



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Právní aspekty řízení lidských zdrojů

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Michaela Zvoníčková**

Vedoucí práce: Mgr. Karel Severa



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Zvoníčková**
Osobní číslo: **E14000120**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Právní aspekty řízení lidských zdrojů**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakteristika řízení lidských zdrojů.
2. Přehled a charakteristika norem pracovního práva.
3. Analýza konkrétních personálních aktivit daného podniku.
4. Praktická doporučení vedoucí ke zlepšení úkonů prováděných personalisty v praxi.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

HŮRKA, Petr. Pracovní právo. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-540-1.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 5. vyd. Brno: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. Human Resource Management. 7th ed. Spain: Mateu Cromo Artes Graficas, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2.

SCHMIED, Zdeněk a Ladislav TRYLČ. Zákoník práce 2016. 12. vyd. Olomouc: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-987-8.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Karel Severa

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant bakalářské práce:

Bc. Simona Donátová

vedoucí personálního oddělení KSM Castings CZ a.s.

Datum zadání bakalářské práce:

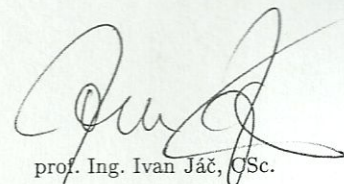
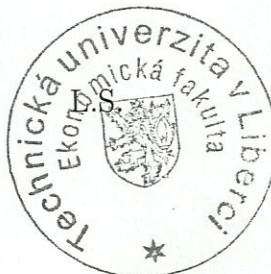
30. října 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

31. května 2018



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jác, CSc.
vedoucí katedry

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucímu bakalářské práce Mgr. Karlovi Severovi za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování tohoto díla věnoval. Mé poděkování patří též Bc. Simoně Donátové, konzultantce ze společnosti KSM Castings CZ a.s., za poskytnutí potřebných informací. Tímto místem bych taktéž ráda poděkovala mé rodině, která mi byla po celou dobu studia oporou.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů z hlediska právní úpravy. Tématem tohoto díla je charakteristika řízení lidských zdrojů v teoretické podobě, včetně vysvětlení několika teoretických pojmů. Těmi jsou personální útvar a personalisté. V bakalářské práci jsou také popsány personální aktivity spojené s pracovním procesem zaměstnanců, týkající se jejich přijímání, hodnocení, odměňování, vzdělávání a propouštění. Všechny zmíněné oblasti jsou vymezeny v právní úpravě. Praktická část bakalářské práce se zabývá analýzou vybraných personálních aktivit ve společnosti KSM Castings CZ a.s., na kterou je praktická část bakalářské práce sestavena. Výsledkem práce jsou navrhnuta optimální řešení výkonu jednotlivých činností, která by v budoucnu mohla přinést zlepšení výkonu personalistů uvnitř společnosti. Přínos autora tohoto díla spočívá zejména v porozumění personální práci v souvislosti s její právní úpravou.

Klíčová slova

personalista, personální činnost, personální útvar, pracovní poměr, pracovní smlouva, rozvázání pracovního poměru, řízení lidských zdrojů, zaměstnanec

Annotation

The bachelor thesis deals with a topic of human resources management from the point of view of legislation. The topic of this thesis is a description of human resource management in theory, including an explanation of a few theoretical terms, such as human resource department and human resource specialists. In the bachelor thesis, there are also described human resource activities linked with a work process of employees related to their hiring, evaluation, remuneration, training and dismissal. All of the mentioned areas are defined in legislation. The practical part of the bachelor thesis analyses selected human resource activities in the KSM Castings CZ, limited company, to which the practical part of the bachelor thesis is applied. The outcome of the thesis are suggested optimal solutions to the execution of single activities which in the future could lead to an improvement of the performance of human resource specialists in the company. The contribution of the author of the thesis lies in the understanding of human resource work in relation to legislation.

Key Words

personnel, personnel activity, department of human resources, employment, employment contract, termination of employment, human resource management, employee.

Obsah

Seznam tabulek	10
Seznam obrázků.....	11
Seznam zkratk.....	12
Úvod.....	13
1 Charakteristika řízení lidských zdrojů	15
1.1 Řízení lidských zdrojů	15
1.1.1 Úkony řízení lidských zdrojů.....	15
2 Zajišťování lidských zdrojů	17
2.1 Personální útvar	17
2.2 Zaměstnanci na pozicích personalistů	18
2.3 Právní úprava pracovního práva	18
3 Analýza konkrétních personálních aktivit	20
3.1 Proces získávání pracovníků.....	20
3.2 Výběr pracovníků	21
3.3 Přijímání pracovníků.....	22
3.3.1 Pracovněprávní podmínky vzniku pracovního poměru	22
3.3.2 Zkušební doba.....	23
3.3.3 Doba určitá.....	24
3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci.....	24
3.5 Hodnocení zaměstnanců.....	25
3.6 Odměňování zaměstnanců	26
3.7 Péče o zaměstnance a bezpečnost práce.....	27
3.8 Skončení pracovního poměru	28
3.8.1 Dohoda o skončení pracovního poměru	29
3.8.2 Výpověď, výpovědní doba a výpovědní důvody.....	29
3.8.3 Zrušení ve zkušební době.....	30
3.8.4 Okamžité zrušení pracovního poměru	30
4 Popis společnosti	32
4.1 Základní informace.....	32
4.2 Předmět podnikání.....	34

4.3	Charakteristika organizačního prostředí	34
4.3.1	Pracovní pozice a jejich pracovní náplň	36
5	Analýza konkrétních personálních aktivit společnosti KSM Castings CZ a.s.....	38
5.1	Nábor zaměstnanců	38
5.1.1	Diskriminace v rámci náboru	42
5.2	Adaptace zaměstnanců	43
5.3	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	44
5.3.1	Vstupní školení	44
5.3.2	Periodické školení	45
5.3.3	Odborné školení	45
5.4	Hodnocení zaměstnanců	45
5.4.1	Hodnocení adaptačního procesu	46
5.4.2	Hodnocení zaměstnance ve zkušební době	47
5.4.3	Hodnocení zaměstnance na konci doby určité	48
5.4.4	Roční hodnocení	48
5.5	Odměňování zaměstnanců	49
5.5.1	Základní mzda.....	49
5.5.2	Ostatní složky mzdy.....	50
5.6	Péče o zaměstnance	51
6	Praktická doporučení vedoucí ke zlepšení úkonů prováděných personalist	
v praxi.....		53
6.1	Nábor zaměstnanců	53
6.2	Hodnocení zaměstnanců	56
6.3	Odměňování zaměstnanců	57
Závěr		59
Seznam citací.....		62
Seznam příloh		65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Statistika náboru zaměstnanců	55
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti KSM Castings CZ a.s.	33
Obrázek 2: Závody skupiny KSM Castings Group	33
Obrázek 3: Organizační struktura podniku	35
Obrázek 4: Organigram personálního oddělení společnosti	35

Seznam zkratek

BOZP	bezpečnost práce
CHL	chemické látky
LZPS	Listina základních práv a svobod
OŽP	ochrana životního prostředí
PO	požární ochrana
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
ZP	zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Úvod

Bakalářská práce se zabývá právními aspekty řízení lidských zdrojů. Oblast lidských zdrojů je pro společnost významná, jelikož bez ní nemůže existovat. Organizace by se měla věnovat rozvoji a motivaci vlastních zaměstnanců, jelikož právě lidé jsou pro společnosti klíčovým zdrojem, který uvádí do pohybu materiální, informační a finanční zdroje. Téma řízení lidských zdrojů je velmi moderní a rozsáhlé. Zahrnuje do sebe mnoho personálních aktivit, kterými jsou např. získávání, výběr, vzdělávání, odměňování a propouštění zaměstnanců.

Problematické řízení lidských zdrojů se věnuje velké množství knižních publikací. Pro získání informací, týkajících se řízení lidských zdrojů byla nejčastěji využívána kniha autorů Michaela Armstronga a Stephena Taylora, Řízení lidských zdrojů. Druhou nejčastěji využívanou byla publikace Řízení lidských zdrojů od autora Josefa Koubka. K charakteristice právní úpravy pracovního práva se stala nápomocnou kniha Pracovní právo, jejímž autorem je Petr Hůrka. Autorka při zpracování bakalářské práce taktéž využila aktuální znění zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, který upravuje vztah zaměstnance se zaměstnavatelem.

Závěrečná práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretický oddíl se zabývá vymezením pojmu a charakteristikou řízení lidských zdrojů, a především právní úpravou této oblasti. Následně je v této části práce uveden a charakterizován personální útvar a konkrétní činnosti, které spadají mezi klíčovou pracovní náplň personalistů. Veškeré personální činnosti jsou rovněž popsány z právního hlediska.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která se zpočátku zabývá popisem společnosti KSM Castings CZ a.s., která spadá svou činností a vyráběnými produkty do automobilového průmyslu. V kapitole, jež se zabývá popisem zvolené společnosti, jsou obsaženy informace týkající se vzniku, právní formy, organizační struktury a personálního oddělení společnosti. Popis personálního útvaru zahrnuje jednotlivé pracovní pozice včetně charakteristiky jejich pracovních náplní. Společnost KSM Castings CZ a.s. byla zvolena za předmět zkoumání závěrečné práce, jelikož v ní studentka vykonala řízenou praxi a nadále ve společnosti působí jako administrativní výpomoc. Autorka díla si téma vybrala z důvodu rostoucího osobního zájmu o personalistiku jako budoucí profese.

Klíčovým cílem bakalářské práce je poukázat na to, jakým způsobem probíhá ve společnosti řízení lidských zdrojů v návaznosti na právní úpravu. Metodou zpracování bakalářské práce byl popis, a především pak analýza jednotlivých personálních aktivit prováděných ve zvolené společnosti. Ústředním záměrem bakalářské práce pak bylo nalézt konkrétní personální činnosti, jejichž výkon vyžaduje zlepšení či inovaci. Závěr bakalářské práce je zaměřen na doporučení, která by v praxi mohla vést ke zlepšení výkonu jednotlivých personálních aktivit. Smyslem je mimo jiné najít takové návrhy, které by činnosti spojené s řízením lidských zdrojů na půdě společnosti urychlily. Cílem závěrečné části bakalářské práce je doplnit nebo zdokonalit průběh jednotlivých personálních činností uvnitř společnosti.

1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

První kapitola bakalářské práce je rozčleněna do dvou menších podkapitol, které se podrobně zabývají řízením lidských zdrojů. Součástí této části je vymezení cílů a funkcí řízení lidských zdrojů v podniku.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Organizace ke svému fungování potřebují materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Zdroje lidské představují nejdůležitější část zdrojů společnosti, jelikož uvádí do pohybu a podílí se na rozvoji všech ostatních. Z toho vyplývá i samotný význam lidí v organizacích, kteří jsou vnímáni jako nejcennější a zároveň nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy (Koubek, 2015).

Výrazy „lidské zdroje“ a „řízení lidských zdrojů“ nahradily pojem „personální řízení“ jako proces, který souvisí s řízením lidí v organizacích. Řízení lidských zdrojů (dále také ŘLZ) lze charakterizovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup, jehož hlavní činností je zaměstnávání, rozvoj a uspokojování lidí pracujících v organizaci. Tato strategická aktivita je v každém podniku vykonávána vyšším managementem, jehož hlavním cílem je zajistit kvalifikované, motivované a oddané lidi, prostřednictvím kterých organizace v budoucnosti dosáhne konkurenční výhody a zvýší tak svoji ekonomickou úspěšnost. K úspěšnosti institucí přispívají kolektivní dovednosti, schopnosti, a především zkušenosti lidí (Armstrong, 2015). V moderní době nepředstavují lidské zdroje pro firmu náklady, ale lze na ně pohlížet spíše jako na investici, prostřednictvím které společnosti dosahují svých vytyčených cílů (Torrington, 2008).

