. Zaměstnanec není oprávněn vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, ledaže zaměstnavatel k výkonu této činnosti zaměstnanci udělil předchozí písemný souhlas.
2. Zaměstnavatel může udělený souhlas kdykoliv písemně odvolat.

**Art. X.
Arbeitshindernisse**

Der Arbeitnehmer ist verpflichtet dem Arbeitgeber jedes Arbeitshindernis unverzüglich, spätestens bis zehn (10) Uhr des betreffenden Tages sowie dessen voraussichtliche Dauer mitzuteilen und diese Tatsache rechtzeitig, spätestens innerhalb von drei (3) Tagen nach dessen Beginn, nachzuweisen.

**Čl. XI.
Verschwiegenheitspflicht**

1. Der Arbeitnehmer verpflichtet sich, über sämtlichen Angelegenheiten des Arbeitgebers oder seiner Klienten völlige Verschwiegenheit zu bewahren. Diese Verpflichtung bezieht sich vor allem auf Betriebsauskünfte und Geschäftsinformationen, die der Arbeitnehmer im Zusammenhang mit seiner Arbeitstätigkeit erworben hat oder erwerben wird. Der Arbeitnehmer verpflichtet sich weiter, das Geschäftsgeheimnis des Arbeitgebers zu wahren.
2. Die Verschwiegenheitspflicht gemäß dem vorherigen Absatz besteht während des Arbeitsverhältnisses, sowie nach seiner Beendigung.

**Art. XII.
Sonstige Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers**

1. Der Arbeitnehmer ist damit einverstanden, dass ihn der Arbeitgeber für eine notwendige Dauer auf eine Dienstreise entsenden kann.
2. Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, gewissenhaft und ohne unnötigen Verzug die ihm vom Vorgesetzten auferlegten Aufgaben zu erfüllen, dem zuständigen vorgesetzten Arbeitnehmer

**Čl. X.
Překážky v práci**

Zaměstnanec je povinen neprodleně informovat zaměstnavatele o každé překážce v práci, a to nejpozději do deseti (10.00) hodin dotčeného dne, jakož i o předpokládané době jejího trvání a tuto skutečnost včas, nejpozději do tří (3) dnů od jejího počátku, doložit.

**Čl. XI.
Mlčenlivost**

1. Zaměstnanec se zavazuje, že bude zachovávat mlčenlivost o veškerých záležitostech zaměstnavatele nebo jeho klientů. Tato povinnost se zejména vztahuje na obchodní informace, které zaměstnanec získal nebo získá v souvislosti s pracovní činností. Zaměstnanec se dále zavazuje dodržovat obchodní tajemství zaměstnavatele.
2. Povinnost mlčenlivosti dle předchozího odstavce trvá jak po dobu trvání pracovního poměru, tak i po jeho skončení.

**Čl. XII.
Další práva a povinnosti zaměstnance**

1. Zaměstnanec souhlasí s tím, že jej zaměstnavatel může vyslat na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu.
2. Zaměstnanec je povinen svědomitě a bez zbytečného prodlení plnit úkoly uložené mu jeho nadřízenými, pravidelně referovat příslušnému nadřízenému zaměstnanci o stavu

über die Aufgabenerfüllung regelmäßig Bericht zu erstatten und auf potentielle Probleme und Schwierigkeiten in Verbindung mit der Erfüllung der einzelnen Arbeitsaufgaben hinzuweisen.