1.1.1 Úkony řízení lidských zdrojů

ŘLZ usiluje o docílení vytyčených cílů organizace, kterých firmy dosahují prostřednictvím výkonných a motivovaných lidí (Šikýř, 2012). Zásadní aktivity vykonávané ŘLZ lze shrnout do pěti základních oblastí. První se týká zařazení vyhovujícího člověka na správné pracovní

místo. Zvolený pracovník by měl být připraven, a především schopen přizpůsobovat se měnícím se požadavkům konkrétní pracovní pozice. Další funkcí je optimálně využít pracovních sil v podniku, konkrétně fondu pracovní doby a pracovních schopností, či kvalifikace pracovníků společnosti. ŘLZ usiluje taktéž o formování týmu, o efektivní styl vedení lidí a snaží se docílit zdravých mezilidských vztahů uvnitř společnosti. Záměrem je i navozování vzájemné důvěry mezi pracovníky a nejvyšším managementem organizace. ŘLZ se podílí na rozvoji pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností a pracovní kariéry zaměstnanců organizace. Posledním a zároveň prvořadým úkolem ŘLZ je dodržovat zákony v oblasti práce a lidských práv, čímž jsou utvářeny dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2015). Všechny výše uvedené aktivity jsou vykonávány personálním útvarem ve spolupráci s vedoucími pracovníky organizace (Armstrong, 2015).

2 Zajišťování lidských zdrojů

Druhá část bakalářské práce se zabývá charakteristikou personálního útvaru, jeho hlavních činností a dále osobami zaměstnanými na pozicích personalistů. Součástí popisu je i vymezení vzniku personálního oddělení v podnicích dle velikosti. Kapitola obsahuje podkapitolu zabývající se právní úpravou pracovního práva, kde jsou uvedeny některé z hlavních pramenů pracovního práva.

2.1 Personální útvar

Armstrong (2007, s. 65) uvádí: „*Personální útvar (útvár lidských zdrojů) se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci.*“ Hlavní činností personálního útvaru je rozvíjení a řízení lidských zdrojů v organizaci. Personální útvar poskytuje poradenství a služby v oblasti plánování, získávání, výběru, vzdělávání, odměňování a taktéž motivování zaměstnanců. (Huzooree, Ramdoo, 2015). Personální útvar vykonává kromě uvedených úkolů další činnosti, jako je např. sepisování, navrhování a prosazování personální strategie organizace, poskytování rad při výkonu činností vedoucích pracovníků, a především zabezpečování chodu personálních činností podniku (Koubek, 2015).

ŘLZ má bezprostřední vliv na výsledky organizací (např. na velikost zisku). Vliv souvisí např. se snahou minimalizovat fluktuaci zaměstnanců pomocí vytváření dobré pracovní atmosféry, která zvyšuje uspokojení zaměstnanců z vykonávané práce. Personální činnosti se dále podílí např. na zavádění a sledování efektivních programů, týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, které snižují počet úrazů na pracovišti (Armstrong, 2007; Koubek, 2015).

Rozhodujícím faktorem existence personálního oddělení uvnitř organizace je velikost firmy. V případě malých podniků personální aktivity vykonává majitel, ve firmách středních rozměrů specialista a ve velkých podnicích několik specializovaných personalistů (Koubek, 2015).

2.2 Zaměstnanci na pozicích personalistů

Zaměstnanci podniku vykonávající činnosti personálního oddělení se nazývají personalisté. V čele personálního útvaru obvykle bývá vedoucí personálního oddělení, který spolupracuje a řídí několik personalistů, kteří plní jeho úkoly. Předpokladem pro výkon pracovní pozice personalisty je umění jednat s lidmi, neustále se vzdělávat a podporovat rozvoj vlastních organizačních schopností. Umění komunikovat je při výkonu této pracovní pozice důležité, jelikož každodenní kontakt se zaměstnanci společnosti a jejich problémy je pro personalistu samozřejmostí (Koubek, 2015).

2.3 Právní úprava pracovního práva

V oblasti ŘLZ existuje právní úprava obsažena ve více pramenech a právních předpisech. V první řadě je tato oblast vymezena v usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součást ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů, který formuluje základní ústavní práva a svobody (dále také LZPS). V LZPS je vymezeno právo na práci v čl. 26 odst. 3, které zahrnuje tři dílčí oblasti: právo práci získat, právo na udržení si práce a právo na ekonomické zabezpečení v případě, kdy člověk nemůže práci vykonávat z důvodu špatného zdravotního stavu.

Mezi zákonné prameny pracovního práva patří zejména zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále také „zákoník práce“ nebo „ZP“). Dále např. zákon č. 309/2006, o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, zákon č. 120/1990 Sb., kterým se upravují některé vztahy mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli. Mezi další prameny patří předpis, který se týká kolektivního pracovního práva. V této oblasti je zásadním zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.

Co se týče podzákoných předpisů, velkou roli zde hrají zejména nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, nařízení vlády 589/2006 Sb., kterým se stanoví odchylná úprava pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě a nařízení vlády č. 276/2015 Sb., o odškodnění bolesti a ztížení společenského uplatnění, a to vše ve znění pozdějších předpisů.

Nelze opomenout prameny mezinárodního práva, mezi které řadíme Úmluvu o ochraně lidských práv a základních svobod, upravující v čl. 4 zákaz nucené práce a v čl. 11 svobodu odborového sdružování. Dále např. Evropská sociální charta včetně Dodatkových protokolů z roku 1988 a 1991.

Mezi komunitární prameny pracovního práva lze zařadit směrnici EP a Rady 2006/54/ES o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání, směrnicí Rady ES 91/533/EHS o povinnosti zaměstnavatele informovat zaměstnance o podmínkách týkajících se jeho pracovní smlouvy nebo pracovního poměru nebo např. směrnicí EP a Rady 2003/88/ES o některých aspektech úpravy pracovní doby.

3 Analýza konkrétních personálních aktivit

Následující oddíl bakalářské práce se zabývá personálními činnostmi. Součástí je vymezení pracovněprávních podmínek souvisejících se zaměstnáváním lidí od procesu získávání zaměstnanců až po rozvázání pracovního poměru.

3.1 Proces získávání pracovníků

Proces získávání je ve firmě realizován v případě, kdy vedení společnosti zjistí potřebu obsadit volné pracovní místo. Pokud firma hledá uchazeče, je velice důležité, aby o obsazovaném pracovním místě věděla potřebné informace. Důležitými informacemi jsou požadavky kladené na pracovníka při výkonu dané pracovní pozice a pracovní podmínky s ní související. Získávání pracovníků je zaměřeno na výběr pracovníků z vnitřních, ale i z vnějších zdrojů. Obě varianty jsou v praxi spojovány se snahou vynaložení minimálních nákladů. Firma prostřednictvím procesu získávání vyhledává a rozpoznává vyhovující pracovní zdroje, informuje okolí o volných pracovních místech, které nabízí k jejich zabránění. Snahou procesu společnosti je vybrat kvalitní uchazeče, kteří uspokojí a naplní potřebu lidských zdrojů a prostřednictvím kterých bude dosahováno vytyčených cílů organizace. Proces získávání pracovníků má vliv na to, jak úspěšná a konkurenceschopná bude organizace v budoucnosti (Koubek, 2015; Armstrong, 2015).

Podniky v praxi upřednostňují získávání zaměstnanců z interních zdrojů, a to z důvodu jednoduchosti a menší finanční náročnosti. Druhá možnost nastává v té chvíli, kdy firma nedokáže všechny volné pracovní pozice obsadit zaměstnanci z vnitřních zdrojů, nebo pokud potřebuje nový náhled na současnou situaci ve firmě. V takovém případě dochází ke vzájemné spolupráci organizace s institucemi práce a se vzdělávacími institucemi (Šikýř, 2012; Koubek, 2015).

Společnosti v praxi využívají několik metod při získávání svých budoucích zaměstnanců. Jednou z možností je, že se uchazeč nabídne sám, nebo ho současný pracovník organizace doporučí. Firma získává nové pracovníky z vnějšího prostředí rovněž prostřednictvím firemních vývěsek, letáků nebo inzercí a dalších (Koubek, 2015). Zákoník práce uvádí, že

samotný výběr fyzických osob majících zájem o získání zaměstnání, je součástí pravomocí druhé smluvní strany, tedy zaměstnavatele (Hůrka, 2011).

3.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků nastává v té chvíli, kdy společnost zajistila dostatek kvalifikovaných uchazečů s požadovanými vlastnostmi. Tato činnost je pro podnik důležitá, jelikož rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace do budoucna k dispozici. Výběr zaměstnanců je vykonáván vedoucími pracovníky, nejčastěji přímými nadřízenými jejichž cílem je zvolit nejvhodnějšího ze všech uchazečů (Koubek, 2015). V případě výběru nových pracovníků platí pro zaměstnavatele zásada rovného zacházení, a to zejména pro muže a ženy, která je vymezena ve směrnici Evropského parlamentu a Rady č. 2006/54/ES ze dne 5. července 2006, o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání. Zaměstnavatel nemůže žádnému z uchazečů odeprít právo na zaměstnání z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, víry, náboženství atd. (Listina základních práv a svobod). Zákaz diskriminace ve věcech práva na zaměstnání a právo na rovné zacházení vyplývá mimo jiné i z § 1 an. zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

Při výběru vhodného kandidáta bere vedení společnosti v potaz nejen odborné znalosti, ale i osobnostní charakteristiku uchazeče. Nejvhodnější uchazeč je zvolen organizací dle úrovně dosaženého vzdělání, odborné praxe, znalostí a dovedností. Mezi nezbytné požadavky ze strany zaměstnavatele patří svéprávnost, trestní bezúhonnost a zdravotní způsobilost zaměstnance (Šikýř, 2012). Zaměstnavatel smí před samotným vznikem pracovního poměru požadovat od uchazečů o zaměstnání pouze takové informace, které bezprostředně souvisí s uzavřením pracovní smlouvy (§ 30 ZP).

V rámci výběru nových pracovníků je využíváno několik metod. Nejčastěji využívaným je dotazník, sloužící pro získání základních informací o pracovnících. Další možností je životopis, ve kterém jsou obsaženy informace o vzdělání a mají vypovídací schopnost i o osobnosti uchazeče. V praxi je využíváno mimo jiné testů pracovní způsobilosti, jejichž

typickým příkladem jsou testy osobnosti a inteligence, ve kterých se posuzuje uchazečova schopnost myslet (Koubek, 2015).

Nejvhodnější metodou výběru pracovníků praxi je výběrový pohovor, který je zprostředkováván personálním útvarem. Personalisté se na výběru nových pracovníků podílejí v první řadě tím, že dodržují zákony, pravidla a navrhnou vhodnou metodu výběru (Koubek, 2015). Před uzavřením pracovního poměru má zaměstnavatel povinnosti. Zaměstnavatel seznamuje uchazeče s jeho právy a povinnostmi, které plynou z pracovního poměru (§ 31 ZP) a musí zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce (§ 32 ZP).

3.3 Přijímání pracovníků

Proces přijímání pracovníků nastává v situaci, kdy firma našla vhodného uchazeče, informovala ho o jeho přijetí a on pracovní nabídku akceptoval. V tu chvíli je personálním oddělením zpracována písemná pracovní smlouva, která je následně podepsána oběma smluvními stranami (Koubek, 2015).

3.3.1 Pracovněprávní podmínky vzniku pracovního poměru

Pracovní poměr může vzniknout na základě pracovní smlouvy, nebo jmenováním. Povinnou náležitostí pracovní smlouvy je druh práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat pro zaměstnavatele, konkrétní místo výkonu práce a den nástupu do práce (§ 34 ZP). Pracovní poměr vzniká dnem uvedeným ve smlouvě jako den nástupu do práce, nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (§ 36 ZP). Smlouva může obsahovat další náležitosti, jako např. sjednání výše mzdy, zkušební doby, částečného úvazku atd. (Hůrka, 2011). Po podepsání pracovní smlouvy a vzniku pracovního poměru vznikají povinnosti zaměstnavatele. Jednou z nich je povinnost přidělovat zaměstnanci práci na základě pracovní smlouvy a platit mu za ni mzdou či platem. Zároveň je zaměstnavatel povinen dodržovat pracovní podmínky určené právními předpisy, smlouvou nebo vnitřními předpisy (§ 38 ZP).

Pracovní poměr může vzniknout i jmenováním, což je jednostranné právní jednání, kde podmínku platnosti tvoří souhlas zaměstnance (Hůrka, 2011). Vznik pracovního poměru na základě jmenování nastává v případech stanovených zvláštním právním předpisem (§ 16a ZP). Nestanoví-li to zvláštní předpis, zakládá se pracovní poměr jmenováním pouze u vedoucího pracovníka entit blíže popsanych v § 33 odst. 3 ZP (Schmied, 2016).

3.3.2 Zkušební doba

Zkušební doba musí být sjednána písemně, a to nejpozději v den, který je uveden v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce, popř. v den, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (§ 35 odst. 3).

V rámci zkušební doby dochází ke vzájemnému „testování“ zaměstnavatele i zaměstnance. Z pohledu zaměstnavatele je ověřováno, zda je pracovník vhodný pro výkon pracovní pozice, na kterou byl umístěn. Zaměstnanec naopak ověřuje, zda mu vyhovuje vykonávaná práce, její charakter, pracovní a ostatní podmínky plynoucí ze strany zaměstnavatele (Hůrka, 2011). Sjednání zkušební doby přináší výhodu spíše pro zaměstnavatele, který může v této době zrušit pracovní poměr bez uvedení důvodu. Stejně oprávnění má rovněž zaměstnanec, který však tímto privilegiem disponuje v rámci celého trvání pracovního poměru (§ 50 odst. 3 ZP). Jak odstavec č. 1 § 35 ZP uvádí, sjednaná zkušební doba nesmí být delší než 3, resp. 6 po sobě jdoucích měsíců ode dne vzniku pracovního poměru u vedoucích pracovníků. Kdo je vedoucím pracovníkem určuje § 11 ZP, který vedoucím zaměstnancem rozumí ty zaměstnance, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Zákoník práce dále stanoví další pravidlo pro délku trvání zkušební doby, kdy tato doba nesmí být sjednána delší, než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru (§ 35 odst. 5). Sjednaná zkušební doba nemůže být dále dodatečně prodlužována. O dobu celodenních překážek v práci, pro které zaměstnanec nekoná práci v průběhu zkušební doby, a o dobu celodenní dovolené se zkušební doba prodlužuje (§ 35 odst. 4 ZP).

3.3.3 Doba určitá

Jak dlouho bude trvat pracovní poměr, rozhodují zaměstnavatel a zaměstnanec na základě ujednání v pracovní smlouvě. Nebyla-li výslovně sjednána doba trvání, pracovní poměr trvá po dobu neurčitou (§ 39 ZP).

V případě pracovního poměru na dobu určitou je oběma stranám pracovního poměru znám okamžik jeho skončení. Doba trvání pracovního poměru na dobu určitou nesmí přesáhnout tři roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakována nejvýše dvakrát. Za opakování pracovního poměru na dobu určitou se považuje rovněž i jeho prodloužení. K předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou mezi týmiž smluvními stranami se však nepřihlíží, jestliže od skončení předchozího pracovního poměru na dobu určitou uplynula doba tří let (§ 39 odst. 2 ZP). Délka pracovního poměru zaměstnance bývá uváděna v pracovní smlouvě a může být stanovena v samostatné smlouvě, týkající se doby určité (Hůrka, 2011).

Dle § 48 ZP může být pracovní poměr ukončen i dříve. Vedle uplynutí doby může dojít k rozvázání pracovního poměru dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením či zrušením ve zkušební době. K ukončení pracovní poměru může dojít rovněž smrtí zaměstnance, ukončením pobytu v případě cizinců, nebo uložením trestu vyhoštění. O důvodech skončení pracovního poměru viz dále v práci.

3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

Zvýšením zaměstnancovy kvalifikace se dle § 231 ZP rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. Za zvyšování kvalifikace je považováno studium, vzdělávání, školení a ostatní formy vedoucí k dosažení vyššího vzdělání, jestliže jsou ve vzájemném souladu s potřebami zaměstnavatele. Na rozšiřování schopností a dovedností pracovníků se podílí především organizace a její vzdělávací aktivity (Koubek, 2015). Firmy se prostřednictvím svých vzdělávacích aktivit snaží rozvíjet způsobilost a pokouší se zvýšit krátkodobou i dlouhodobou výkonnost zaměstnanců (Hroník, 2007).

V moderní době musí zaměstnanec své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat. Prohlubováním kvalifikace se dle § 230 ZP rozumí její průběžné doplňování, kterým nedochází ke změně její podstaty a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace je též považováno její udržování a obnovování.

Vzdělávání pracovníků je součástí personálních činností, které do sebe zahrnují několik aktivit. Firmy v dnešní době nepoužívají pro vzdělávání svých zaměstnanců pouze zácvik nebo přeškolování, ale čím dál více jsou v praxi aplikovány rozvojové aktivity, které formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. V první řadě se zaměstnavatelé snaží o prohlubování pracovních schopností zaměstnance. Dále firma usiluje o to, aby její pracovníci byli schopni vykonávat další, jiná pracovní místa. V poslední řadě dochází k rekvalifikaci zaměstnanců neboli k přeškolování pracovníků na povolání, které v organizaci potřebují ke svému výkonu (Koubek, 2015).

Nejsou-li dohodnuta nebo stanovena vyšší či další práva, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele při zvyšování kvalifikace pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Konkrétní počet volných pracovních dnů podle druhu vzdělávání zaměstnanců je vymezen v § 232 ZP. Pracovní volno však není vždy určeno pracovními dny. Zákoník práce v některých případech vymezuje zaměstnavateli povinnost poskytnout pracovní volno v „nezbytně nutném rozsahu“. Děje se tak pro případ účasti na přijímací zkoušce nebo k účasti na vyučování, výuce nebo školení.

3.5 Hodnocení zaměstnanců

Činnost poskytující personálnímu oddělení organizace zpětnou vazbu, která se týká zaměstnanců a jejich pracovních výkonů. Prostřednictvím této aktivity mohou manažeři společností kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v procesu vykonávání domluvené práce (Šikýř, 2012).

Klasifikace pracovníků a jejich pracovního výkonu je realizována především z pohledu přímých nadřízených. Není přesně stanoveno, kolikrát ročně má být hodnocení prováděno. Četnost hodnocení je stanovena na základě pracovní pozice, kterou zaměstnanec vykonává. Součástí hodnocení tvoří pracovní výkony jednotlivých pracovníků, chování a vzájemné

vztahy se spolupracovníky. Společnost může své zaměstnance hodnotit formálně a neformálně. V obou případech je hodnocení prováděno přímým nadřízeným hodnoceného zaměstnance. Součástí procesu hodnocení zaměstnanců je péle, kvalita práce, odbornost, schopnost vést a spolupracovat s lidmi a ochota vůči kolegům (Koubek, 2015).

3.6 Odměňování zaměstnanců

V dnešním pojetí není odměňování pracovníků vnímáno pouze jako vyplácení mzdy, platu, či jiné peněžní odměny. V rámci odměňování jsou pracovníkům poskytovány i jiné výhody. Zaměstnavatelé kombinují peněžní i nepeněžní odměny za účelem vytvoření režimu odměňování (Koubek, 2015; Armstrong, 2015). Nepeněžní odměny slouží např. k rozvoji schopností a kariéry, nebo mohou zlepšovat pracovní prostředí a s tím i kvalitu pracovního života zaměstnance (Armstrong, 2015). V praxi je největší pozornost ze strany firem a zaměstnanců věnována především peněžní formě odměňování (Koubek, 2015).

Organizace používají v rámci odměňování svých pracovníků vnější i vnitřní odměny. Externí prémie mají hmotnou podobu a týkají se např. přidělení vybavené kanceláře, či stroje nebo zařízení, které pracovník v rámci své pracovní pozice obsluhuje. Interní odměny souvisejí s osobností a potřebami pracovníka, jako je například radost a spokojenost (Armstrong, 2009).

Neplatí, že uzavřením pracovní smlouvy vzniká právo zaměstnance na mzdu. Zaměstnanec má právo na mzdu až po výkonu práce (Hůrka, 2011). Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci podle § 109 ZP mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce, nestanoví-li ZP nebo zvláštní právní předpis jinak. Mzda se sjednává ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem anebo určuje mzdovým výměrem, není-li v odstavci 2 stanoveno jinak. Je-li zaměstnanec statutárním orgánem zaměstnavatele, sjednává s ním mzdu nebo mu ji určuje ten, kdo ho na pracovní místo ustanovil, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak (§ 113 ZP). Mzda a plat se dále poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§ 109 odst. 4 ZP; Bělina, 2012).

Organizace musí v rámci odměňování svých zaměstnanců dodržovat několik klíčových zásad. Ústřední úlohou personálního útvaru je dostatečné motivování a spravedlivé odměňování zaměstnanců při výkonu jejich pracovní pozice (Koubek, 2015). Podle § 110 odstavce 1 ZP platí, že zaměstnancům, kteří vykonávají stejnou práci nebo zaměstnání stejných hodnot, náleží stejná mzda, plat, či odměna, jakožto plnění plynoucí z dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pojem „stejná práce“ nebo „práce stejné hodnoty“ je vysvětlován v § 110 odst. 2 ZP jako práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, jež je vykonávána v identických nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při totožné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce (§ 110 odst. 2 ZP).

Mzda a plat jsou poskytovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. To, jak je práce složitá, namáhavá a odpovědná, je posuzováno podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnosti, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce (§ 110 odst. 3 ZP).

3.7 Péče o zaměstnance a bezpečnost práce

Z úrovně schopností a dovedností zaměstnanců organizace vyplývá její úspěšnost, z toho důvodu je pro zaměstnavatele důležité věnovat zaměstnancům náležitou péči (Koubek, 2015). Zaměstnavatelovou povinností je podle § 224 až § 247 zákoníku práce vytvářet pro své zaměstnance příznivé pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon jejich práce. Jak je uvedeno v § 101 odst. 5 ZP, zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví na všechny pohybující se fyzické osoby na pracovišti. Tato oblast je zaměřena též na zlepšování pracovních podmínek těhotných žen, mladistvých a zdravotně postižených zaměstnanců (Bělina, 2012). Péče o zaměstnance je dále soustředěna na péči o pracovní podmínky, stravování, úschovu osobních věcí, svršků a o odborný rozvoj zaměstnanců (Hůrka, 2011).

Povinnosti zaměstnavatele jsou uvedeny v kolektivních smlouvách nebo ve vnitřních předpisech. V zákoníku práce jsou vymezeny další povinnosti plynoucí ze strany zaměstnavatelů. V případě, že zaměstnanec vykonává svoji pracovní pozici v prostředí, kde oděv či obuv podléhá při práci mimořádnému opotřebením nebo znečištění nebo plní ochrannou funkci, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele jako osobní ochranné pracovní prostředky také pracovní oděv nebo obuv (§ 104 odst. 2 ZP).

V návaznosti na péči o zaměstnance by se vedení organizace mělo soustředit na zlepšení vzhledu a úpravy pracoviště zaměstnanců, s čím souvisí i vytváření vhodného pracovního prostředí pro zaměstnance (Koubek, 2015).

3.8 Skončení pracovního poměru

Zákoník práce umožňuje rozvázání pracovního poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením a zrušením ve zkušební době. V případě pracovního poměru vykonávaného na dobu určitou, dochází dle § 48 ZP ke skončení pracovního poměru mimo jiné i uplynutím sjednané doby.