3. Alle Akten, Aufzeichnungen, Dokumente, Programme, Rechnungsberichte und Systeme, die dem Arbeitnehmer in Zusammenhang mit der Ausführung der Arbeit gemäß dem Arbeitsvertrag übergeben wurden, befinden sich im Eigentum des Arbeitgebers. Der Arbeitnehmer ist nicht berechtigt, sie zu Privatzwecken zu nutzen und über sie zu Privatzwecken zu verfügen.
 4. Der Arbeitnehmer erklärt, dass er vor Abschluss des Arbeitsvertrages mit den Rechten und Pflichten, die sich für ihn aus dem Arbeitsvertrag ergeben, sowie mit den Arbeitsbedingungen, unter denen er angestellt wird, bekannt gemacht wurde.
 5. Ebenso wurde der Arbeitnehmer ordnungsgemäß mit den bei der Arbeit einzuhaltenden Sicherheits- und Gesundheitsvorschriften, sowie mit den Feuerschutzvorschriften bekannt gemacht. Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, diese Vorschriften bei der Arbeit einzuhalten.
 6. Die Annahme von Vergünstigungen gleich welcher Art von Lieferanten oder Kunden ist dem Arbeitnehmer untersagt. Er ist darüber hinaus verpflichtet, den Arbeitgeber über jeden derartigen ihm gegenüber unternommenen Versuch unverzüglich zu informieren.
 7. Der Genuss alkoholischer Getränke und sonstiger berauschender Mittel während der Arbeitszeit (einschließlich der Pausen) ist strengstens untersagt.
 8. Die übrigen Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers richten sich nach dem
3. plnění úkolu a upozorňovat na potencionální problémy a potíže spojené s plněním jednotlivých pracovních úkolů.
 3. Všechny spisy, záznamy, dokumenty, programy, účetní výkazy a systémy předané zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce dle pracovní smlouvy jsou ve vlastnictví zaměstnavatele a zaměstnanec není oprávněn je využívat a disponovat jimi pro soukromé účely.
 4. Zaměstnanec prohlašuje, že byl seznámen před uzavřením pracovní smlouvy s právy a povinnostmi, které pro něho z pracovní smlouvy vyplývají, jakož i s pracovními podmínkami za kterých bude zaměstnán.
 5. Zaměstnanec byl zároveň řádně seznámen s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy. Zaměstnanec je povinen tyto předpisy při práci dodržovat.
 6. Přijímání jakýchkoliv výhod od dodavatelů nebo zákazníků je zaměstnanci zakázáno. Zaměstnanec je nadto povinen o každé takové vůči němu směřované nabídce zvýhodnění obratem informovat zaměstnavatele.
 7. Požívání alkoholickým nápojů a jiných omamných látek během pracovní doby (včetně přestávek v práci) je přísně zakázáno.
 8. Ostatní práva a povinnosti zaměstnance se řídí zákoníkem práce a ostatními

Arbeitsgesetzbuch und den anderen
allgemeinverbindlichen
Rechtsvorschriften und internen
Vorschriften des Arbeitgebers.

obecně závaznými právními předpisy a
vnitřními předpisy zaměstnavatele.

**Art. XIII.
Schlussbestimmungen**

**Čl. XIII.
Závěrečná ustanovení**

1. Änderungen und Ergänzungen des Arbeitsvertrages bedürfen der Schriftform.
 2. Falls einzelne Bestimmungen des Arbeitsvertrages nichtig, unwirksam, ungültig unvollstreckbar oder undurchführbar werden sollten, berührt dies nicht die Gültigkeit und Wirksamkeit des Arbeitsvertrages im Übrigen. Anstelle der nichtigen, unwirksamen, ungültigen, unvollstreckbaren oder undurchführbaren Bestimmung gilt diejenige Bestimmung als vereinbart, welche dem Sinn und Zweck der unwirksamen Bestimmung am ehesten entspricht.
 3. Dieser Vertrag wurde in zwei deutsch-tschechischen Abschriften ausgearbeitet, von denen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer jeweils ein Exemplar erhalten. Sollten sich Abweichungen zwischen den Sprachversionen ergeben, so geht die tschechische Version der deutschen Version vor.
1. Změny a doplňky pracovní smlouvy musí mít písemnou formu.
 2. V případě neúčinnosti jednotlivých ustanovení pracovní smlouvy není tím dotčena účinnost ostatních ustanovení. Na místo neúčinného ustanovení se sjednává takové ustanovení, které nejlépe odpovídá smyslu a účelu tohoto neúčinného ustanovení. V případě mezer se za sjednané považuje takové ustanovení, které odpovídá ustanovení, které by bylo ujednáno dle smyslu a účelu pracovní smlouvy, kdyby na ně smluvní strany předem pamatovaly.
 3. Tato smlouva byla vyhotovena ve dvou německo-českých stejnopisech, z nichž zaměstnavatel a zaměstnanec obdrží vždy po jednom. V případě, že dojde k rozporům mezi jazykovými verzemi, má česká verze přednost.

In / V xxxx, am / dne xxxxxx

.....
Arbeitgeber / zaměstnavatel

.....
Arbeitnehmer / zaměstnanec

Lohnbescheid / Mzdový výměr
zum Arbeitsvertrag vom xxxxx / k pracovní smlouvě ze dne xxxxx

Arbeitnehmer/Zaměstnanec: xxxxx
Geburtsnr./r. č. : xxxxxx
wohnhaft in/bytem : xxxxxx
Arbeitsposition/Pracovní pozice: Warehouse Operator

Mit Wirkung vom xxxxx wird der monatliche Bruttolohn des Arbeitnehmers im Sinne des Artikels VII des Arbeitsvertrages in der folgenden Höhe bestimmt:
S účinností od xxxxxx se ve smyslu článku VII. pracovní smlouvy stanoví měsíční hrubá mzda zaměstnance v následující výši:

18.000,- CZK / Kč

Nach Abzug aller gesetzlichen Abzüge wird das Gehalt jeweils spätestens zum 10. Tag des folgenden Kalendermonats mittels einer Banküberweisung ausbezahlt.
Mzda, po provedení zákonných srážek, bude zaměstnanci vyplácena nejpozději k 10. dni následujícího kalendářního měsíce převodem na účet.