Pracovní poměr může být ukončen také vlivem právních událostí, jakožto skutečností na vůli stran nezávislé. Takovou událostí může být den, kdy má skončit pobyt cizince nebo osoby bez st. příslušnosti na území ČR podle vykonatelného rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu, právní mocí rozsudku ukládajícího trest vyhoštění z území ČR, uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání nebo zaměstnanecká karta apod. Pracovní poměr zaniká rovněž smrtí zaměstnance (Hůrka, 2011). Smrtí zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, základní pracovněprávní vztah zaniká. To však neplatí při využití institutu pokračování v živnosti (§ 342 ZP).

Zrušení právního vztahu založeného dohodou o provedení práce a dohodou o pracovní činnosti upravuje zákoník práce v § 77 speciálně. Toto ustanovení v odst. 2 písm. g) výslovně vylučuje použití úpravy skončení pracovního poměru na případy dohod o pracích vykonávaných mimo pracovní poměr. Zrušit právní vztah v těchto případech lze, není-li stanoveno v těchto dohodách jinak, dohodou smluvních stran ke sjednanému dni, výpovědí

z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu s 15denní výpovědní dobou, okamžitým zrušením (§ 77 odst. 4 ZP).

3.8.1 Dohoda o skončení pracovního poměru

Za optimální způsob ukončení pracovního poměru je v naší společnosti vnímán písemný dokument zvaný dohoda o skončení pracovního poměru. Dohoda o rozvázání pracovního poměru je dvoustranné právní jednání, které musí mít písemnou formu a jeho vyhotovení musí obdržet obě smluvní strany. Podat návrh na ukončení pracovního poměru dohodou může zaměstnanec i zaměstnavatel (Bělina, 2012).

V případě dohody končí pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem konkrétním dnem, který byl oběma smluvními stranami stanoven jako den skončení dle § 49 ZP.

3.8.2 Výpověď, výpovědní doba a výpovědní důvody

Ke skončení pracovního poměru může dojít i právním jednáním jedné strany, formou výpovědi. Zaměstnavatel je oprávněn ukončit pracovní poměr prostřednictvím výpovědi v případě domněnky, že pracovní poměr nemůže být nadále úspěšně uskutečňován. Pracovní poměr může být vypovězen zaměstnavatelem pouze z důvodů taxativně uvedených v § 52 ZP. Tyto důvody musí zaměstnavatel ve výpovědi skutkově vymezit tak, aby je nebylo možné zaměnit s jinými důvody. Tyto důvody nesmí být ve výpovědi v budoucnu změněny (§ 50 odst. 4 ZP).

Výpovědní doba pro zaměstnavatele a zaměstnance má trvání nejméně dvou měsíců, s výjimkou případů uvedených v § 51a ZP. Ukončení pracovního poměru výpovědí má písemnou podobu a podmínkou platnosti výpovědi je, že musí být doručena zaměstnanci do vlastních rukou, a to na pracovišti, v jeho bytě nebo kdekoliv bude zastížen a případně též prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací. Není-li výše uvedené možné, může ji zaměstnavatel doručit zaměstnanci prostřednictvím poštovní služby. Zaměstnanec

může pracovní poměr vypovědět z jakéhokoli důvodu nebo i bez uvedení důvodu (§ 50 odst. 3 ZP).

3.8.3 Zrušení ve zkušební době

Zrušení pracovního poměru v rámci zkušební doby je označováno jako jednostranné právní jednání ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, kdy obě smluvní strany mají možnost ukončit pracovní poměr ihned a bez udání důvodu. Zaměstnanec i zaměstnavatel mají právo na zrušení pracovního poměru ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu (resp. bez udání důvodu) a bez souhlasu druhé smluvní strany. Ke zrušení pracovního poměru dojde dnem doručení zrušení, není-li v něm uveden den pozdější. Tento typ zrušení pracovního poměru musí být vyhotoven písemně, jinak se k němu nepřihlíží (§ 66 ZP).

3.8.4 Okamžité zrušení pracovního poměru

Opět se jedná o jednostranné právní jednání, které slouží k okamžitému ukončení pracovního poměru. Forma musí být písemná a musí v ní být uvedeny důvody ukončení pracovního poměru. Tento způsob ukončení pracovního poměru bývá používán v případě, kdy pracovní poměr nelze dále realizovat z pohledu jedné smluvní strany.

Zaměstnavatel může okamžitě skončit pracovní poměr z důvodů uvedených v § 55 ZP. Zaměstnavatel může výjimečně pracovní poměr okamžitě skončit jen tehdy, byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na delší než 1 rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců. Dále poruší-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahující se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem.

K okamžitému zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance může dojít v případě, že dle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovně lékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, nemůže

dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce, dále z důvodu, že mu zaměstnavatel nevyplatil mzdu nebo plat nebo náhradu mzdy nebo platu anebo jakoukoli jejich část do 15 dnů po uplynutí období splatnosti (§ 141 odst. 1). Zaměstnanec má poté nárok na vyplacení odstupného, pokud nedošlo k vyplacení jeho mzdy nebo platu (Bělina, 2012). Jak uvádí § 61 ZP, zaměstnavatelovou povinností se stává projednání výpovědi nebo okamžitého zrušení pracovního poměru s odborovou organizací. Porušení takové povinnosti však nezpůsobuje neplatnost těchto právních jednání (§ 17 odst. 2 ZP).

4 Popis společnosti

Čtvrtá kapitola bakalářské práce se zabývá popisem vybrané společnosti, kterou je KSM Castings CZ a.s. Tato část závěrečné práce obsahuje základní informace o společnosti, které se týkají jejího vzniku, zázemí a předmětu podnikání. Kapitola obsahuje také charakteristiku organizačního prostředí a pozornost je věnována především důkladnějšímu popisu personálního útvaru společnosti. Informace zde obsažené byly poskytnuty konzultantem, nebo byly získané z veřejně dostupných informací na webových stránkách společnosti.

4.1 Základní informace

Společnost KSM Castings CZ a. s. na svém počátku nesla název Thyssen Ferex Aluminum Technik s. r. o. a byla založena v Liberci 1. listopadu 1996. Současný název KSM Castings CZ a.s. společnost nese od roku 2006. Od vzniku společnosti došlo několikrát ke změně jejího názvu, a to v důsledku změny majitele či změny právní formy. V roce 2003 nesla společnost název ThyssenKrupp Aluminium Technik s.r.o. a vlastníkem v té době byl ThyssenKrupp Fahrzeugguss GmbH. Název a majitel společnosti byl v letech 2005 a 2006 totožný. Lišil se pouze svou právní formou. V roce 2005 byla společnost KSM Castings CZ s.r.o. a v roce 2006 byla právní forma přeměněna na akciovou společnost, kterou je do dnes (KSM Castings, © 2014).

Na samém počátku společnost zaměstnávala na 60 zaměstnanců a na konci roku 2016 se celkový počet dostal až na 611 zaměstnanců. Jedná se o akciovou společnost, která je zapsána v obchodním rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ústí nad Labem. V současné době má jediného vlastníka, kterým je KSM Castings GmbH a společnost má své sídlo v Hrádku nad Nisou.



Obrázek 1: Logo společnosti KSM Castings CZ a.s.
Zdroj: <http://www.ksmcastings.com/cz>

Na Obr. 1 je logo společnosti, které bylo po dobu několika let existence firmy obnovováno a upravováno v souvislosti se změnami názvu a právní formy společnosti, jak již bylo uvedeno výše v bakalářské práci.

Společnost KSM Castings CZ a.s. spadá do mezinárodní skupiny KSM Castings Group, která sestává celkem z deseti závodů rozmístěných po celém světě. Dva závody společnosti se nachází ve Spojených státech amerických, celkem tři závody skupiny KSM Castings Group sídlí v Číně a čtyři závody mají svá sídla v Německu. V České republice se jeden ze závodů nachází v Hrádku nad Nisou, odkud byla přesunuta část obrábění do Liberce a konstrukce má své sídlo v Českých Budějovicích. Přesné názvy závodů skupiny KSM Castings Group se nacházejí pod obrázkem níže.



Obrázek 2: Závody skupiny KSM Castings Group
Zdroj: <http://www.ksmcastings.com/cz>

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1. KSM Castings Hildesheim | 6. KSM Castings Wernigerode |
| 2. KSM Castings Radevormwald | 7. KSM Castings CZ a. s. |

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 3. KSM Castings Wuppertal | 8. KSM Castings Qinhuangdao Co., Ltd. |
| 4. KSM Castings USA Inc. | 9. KSM Castings Changchun Co., Ltd. |
| 5. KSM Engineering Office Detroit | 10. KSM Castings Chengdu Autoparts Co., Ltd. |

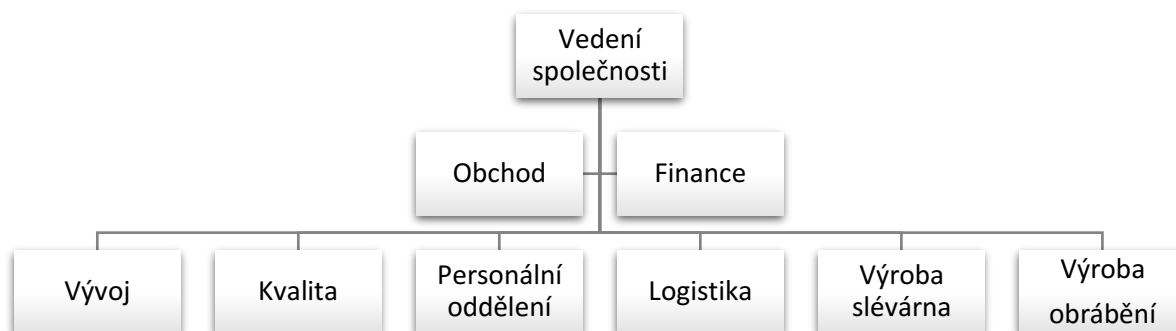
4.2 Předmět podnikání

Společnost KSM Castings CZ a.s. je zaměřena především na vývoj a výrobu odlitků z lehkých kovů pro automobilový a elektrotechnický průmysl. Výrobní oddělení společnosti je rozčleněno do několika úseků, mezi které patří – slévárna, apretace, obrobna, tavírna a další. Pro společnost je velmi důležité uspokojovat požadavky trhu, a proto si zakládá především na kvalitě svých produktů a usiluje o dosažení spokojených zákazníků a partnerů po celém světě (KSM Castings, © 2014).

4.3 Charakteristika organizačního prostředí

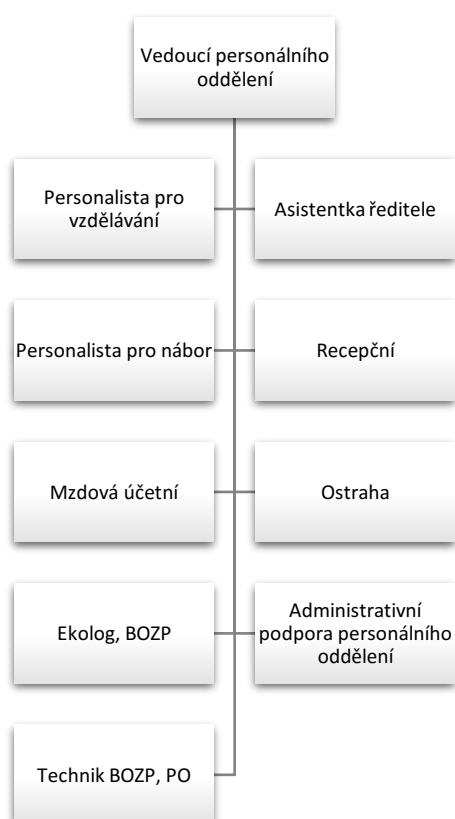
KSM Castings CZ a.s. je akciovou společností, jejíž statutárním orgánem je monokratické představenstvo. Působnost nejvyššího orgánu dle § 12 odst. 1 ZOK vykonává v jednočlenné společnosti její společník. Za společnost jedná jediný člen představenstva, který se podepisuje za společnost, a to tím způsobem, že svůj podpis připojuje k nadepsané či vytištěné obchodní firmě společnosti. Společnost KSM Castings CZ a.s. se podřídila zákonu podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. V KSM Castings CZ a.s. jsou celkem dva prokuristé, kteří jsou oprávněni jednat jménem společnosti společně.

Na Obr. 3 níže je nastíněna organizační struktura společnosti KSM Castings CZ a.s., která byla zvolena pro zpracování praktické části bakalářské práce.



Obrázek 3: Organizační struktura podniku
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro tuto bakalářskou práci je zásadní personální útvar a jeho postavení ve společnosti, z toho důvodu bude bližší charakteristika organizační struktury zaměřena právě na něj, jeho členy a náplně jednotlivých pracovních pozic. Na Obr. 4 je zobrazeno složení personálního útvaru vybrané společnosti.



Obrázek 4: Organigram personálního oddělení společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování na základě katalogu pracovních pozic

V této bakalářské práci budou blíže charakterizovány jen některé z pracovních pozic personálního oddělení společnosti a jejich pracovní náplň. Pro popis byly zvoleny jen ty pozice, které jsou považovány za nejdůležitější z celého personálního útvaru a to konkrétně: vedoucí personálního oddělení, personalista pro vzdělávání, personalista pro nábor, mzdová účetní a ekolog, BOZP. Všechny zmíněné buňky personálního oddělení spolu úzce spolupracují.

4.3.1 Pracovní pozice a jejich pracovní náplň

Vedoucí personálního oddělení má velmi rozsáhlou pracovní náplň, z toho důvodu budou popsány jen zásadní činnosti. Vedoucí personálního oddělení vyhledává a přijímá nové zaměstnance společně s personalistkou pro nábor, se kterou se podílí na přípravě přijímacího pohovoru. Mezi pravomoci této pracovní pozice patří rovněž zajišťování stravování, úklidové a bezpečnostní služby (ostraha celého objektu). Pro své podřízené zaměstnance na personálním oddělení zajišťuje kancelářské potřeby, včetně jejich uložení ve skladu drobného materiálu. Vedoucí personálního oddělení spolu se zaměstnancem na pozici ekologa administrativně zajišťuje evidenci pracovních úrazů a dohlíží na správné řešení případných nápravných opatření.

Personalista pro vzdělávání pozice taktéž pojmenovaný jako „*specialista pro vzdělávání*“, jehož klíčovou činností je zajišťování a úschova kompletní dokumentace v oblasti zaškolení nového zaměstnance při nástupu do společnosti. Personalista pro vzdělávání na půdě společnosti KSM Castings CZ a.s. eviduje a zajišťuje veškerá školení spojená se zaměstnanci – BOZP, PO, OŽP, CHL, dále odborná zákonná, odborná externí, jazyková školení atd. Zaměstnanec na postu personalisty pro vzdělávání zajišťuje veškerá hodnocení zaměstnanců, s čímž je spojen výběr i navrhování nejvhodnějších organizací pro školení firemních zaměstnanců. Specialista vzdělávání ručí za plnění veškerých termínů školení zaměstnanců s čímž souvisí i nutnost dodržování finančního plánu školení.

Personalista pro nábor připravuje administrativu spojenou s přijímáním zaměstnanců, do které spadá i příprava a vedení přijímacích pohovorů s uchazeči o zaměstnání. Celkový proces náboru je ve společnosti organizován personalistkou, společně s vedoucí personálního oddělení. Personalista zadává všechny nové zaměstnance do firemního

systemu, vystavuje jim nástupní pracovní smlouvy, nebo provádí úpravy v již existujících smlouvách. Za nezbytné je při výkonu této pracovní pozice považováno sledování legislativních změn pracovně právní problematiky, a především znalost zákonů, jako např. zákona o zaměstnanosti. Dále je od něj vyžadována pravidelná aktualizace přehledu fyzického počtu zaměstnanců na jednotlivých pracovištích výroby.

Mzdová účetní zodpovídá za včasné dokončení mzdové uzávěrky, která se koná na konci každého měsíce. Mezi její pracovní náplň patří i výpočet mezd jednotlivých oddělení společnosti. Při jejím postupu musí být zachována diskrétnost podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. Při výkonu pracovní náplně musí být ze strany mzdové účetní dodržovány interní předpisy a zákonné normy v oblasti BOZP, PO a OŽP.

Ekolog (koordinátor BOZP a PO) je v rámci své pracovní pozice zodpovědný za vhodné nakládání s odpady. Mezi jeho další kompetence spadá ochrana půdy, spodních vod a ovzduší, bezpečnost práce a požární ochrana. V souvislosti s bezpečností práce a požární ochrany spolupracuje s orgány státní správy a provádí pravidelná měření na pracovištích se zvýšeným rizikem dopadu na zdraví zaměstnanců.

Technik, BOZP a PO je spoluzodpovědný za dodržování BOZP, školení zaměstnanců v oblasti BOZP, PO, OŽP, CHL, správa dokumentace, provádění interních auditů v oblasti BOZP, jednání a spolupráce s orgány státní správy v oblasti BOZP a PO, spolupráce při nákupu nových strojů a zařízení.

5 Analýza konkrétních personálních aktivit společnosti KSM Castings CZ a.s.

Následující část bakalářské práce se zabývá popisem konkrétních personálních aktivit vybrané společnosti KSM Castings CZ a.s. Vlivem omezeného počtu normostran bude průběh některých personálních aktivit popsán pouze okrajově. Větší část kapitoly se věnuje podrobnějšímu popisu procesu náboru, hodnocení a odměňování zaměstnanců uvnitř zvolené společnosti. Obsah kapitoly vychází z informací poskytnutých od konzultantky ze společnosti KSM Castings CZ a.s. Výhodou při zpracování této části práce bylo, že autorka bakalářské práce vykonala praxi v popisované společnosti a má tak přehled o jejím celkovém chodu a každodenním fungování.

5.1 Nábor zaměstnanců

Nábor zaměstnanců je ve společnosti KSM Castings CZ a.s. realizován ve dvou situacích. V prvním případě se jedná o situaci, kdy došlo k ukončení pracovního poměru, a to ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, a je tedy třeba zajistit vhodnou náhradu, tj. nového zaměstnance. Dochází k doplnění dosavadního stavu zaměstnanců. Druhá varianta náboru je spojena s potřebou navýšení zaměstnanců v návaznosti na výrobní či strategické plány společnosti, např. navýšení objednávek, rozšíření výroby, nové investice atd.

O potřebě provést nábor informuje vedoucí konkrétního výrobního celku na základě kapacitního plánu výroby. Zpracovaná písemná žádost o nábor je pak prostřednictvím emailové adresy zasílána zaměstnancům personálního oddělení společnosti. Písemná žádost zahrnuje název obsazované pracovní pozice, který vychází z firemního katalogu pracovních pozic a dále informace týkající se počtu hledaných zaměstnanců na obsazované pracovní místo.

Ve chvíli, kdy je potvrzena žádost vedoucího daného výrobního celku o potřebě nových zaměstnanců, utváří personalista inzerát. Součástí inzerátu je popis obsazovaného pracovního místa, jehož zpracování spadá mezi pracovní činnosti personalisty pro nábor.

Analýza pracovního místa obsahuje vymezení pracovní náplně, definování zodpovědnosti zaměstnance na konkrétní pracovní pozici, požadavky na vzdělání a ostatní nezbytnosti potřebné při výkonu obsazované pracovní pozice. V oblasti inzerce je vždy nápomocným úřad práce a také webové stránky společnosti. Při náboru nových zaměstnanců je důležité, zda se jedná o strategickou pozici, či o pozici, která není z dlouhodobého časového hlediska k dispozici. V případě výše kvalifikovaných pracovních pozic (tzv. THP neboli technickohospodářských pracovníků), využívá společnost služby personálních agentur.

Nejúspěšnějším je nábor realizovaný prostřednictvím „žádosti o práci“, což je strukturovaný dotazník, který je potenciálním uchazečům volně k dispozici na recepci společnosti. Tento způsob je využíván především těmi uchazeči, kteří mají trvalé bydliště v okolí sídla společnosti, nebo těmi, kteří získali pozitivní reference od současných zaměstnanců společnosti KSM Castings CZ a.s. V poslední době se nejprínosnější stala žádost o práci doplněna o doporučení současných zaměstnanců. Nábor v KSM Castings CZ a.s. je realizován několika dalšími způsoby, kterými jsou:

- formulář umístěný na webových stránkách společnosti,
- inzerování na portálech práce, např. jobs.cz, práce.cz (portály práce se v současné době nevyužívají, jelikož jejich přínos byl minimální až nulový v poměru množství žádostí a ceny za službu),
- účast společnosti na veletrzích jako např. Educa, veletrh pracovních příležitostí TUL,
- spolupráce se středními odbornými školami a středními školami (nabídka praxe studentům a následné uplatnění pro absolventy).

Společnost využívá v oblasti získávání zaměstnanců také interního náboru. Ten je přínosný především díky tomu, že společnost pracuje s potenciálem svých současných zaměstnanců, které má ověřené a vyzkoušené. Zároveň se současným zaměstnancům dostává kariérního postupu a lepšího finančního ohodnocení. Interní nábor v sobě skrývá i nevýhody. Záleží především na obsazované pracovní pozici, situaci na trhu a ve firmě. Pokud ve společnosti není dostatek potenciálu, je pro ni výhodnější přejít na nábor externí, který je realizován nejčastěji v případě vedoucích pozic. Pomocí externího náboru do společnosti přichází zaměstnanci, kteří jsou zdrojem nových myšlenek a náhledů na současnou situaci společnosti. V minulém kalendářním roce docházelo k internímu

i externímu výběrovému řízení současně. Kombinace obou typů výběrových řízení je typická pro pracovní pozici nazvanou procesní kontrolor. Ta je vymezena v katalogu pracovních pozic a v minulém roce na ni bylo externě přijato 5 zaměstnanců a interně 4.

Uchazeči o zaměstnání zasílají společně se žádostí o práci rovněž svůj životopis. Po jejich obdržení vybírá personalista pouze nejlepší uchazeče, kteří jsou následně pozváni na přijímací pohovor. Ačkoliv se společnost zaměřuje na výrobu produktů, které jsou dodávány do automobilového průmyslu, nepožaduje od svých uchazečů při náboru do společnosti praxi v oboru.

Přijímací pohovor je ve společnosti KSM Castings odlišný v případě výrobních a THP pozic. Uchazeči o THP pozice jsou v rámci přijímacího pohovoru prověřováni z hlediska svých dovedností, zkušeností, osobního potenciálu a kvalifikace. Přijímací pohovor je v případě THP pozic dvoukolový. První kolo přijímacího pohovoru je vedeno personalistou a bezprostředně na to často navazuje druhé kolo s odpovědným vedoucím či manažerem daného oddělení.

V případě náboru na běžné výrobní pozice se přijímacího pohovoru účastní vedoucí daného výrobního úseku a personalista. Přijímací pohovor je rozdělen do několika částí. V první části jsou ověřovány zkušenosti a kvalifikace uchazeče. Dochází při ní k poznávání uchazeče, hledání potenciálu a možnosti případné spolupráce. Druhá fáze pohovoru je spojena se zjišťováním údajů spojených s možností nástupu, s finančním očekáváním uchazeče a s možností dojíždění. V závěru pohovoru musí být uchazeč informován o tom, v jaké lhůtě bude vyrozuměn o výsledku přijímacího řízení. U výrobních pozic je součástí přijímacího pohovoru i prohlídka pracoviště, kterou nejčastěji vede mistr dané směny. Dotyčný zájemce by měl získat přesné informace o tom, jak vypadá pracoviště a pracovní pozice, o kterou se uchází. Prohlídka umožňuje blíže poznat pracovní prostředí, vedoucího dané směny a chod výroby. Cílem doplňující prohlídky pracoviště je zrychlit celkový proces náboru.