V Plzni, den/dne xxxxxx

.....
Arbeitgeber / Zaměstnavatel

Der Lohnbescheid übernommen am / Mzdový výměr převzal dne xxxxxx

.....
Arbeitnehmer / Zaměstnanec

Příloha E - Osobní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK

<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Útvár	Osobní číslo	
<input type="text"/>		
Příjmení, jméno, titul		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Rodné příjmení	Místo narození	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Datum narození	RČ	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Rodinný stav	Státní příslušnost	<input type="text"/>
		č. OP

<input type="text"/>	
Zdravotní pojišťovna	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Adresa trvalého bydliště, PSČ	Telefon
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Adresa přechodného bydliště, PSČ	Telefon
<input type="text"/>	
Adresa příbuzných (známých), na kterou má být v případě mimořádné události podána zpráva	

Vzdělání a kvalifikace

	Druh školy	Obor	Rok ukončení	Druh zkoušky
Základní				
Střední	- odborné			
	- úplné			
	- úplné odborné			
	- vyšší odborné			
Vysokoškolské				
Postgraduální				
Kursy, školení, stáže				

Jazykové znalosti

Jazyk	Stupeň znalosti (slovně, písemně)	Druh zkoušky

Odborné znalosti a dovednosti

Průběh dosavadního zaměstnání

Zaměstnavatel	Od-do	Zařazení

Rodinní příslušníci a ostatní vyživované osoby

Příjmení, jméno	Datum narození	Rodné číslo	Zaměstnavatel	Příbuz. poměr

Zdravotní stav

Děchod - druh

Kč

Od

Stanovené srážky ze mzdy

Soudní trestní řízení, nebo zákaz činnosti - důvod

Peněžní účet

Druh účtu

Číslo účtu

Kód banky

Specifický symbol

Prohlašuji, že veškeré údaje jsem uvedl dle svého nejlepšího vědomí a svědomí.

Podpis zaměstnance

Personální odbor

Datum

Příloha F -: Podklady pro strukturovaný rozhovor

Podklady pro strukturovaný rozhovor

Informace o tom, jak jsou zpracovány jednotlivé personální činnosti v dané společnosti jsem získal na základě strukturovaného rozhovoru s personalistkou a analýzou interních dokumentů. Při vedení rozhovoru jsem se držel osnovy zpracované předem, případně jsem pokládal doplňující otázky.

Které rutinní personální činnosti ve firmě probíhají?

Kdo je má na starost?

Jaká je firemní strategie v oblasti lidských zdrojů a kdo jí vypracoval?

Charakterizujte činnost vašeho oddělení a náplň práce.

Jaká má firma v této oblasti cíle a kdo je vytyčil?

Jak firma stanovuje potřebu zaměstnanců?

Dochází k přebytku/nadbytku?

Má firma evidenci všech zaměstnanců a v jaké formě?

Jaké informace jsou zde k nalezení?

Věnuje se firma popisu pracovních míst?

Kdo popis vytvářel?

Kdy je využíván?

Kdo má na starost výběr nových zaměstnanců?

Jak takový výběr probíhá?

Kdo se účastní pohovoru?

Nejčastější zdroje pro nábor?

Ponechává si společnost údaje o neúspěšných uchazečích?

Jak probíhá adaptace, kdo jí má na starost?

Kdo má na starost rozvoj zaměstnanců?

Probíhají školení, vzdělávací kurzy?

Jak probíhá hodnocení zaměstnanců?

Jaká je mzdová politika firmy?

Jaké nabízí firma zaměstnanecké výhody?

Jak funguje ve firmě Personální informační systém?

Co zpracovává a kdo jej využívá?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora:	Marek Bulka
Obor:	Právo v podnikání
Forma studia:	Kombinované
Název práce:	Personální činnosti a pracovní právo
Rok:	2017
Počet stran textu bez příloh:	44
Celkový počet stran příloh:	13
Počet titulů použitých zdrojů:	9
Počet internetových zdrojů:	2
Vedoucí práce:	JUDr. Lenka Papíková