Jakmile se vedoucí a personalista dohodnou na přijetí uchazeče do pracovního týmu, dává personalista uchazeči informace o výsledcích přijímacího pohovoru. Zájemce obdrží do tří

dnů důležité informace týkající se pracovní pozice, na kterou byl přijat a finanční ohodnocení s ní spojené. Uchazeč se v tuto chvíli rozhoduje, zda nabídku přijme, či odmítne.

Po přijetí uchazeče na pracovní pozici přichází fáze nástupních formalit, kterou je třeba realizovat s každým jednotlivým nástupem do společnosti. Každý nástup nového zaměstnance je spojen s náročnou administrativou. Nový zaměstnanec je před nástupem do společnosti povinen dodat potřebné podklady pro nástup. Mezi tyto dokumenty spadá vyplněný formulář pro vstupní lékařskou prohlídku, formulář pro součinnost mezi závodním a obvodním lékařem, originál zápočtového listu z předchozího zaměstnání, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, veškeré certifikáty, osvědčení a zkoušky, případné potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání na úřadu práce, fotografie a kopie dokladu totožnosti. V případě cizinců spadá mezi povinné dokumenty rovněž povolení k trvalému pobytu na území České republiky. Čím dříve jsou veškeré dokumenty uchazečem dodány, tím dříve je možné nástup realizovat. Ve chvíli, kdy je uchazeč o zaměstnání ve výpovědní době, může do nového zaměstnání nastoupit až po jejím uplynutí.

Jakmile nový zaměstnanec dodal vše potřebné k nástupu do zaměstnání, nastává čas pro „*fasování*“ pracovních oděvů a pomůcek. Po obdržení všech povinných nástupních formalit přiděluje zaměstnavatel novému zaměstnanci klíče od šatní skříňky, docházkovou kartu a směnový kalendář. V den nástupu dostává nový zaměstnanec k podpisu prohlášení poplatníka k dani, mzdový výměr, směrnici pro používání počítačové sítě, předávací protokoly a pracovní smlouvu v písemné podobě, která dle § 34 ZP obsahuje tři povinné složky, a to druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo výkonu práce a den nástupu do práce.

Veškeré obdržené informace jsou v den nástupu personalistou a mzdovými účetními zadávány do firemního informačního systému. Společnost KSM Castings využívá informační systém SAP, který má několik modulů – modul personální, mzdový, výrobní. Osoby zaměstnané na pozici mzdové účetní mají při náboru nových zaměstnanců dále ohlašovací povinnost vůči vnějším orgánům.

Těmito ohlašovacími povinnostmi jsou:

- ohlašovací povinnost ve lhůtě 8 dnů od vzniku pracovního poměru u místně příslušné správy sociálního zabezpečení,
- ohlašovací povinnost ve lhůtě 8 dnů od vzniku pracovního poměru u zdravotní pojišťovny zaměstnance,
- povinnost oznámit příslušnému úřadu práce obsazení volného pracovního místa, a to ve lhůtě 10 dnů od vzniku pracovního poměru,
- ohlašovací povinnost do 8 dnů po vstupu poživatele starobního důchodu do zaměstnání, který nesplňuje podmínky pro výplatu tohoto důchodu při výkonu výdělečné činnosti do zaměstnání vůči plátcí důchodu – ČSSZ nebo Orgán sociálního zabezpečení,
- ohlašovací povinnost ve lhůtě do 8 dnů po vstupu poživatele plného a částečného invalidního důchodu do zaměstnání vůči příslušné správě sociálního zabezpečení dle trvalého pobytu nastupujícího zaměstnance (ohlašovací povinnost vůči ČSSZ nebo vůči orgánu, který důchod vyplácí).

5.1.1 Diskriminace v rámci náboru

Společnost je tvořena organizačními strukturami daných oddělení, které čítají mnoho pracovních pozic, které vykonávají jak muži, tak i ženy. Mnoho technických pozic zastávají i ženy, a to díky svým znalostem, zkušenostem a potenciálu. Společnost považuje potenciál svých zaměstnanců za to nejcennější, a proto s ním cíleně pracuje v rámci interních výběrových řízení. V rámci interního výběrového řízení se tedy kdokoli může přihlásit zasláním svého životopisu a motivačního dopisu na personální. Následně proběhnou pohovory a testy, díky kterým se odhalí oblasti, které je třeba školit a rozvíjet v případě, že daný kandidát bude v rámci interního výběrového řízení vybrán. Společnost KSM Castings CZ a.s. zaměstnávala k 31. 12. 2016 celkem 185 žen a 386 mužů. Z uvedených čísel se může zdát, že zaměstnávání žen ve společnosti není tak rozsáhlé, jako v případě mužského

pohlaví. Rozdíl lze odůvodnit povahou provozu a náročností vykonávané práce ve výrobním oddělení společnosti.

Společnost zaměstnává mnoho zahraničních zaměstnanců, kteří do společnosti přichází sami. Podmínkou jejich přijetí je schopnost komunikovat a porozumět v českém jazyce v návaznosti na veškerá proškolení, formuláře, procesy a obdobně. Nejpočetnějšími kmenovými zaměstnanci jsou Ukrajinci, Poláci, Němci a Slováci. Všechny výše popsané informace týkající se zaměstnávání žen a cizinců dokazují to, že uvnitř společnosti nedochází k diskriminaci z hlediska pohlaví ani státní příslušnosti.

5.2 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců je obvykle zpracována písemně. Adaptační plán se liší v závislosti na pracovní pozici, což se projevuje i v délce jeho trvání. Ta může být dodatečně prodlužována. V celkovém součtu by však adaptační plán neměl trvat déle než zkušební doba zaměstnance.

Součástí celkového procesu adaptace zaměstnanců tvoří i jeho vyhodnocení. Závěrem je ověřováno, zda adaptace zaměstnance proběhla úspěšně. Po uplynutí měsíce od nástupu zaměstnance je realizováno půlhodinové školení, na kterém vedoucí hodnoceného kontroluje adaptační plán a konstatuje, zda byl proces adaptace úspěšný. Vedoucí zaměstnanec svého podřízeného kontroluje v jeho znalostech, na které byl v rámci adaptace proškolen. V případě dobrých výsledků dochází ke schválení adaptačního plánu, které obsahuje datum, podpis zaměstnance a vedoucího. Ve druhém případě, tedy v případě špatných výsledků, podává vedoucí personalistovi zprávu o potřebném školení, které nesmí trvat déle než měsíc. Doklad o adaptaci slouží později jako podklad pro hodnocení zaměstnance na konci zkušební doby a zároveň jako doklad o proškolení v oblastech potřebných pro výkon pracovní pozice.

5.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnavatelovou povinností je před nástupem zaměstnance do zaměstnání zajistit školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jak stanovuje § 103 odst. 2 ZP. Veškerá školení jsou uvnitř společnosti KSM Castings CZ a.s. segmentována na: vstupní, periodická, odborná a mimořádná.

Významnou součástí všech zmíněných typů školení je rovněž ověření znalostí, které je obvykle řízeno školitelem bezprostředně po skončení školení zaměstnance, a to zpravidla prostřednictvím testu nebo formou dotazů (pohovoru). Veškeré záznamy o provedených školeních jsou uvnitř společnosti KSM Castings CZ a.s. archivovány po dobu pěti let a tvoří součást osobních složek zaměstnanců.

5.3.1 Vstupní školení

Vstupní školení je prováděno u nově přijatých zaměstnanců, u osob nastupujících na krátkodobou výpomoc (brigádníci) a u těch, kteří měli přestávku v zaměstnání po dobu delší než jeden rok.

Zaměstnanec musí být před svým nástupem do nového zaměstnání proškolen a je povinen se zúčastnit velkého vstupního školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále také BOZP), požární ochrany (dále také PO), ochrany životního prostředí (dále také OŽP) a chemických látek (dále také CHL). Účastníci velkého vstupního školení jsou proškoleni rovněž v oblasti pracovního řádu, mzdového předpisu a kvality uvnitř společnosti. Velké vstupní školení je realizováno dvakrát do měsíce, kde jedno z nich musí každý nový zaměstnanec absolvovat. Mimo jiné může být nový zaměstnanec ve zmíněných oblastech proškolen v den nástupu do zaměstnání odpovědným vedoucím a velké vstupní školení absolvovat dodatečně. Bez účasti na velkém vstupním školení v oblasti BOZP, PO, OŽP a CHL nesmí nový zaměstnanec zahájit výkon pracovní pozice. Velké školení je řízeno smluvním technikem v případě vedoucích zaměstnanců a u ostatních zaměstnanců příslušným vedoucím zaměstnancem.

5.3.2 Periodické školení

Zaměstnavatelovou povinností je určení obsahu a četnosti školení k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, podrobněji popsáno v § 103 ZP. Periodické školení v oblasti BOZP je realizováno u těch zaměstnanců, od jejichž vstupního či posledního periodického školení uběhly tři roky. V případě vedoucích zaměstnanců je školení prováděno jednou za dva roky.

Vyhláška č. 246/2001 Sb., o požární prevenci, ukládá zaměstnavatelům povinnost realizace periodického školení v oblasti PO u zaměstnanců v případě změny pracoviště nebo pracovního zařazení. U výrobních pozic probíhá periodické školení v oblasti PO pravidelně jednou za dva roky a u vedoucích pozic nejméně jednou za 3 roky.

5.3.3 Odborné školení

Odborná školení jsou ve společnosti realizována ve chvíli, kdy je potřeba prohloubit kvalifikaci zaměstnanců. Jedná se např. o situaci, kdy zaměstnanci chybí důležité vědomosti pro výkon dané pracovní pozice. Dalším případem je změna pracovní pozice.

Odborná školení navazují mimo jiné na roční hodnocení, ve kterém jsou stanoveny silné a slabé stránky zaměstnanců a stanovení cílů na další období. Aby bylo cílů dosaženo, musí být zaměstnanci proškoleni v určité oblasti. Velmi často je odborné školení uskutečňováno u zaměstnanců, jejichž práce podléhá časté změně právních předpisů. Zaměstnanci s těmito informacemi pracují každý den a odborné proškolení je pro výkon jejich pracovní pozice nezbytné. Jedná se například o pozici mzdové účetní či personalisty.

5.4 Hodnocení zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti KSM Castings CZ a.s. jsou hodnoceni několika základními způsoby, které jsou blíže charakterizovány v následujících podkapitolách. Obecným účelem hodnocení zaměstnanců ve společnosti je vymezení silné a slabé stránky hodnoceného zaměstnance a následně hodnocenému poskytnout efektivní zpětnou vazbu s účelem

nadefinovat opravná opatření vedoucí ke zlepšení jeho pracovního výkonu a učinění případných korekcí. Vedení společností získává díky procesu hodnocení informace o potřebách hodnoceného subjektu v oblasti rozvoje a vzdělávání. Hodnocení má taktéž návaznost na odměňování zaměstnanců, ve kterém je využíváno výsledků získaných při hodnocení. Během procesu hodnocení zaměstnanců používá společnost KSM Castings CZ a.s. konkrétní hodnotící formuláře (viz příloha A).

5.4.1 Hodnocení adaptačního procesu

Společnost využívá k adaptaci svých zaměstnanců adaptačního plánu, který je sestaven pro všechny jednotlivé pracovní pozice. Každé pracovní místo má vlastní individuální adaptační plán. Odlišnost je zaznamenávána především v době trvání adaptace, která není nikdy delší než sjednaná zkušební doba. V závěru adaptačního plánu dochází k jeho vyhodnocení, které slouží jako podklad pro vyhodnocení zkušební doby. Na konci zkušební doby je realizováno vyhodnocení potenciálu pro zlepšení a také prostor k možnému nadefinování dalšího školení. Hodnocení adaptačního procesu probíhá na základě dialogu mezi vedoucím a konkrétním zaměstnancem, jehož adaptační proces byl hodnocen.

Každý zaměstnanec společnosti má svoji kvalifikační a adaptační kartu (viz příloha B). Hodnocení se dále promítá v odměňování a motivaci zaměstnance. Po odchodu zaměstnanců z firmy jsou veškerá hodnocení archivována po dobu 5 let a tvoří součást osobních složek zaměstnanců.

Klíčovým cílem hodnocení adaptačního procesu (dále také AP) je zjistit, jak se nový zaměstnanec adaptuje s vykonávanou pracovní pozicí a mimo jiné s firemní kulturou. Hodnocení AP je odlišné v případě výrobních a THP pozic. V případě výrobních pozic je hodnocení AP realizováno po odpracování jednoho měsíce, kdy je zaměstnanec způsobilý vykonávat pracovní pozici samostatně a je tak schopen posoudit, zda dosavadní zaškolení bylo dostatečné nebo v něm potřebuje dále pokračovat. Hodnocení probíhá formou pohovoru, jehož doba trvání je 15 až 30 minut. Vedoucí hodnoceného zaměstnance po měsíční adaptaci ověřuje, zda adaptace proběhla úspěšně a zaměstnanec má dostatečné proškolení v rámci své pracovní pozice. V případě špatných výsledků je povinností

směnového mistra informovat o této situaci personalistu. Po domluvě vedoucího s personalistou může být adaptační proces prodlužován až o 14 dní.

V případě THP pozic je forma hodnocení uskutečňována dva měsíce po nástupu na pracovní pozici. Pohovor má trvání přibližně 30 až 60 minut a zúčastní se ho přímý nadřízený a kolegové, se kterými zaměstnanec v rámci svého pracovního postu spolupracuje. Pohovor v pozdější době slouží jako jeden z podkladů pro zhodnocení zaměstnance ve zkušební době. Výsledkem tohoto typu hodnocení je rozhodnutí o prodloužení pracovního poměru na dobu neurčitou, o prodloužení pracovní smlouvy na dobu určitou, nebo o skončení pracovního poměru se zaměstnancem.

5.4.2 Hodnocení zaměstnance ve zkušební době

Druhým typem je hodnocení zaměstnance ve zkušební době, které částečně navazuje na výsledky hodnocení adaptačního procesu. Hodnocení je prováděno u všech zaměstnanců, a to zpravidla týden před koncem jejich zkušební doby. Hodnotícím se při tomto druhu hodnocení výkonu práce stává přímý nadřízený (např. směnový mistr, vedoucí či manažer) daného oddělení nebo směny, jehož povinností je hodnotit spravedlivě a bez veškerých osobních sympatií k hodnocenému zaměstnanci.

Personalista připravuje formulář, který musí přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance obdržet nejpozději 10 dní před koncem zkušební doby pracovníka. Vyplněný formulář musí být navrácen zpět na personální útvar společnosti, a to nejpozději 4 dny před koncem zkušební doby zaměstnance, jelikož v případě ukončení pracovního poměru ve zkušební době je nutné tuto skutečnost oznámit zaměstnanci 3 dny před skončením jeho pracovního poměru ve zkušební době.

V moderní době a při současné situaci na trhu volí společnosti individuálnější přístup v této oblasti. I v případě nedostatečných výsledků v hodnocení adaptačního procesu, na které hodnocení ve zkušební době navazuje, je možné prodloužit adaptaci. K prodloužení adaptace dochází v případě, že zaměstnanec je pro společnost zajímavým i bez nejlepších pracovních výkonů. Rozhodujícími faktory bývá nejčastěji spolehlivost a zodpovědnost ze strany zaměstnance.

5.4.3 Hodnocení zaměstnance na konci doby určité

Tento typ hodnocení je prováděn u zaměstnanců, kterým bude v nejbližší době končit pracovní poměr na dobu určitou. Klasifikace je realizována opět přímým nadřízeným daného oddělení či směny nejčastěji prostřednictvím dialogu (formou rozhovoru). Hodnocení je svým průběhem totožné s hodnocením zaměstnance ve zkušební době, proto jej není potřebné charakterizovat podrobněji.

Během hodnocení zaměstnance na konci doby určité je využíváno předešlých výsledků hodnocení konkrétního zaměstnance, jako např. výsledky hodnocení adaptačního procesu, zkušební doby či předchozích dob určitých. Úkolem personalisty je, aby přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance obdržel formulář pro hodnocení doby určité nejpozději 15. den v měsíci. Důležitý je i návrat vyplněného formuláře na personální oddělení společnosti, který musí být personalistovi doručen nejpozději 24. den kalendářního měsíce.

Hodnocení na konci doby určité obsahuje mimo jiné i stanovení měřitelných a splnitelných cílů, kterých má být během dalšího hodnotícího období dosaženo, aby zaměstnanec zlepšil kritéria, která mu umožní uzavřít pracovní poměr se zaměstnavatelem na dobu neurčitou. V tomto případě může docházet ke dvěma situacím. Jednou z nich je případ, kdy je pracovní poměr prodloužen na další dobu určitou, kde musí být jasně stanoveno, na jak dlouhou dobu. Druhou možností je ukončení pracovního poměru a nezájem zaměstnavatele o další spolupráci se zaměstnancem z důvodu dosažení špatných výsledků. Pokud se zaměstnavatel rozhodne o neprodloužení doby určité, musí informaci o ukončení pracovního poměru předat neprodleně na personální oddělení.

5.4.4 Roční hodnocení

Zaměstnance, mající pracovní poměr uzavřený na dobu neurčitou, hodnotí odpovědný vedoucí pravidelně tzv. ročním hodnocením. Úkolem personálního útvaru je předpřipravit hodnotící formulář a předat ho včas vedoucím zaměstnancům. V rámci tohoto hodnocení probíhá hodnocení stanovených kritérií, nadefinování silných a slabých stránek zaměstnance, stanovení cílů a další hodnotící období vedoucím zaměstnancem, stanovení cílů a plánu hodnoceným zaměstnancem a plán rozvoje zaměstnance.

V souvislosti s vyhodnocením cílů minulého období a stanovením silných a slabých stránek zaměstnance, dochází k vytyčení nápravných opatření realizovaných v případě neuspokojivých výsledků výkonu zaměstnance. Následuje předepsání dalších cílů a kroků vedoucích ke správnému vzdělávání s cílem napomoci k dalšímu rozvoji zaměstnance, motivaci a plnění stanovených cílů s lepšími výsledky. V případě dobrých výsledků zaměstnance dosažených v ročním hodnocení, jsou velmi často tyto skutečnosti zohledněny v jeho odměňování a motivaci.

5.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování úzce souvisí s oblastí hodnocení zaměstnanců, jelikož hodnocení výkonu slouží velmi často jako podklad pro případné zvyšování základní mzdy zaměstnanců. Odměňování zaměstnanců ve firmě KSM Castings CZ a.s. je řízeno mzdovým systémem, který vychází ze zákoníku práce. Nový mzdový předpis na půdě společnosti KSM Castings CZ a.s. nabyl účinnosti dne 1. ledna 2017.

5.5.1 Základní mzda

Zaměstnanci jsou zaměstnavatelem zařazeni na základě sjednaného druhu práce do příslušné funkce a je jim přidělena základní mzda, která je stanovena dle náročnosti, odpovědnosti, namáhavosti a obtížnosti jejich práce. Výše mzdy je zaměstnavatelem určena před začátkem výkonu práce, za kterou zaměstnanci mzda přísluší (§ 113 odst. 3 ZP). Diference jednotlivých činností je dána popisem náplně práce. Základní mzda je zaměstnancům přidělována podle druhu práce, která je v rámci pracovního místa zaměstnance vykonávána. Dále na základě pracovních výsledků a dlouhodobé iniciativy zaměstnanců a rovněž na základě úspěšného splnění odborné zkoušky v rámci kvalifikačních požadavků.

Zaměstnanci jsou ve společnosti KSM Castings CZ a.s. odměňováni základní mzdou. Rozlišujeme zde dělnické, technické a administrativní pozice. U dělnických pozic bývá uplatňována měsíční i hodinová mzda, která je dle pracovních znalostí a dovedností navyšována. Oproti tomu u technických a administrativních pracovních pozic je uplatňována

mzda měsíční, která není automaticky navyšována u nově nastupujících zaměstnanců. O případném navyšování základní mzdy rozhoduje přímý nadřízený zaměstnanec.

5.5.2 Ostatní složky mzdy

Zaměstnancova základní měsíční mzda je rovněž navyšována prémie, příplatky a ostatními složkami. Zaměstnanec mohou uvnitř společnosti motivovat měsíční prémie, které jsou poskytovány k základní mzdě a jejich výše je stanovena a vypočtena za jeden kalendářní měsíc. Výše prémie je vymezena dle profesí v prémiovém řádu společnosti, a to konkrétně dle výkonnosti, využívané pracovní doby, plnění pracovních povinností, pracovní morálky, nasazení a kvality práce konkrétního zaměstnance. Kvalita práce uvnitř společnosti je dána počtem „zmetků“, lépe řečeno vadných kusů a také počtem reklamací.

Základní měsíční mzdu tvoří také celá řada druhů příplatků, které jsou zaměstnancům poskytovány jako kompenzace zvláštních pracovních podmínek nebo jiných podstatných vlivů. Příplatky jsou zaměstnancům udělovány za práci přesčas, za práci v sobotu a neděli, za práci ve svátek, za práci v odpolední směně, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v noci (tj. od 22:00 hod. – 6:00 hod.). Za práci v noci je zaměstnanci přidělován příplatek k základní mzdě, který je ve výši 15 % průměrného hodinového výdělku za hodinu práce, avšak vykonávaná činnost v noci musí trvat alespoň 3 hodiny. Pokud zaměstnanec společnosti koná práci nad rámec pracovní doby stanovené pracovním řádem, přísluší mu taktéž odměna.

Zaměstnanci vybrané společnosti jsou odměňováni nejen mzdou, ale i dalšími velmi výhodnými a zajímavými benefity. Společnost KSM Castings CZ nabízí svým zaměstnancům benefity, které mají nejčastěji podobu permanentních vstupenek do zábavních center, ZOO, či na stadion hráčů týmu Slovan Liberec. Benefity jsou zaměstnanci velmi často využívány.

Po splnění měsíčního pracovního fondu získává zaměstnanec od zaměstnavatele bonus, jehož výše dosahuje 2 000 Kč. Nárok zaměstnanců na tuto odměnu zaniká v případě, kdy vznikla překážka na straně zaměstnance z důvodu nemoci, neplaceného volna, neomluvené absence a návštěvy lékaře, pokud zaměstnanec neprokáže, že návštěvu

lékaře nebylo možno uskutečnit v jinou dobu. Vedení společnosti nepřiděluje bonus ani těm zaměstnancům, kteří v příslušném kalendářním měsíci neomluví svoji absenci v zaměstnání.

5.6 Péče o zaměstnance

Povinností ze strany zaměstnavatele je dle § 54 odst. 2 zákona č. 373/2011Sb., o specifických zdravotních službách, uzavřít smlouvu s poskytovatelem pracovně-lékařských služeb. Pracovně-lékařské služby dle zákona č. 373/2011 Sb. a vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 79/2013 Sb. pro společnost KSM Castings CZ a.s. zajišťuje MEDICA SEVER s.r.o. se sídlem v Liberci. Mezi zaměstnavatelem a poskytovatelem lékařské služby je uzavřena smlouva o poskytování a úhradě pracovně-lékařských služeb, ve které jsou obsaženy povinnosti vyplývající z obou smluvních stran. Veškeré náklady na pracovně-lékařskou péči, mimo prohlídek realizovaných při nástupu do zaměstnání a prohlídek na přítomnost návykových látek, hradí zaměstnavatel. Náklady na vstupní prohlídku jsou zaměstnanci proplaceny po uplynutí zkušební doby.

Mezi pracovně-lékařské prohlídky ve společnosti KSM Castings CZ a.s. spadají lékařské prohlídky – vstupní, periodická, mimořádná a výstupní. Při nástupu fyzické osoby musí být realizována vstupní lékařská prohlídka, jejíž platnost je maximálně měsíc před nástupem do zaměstnání. Vstupní lékařská prohlídka je taktéž realizována v případě převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici.

Druhým typem je prohlídka periodická, jejíž četnost je odvozena dle příslušných pracovních pozic zaměstnanců. U těch, kteří nevykonávají práci v noci a nepracují v rizikovém prostředí, je realizována jednou za 5 let. V případě zaměstnanců ve věku nad 50 let je periodická lékařská prohlídka realizována jednou za 3 roky a u zaměstnanců vykonávajících práci i v noci jednou ročně.

Dalším typem je mimořádná lékařská prohlídka, která je uskutečňována pouze na žádost zaměstnance, zaměstnavatele, nebo dle rozhodnutí Krajské hygienické stanice Libereckého kraje se sídlem v Liberci. Na žádost zaměstnavatele je uskutečněna mimořádná lékařská prohlídka, pokud zaměstnavatel nabyt podezření na změnu zdravotního stavu, která by mohla ohrozit vývoj zdraví zaměstnance nebo řádný průběh výkonu jeho práce. Posledním

typem je prohlídka výstupní, která je realizována nejpozději v den ukončení pracovního poměru. V tomto případě se zaměstnanci mohou rozhodovat, zda výstupní lékařskou prohlídku podstoupí či nikoliv.

Po ukončení pracovního poměru archivují personalisté ve společnosti KSM Castings CZ a.s. veškeré dříve uskutečněné pracovně-lékařské prohlídky společně s ostatní administrativou spojenou s daným zaměstnancem v jeho osobní složce. S těmito dokumenty je zacházeno v souladu se zákonem 101/200 Sb., o ochraně osobních údajů.

6 Praktická doporučení vedoucí ke zlepšení úkonů prováděných personalisty v praxi

Klíčovým cílem této kapitoly je nalézt ideální řešení pro optimalizaci a zrychlení personálních činností. Kapitola zcela navazuje na konkrétní oblasti, které byly podrobně charakterizovány v předchozí kapitole bakalářské práce. Veškerá navrhovaná řešení byla projednána s konzultantem, zaměstnaným ve společnosti KSM Castings CZ a.s., na kterou se praktická část vztahuje.

Kapitola se bude blíže zabývat především doporučeními vztahujícími se k náboru nových zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců.

6.1 Nábor zaměstnanců

Oblast náboru je v posledních dvou letech z pohledu členů personálního útvaru zvolené společnosti velice náročná, a to z důvodu velmi nízké nezaměstnanosti v České republice. Nedostatek pracovních sil na českém trhu vede k tomu, že společnosti v praxi odmítají firemní zakázky. Nezaměstnanost v Libereckém kraji dosahovala k 28. únoru 2017 dle Českého statistického úřadu 5,16 %, proto je přístup společností k náboru nových zaměstnanců velmi důležitý (Český statistický úřad, 2017).

Pokud vezmeme v potaz, kolik se v Libereckém kraji nachází organizací, které podnikají v oblasti automobilového průmyslu a jakým způsobem se v současné době rozvíjejí, je pro společnost KSM Castings CZ a.s. velmi obtížné najít vhodný způsob k přilákání nových uchazečů o zaměstnání. V tomto případě je společností v praxi doporučováno realizovat nové kampaně, které mají podobu prezentací, návštěv pracovních veletrhů a propagace společnosti jako celku, ale i spolupráce se vzdělávacími organizacemi k uplatnění absolventů. Takové činnosti jsou však v personální praxi využívány většinou společností a příliš velký přínos v sobě neskrývají. Je potřeba nabídnout něco zajímavějšího a lákavějšího, co potenciální uchazeče osloví. Jednou z dalších možností je i nabídka praxe

pro vysokoškolské studenty, která v sobě skrývá flexibilní pracovní dobu a motivační finanční ohodnocení, které je u dnešní generace rozhodujícím při nástupu do nového zaměstnání. Důležitou součástí motivačního ohodnocení jsou také benefity, které mohou mít podobu tzv. „*sick days*“. Tento benefit v sobě skrývá možnost zaměstnance využít pár dní v roce na zdravotní volno.

Nábor zaměstnanců je administrativně náročný. Za optimální lze považovat postup uplatňovaný společností KSM Castings CZ a.s., kdy nový zaměstnanec dostává k podpisu několik formulářů spojených s nástupem a je personalistou zaveden do informačního systému SAP. Systém SAP obsahuje veškeré informace o zaměstnancích. V oblasti docházky zaměstnanců využívá společnost informačního systému Vema. V tomto případě lze doporučit jejich vzájemné propojení, které by vedlo ke zjednodušení spolupráce členů personálního oddělení.

Při nástupu nového zaměstnance je také realizováno fasování pracovních pomůcek a oděvů. I tento formulář je zpracován v papírové podobě a nese název „*Osobní list oděvních a ochranných pomůcek osobního nároku*“. Nápomocné by mohlo být zavedení moderních technologií a softwarového systému pro ucelenou podporu řízení lidských zdrojů, prostřednictvím kterého by všechny formuláře měly elektronickou podobu a byly by zpřístupněny pověřeným osobám. Docházelo by tak k jejich rychlejšímu předávání mezi jednotlivými odděleními, ke snížení časových ztrát, případných ztrát dokumentů a chyb způsobených personalistou při neustálém přepisování. Nezanedbatelná je i větší přehlednost.

Potenciální nevýhodou je v tomto případě vysoká finanční náročnost při zavedení personálního informačního systému do prostředí společnosti. Slabou stránkou je i náročné a zároveň velmi důležité školení a propagace programu jeho budoucím uživatelům (Inflow, © 2007–2013). Zavedení systému vyžaduje v praxi mnoho času a je jen otázkou, zda by společnost během každodenních aktivit zvládla inovaci zahájit.

Tabulka 1: Statistika náboru zaměstnanců

Kalendářní měsíc	Pozváno na pohovor	Uskutečněný pohovor	Dána nabídka	Nepřijali nebo nenastoupili
Leden	32	28	10	4
Únor	22	20	13	6
Březen	24	22	20	8
Duben	33	25	10	2
Květen	17	26	13	5
Červen	20	14	6	3
Červenec	13	11	9	1
Srpen	16	16	13	4
Září	29	29	19	1
Říjen	19	17	10	2
Listopad	20	17	11	2
Prosinec	5	5	3	1
CELKEM	250	220	137	39

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 1 obsahuje údaje týkající se přijímacích pohovorů za rok 2016, které byly poskytnuty personalistkou pro nábor. Z tabulky vyplývá, že 250 uchazečů o zaměstnání bylo pozváno na základě zaslaného životopisu k přijímacímu pohovoru. Z celkového počtu uchazečů se v minulém roce k přijímacímu pohovoru dostavilo 88 %. Po jeho uskutečnění byla dána pracovní nabídka 137 z nich, což odpovídá 62 % ze všech realizovaných pohovorů. Na závěr lze říci, že ze všech oslovených uchazečů, kterým byla dána pracovní nabídka, ji nepřijalo celkem 39. Tento fakt je dán například ztrátou zájmu o případné zaměstnání ze strany uchazečů. Ta může být způsobena i tím, že společnost uchazeče nedostatečně zaujme. Problémem může být i pozdě poskytnutá zpětná vazba týkající se přijetí či nepřijetí. Uchazečům je nutné na pohovoru sdělit veškeré informace týkající se společnosti. V tomto případě lze navrhnout realizaci tzv. Assessment centra, které je v praxi využíváno pro výběr zaměstnanců. V praxi se ho zúčastňuje 10 jedinců na základě svých zaslaných životopisů, ze kterých jsou následně vybráni jen ti nejvhodnější potenciální zaměstnanci.

Další část náboru tvoří povinnost ze strany zaměstnavatele zajistit, aby se nový zaměstnanec před nástupem do zaměstnání podrobil vstupní lékařské prohlídce. Jak bylo uvedeno

v kapitole péče o zaměstnance, poskytovatelem pracovně-lékařských služeb ve společnosti KSM Castings CZ a.s. je MEDICA SEVER s.r.o., jejíž sídlo je v Liberci, který je od Hrádku nad Nisou vzdálen přibližně 21 km. I z tohoto důvodu je proces nábory časově náročný, jelikož ne vždy je návštěva ordinace závodního lékaře uskutečňována ihned. Nabízí se ta otázka, zda by nebylo vhodné učinit změnu poskytovatele pracovně-lékařských služeb, který by měl své sídlo poblíž společnosti. Druhou variantou je zvolení konkrétních dnů v kalendářním měsíci, které by sloužily pro vstupní lékařské prohlídky nově nastupujících zaměstnanců popisované společnosti. Další z možností je realizace vstupních prohlídek v ordinaci, která se nachází ve společnosti KSM Castings CZ a.s. v Hrádku nad Nisou. Inovace by spočívala ve stanovení jednoho dne v týdnu, který by sloužil k uskutečnění vstupních lékařských prohlídek. Závodní lékař poskytující pracovně-lékařské služby by tak byl k dispozici ve společnosti, což by mělo za následek zrychlení nábory z hlediska lékařských prohlídek.

6.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu je velmi důležitou personální činností. Jeho význam je dán možností odhalení silných a slabých stránek hodnoceného zaměstnance. Výsledné hodnocení zaměstnanců nejčastěji slouží vedení společnosti při odměňování, kariérním růstu, pro zjištění potřeb osobního rozvoje a zvýšení kvalifikace. Výsledky hodnocení mohou taktéž napomoci během rozhodování při snižování stavu zaměstnanců. Díky velkému významu této personální aktivity je důležité optimalizovat její průběh, aby společnost dosahovala co nejefektivnějších výsledků.

Hodnocení zaměstnanců je uvnitř společnosti realizováno ze strany přímého nadřízeného pracovníka (v případě výrobních pozic mistr směny), čímž může v praxi docházet ke zkresleným a podle mého názoru také nevyovídajícím informacím (např. osobní vztahy, nesympatie atd.). Z tohoto důvodu by bylo vhodnější zařadit do společnosti tzv. vícezdrojové hodnocení. Ze samotného názvu vyplývá, že součástí hodnocení se stávají všichni kolegové hodnoceného zaměstnance. Vícezdrojové hodnocení může podávat objektivnější informace a mít větší vypovídací schopnost o pracovním výkonu zaměstnance. Okruh hodnotitelů je v tomto případě tvořen zaměstnanci na stejné pracovní úrovni, dále přímým nadřízeným

hodnoceného a součástí jsou taktéž externí zákazníci nebo dodavatelé, pokud s nimi zaměstnanec přichází během výkonu své pracovní pozice do styku.

Tento styl hodnocení je v praxi nazýván 360° zpětná vazba zaměstnanců a do prostředí společností kam je zaváděn, přináší spoustu výhod. Metoda 360° zpětná vazba umožňuje rozvoj hodnocených zaměstnanců, prostřednictvím kterých se později posouvá vpřed i společnost jako celek. Za silnou stránku této hodnotící metody je v praxi považována existence tzv. sebehodnocení zaměstnance, které je považováno za největší přínos celé metody, jelikož motivuje zaměstnance k seberozvoji. Oblast sebehodnocení je následně porovnávána s posudkem ostatních kolegů, kteří tvoří tzv. okruh hodnotitelů (Arthur, 2010).

Druhou možností, která vede k zefektivnění personálních aktivit i procesu hodnocení zaměstnanců, je zavedení moderního personálního informačního systému do společnosti, který byl zmíněn již dříve. Všechny formuláře určené pro hodnocení výkonu zaměstnanců by měly elektronickou podobu, což by umožňovalo přístup všem zaměstnancům, kteří tvoří součást procesu hodnocení. Celkový proces by byl zavedením moderního systému do společnosti urychlen, jelikož by nedocházelo k opakovanému předávání papírové formy mezi hodnotiteli daného zaměstnance a personálním oddělením společnosti, jako tomu je v současné době.

Ve druhém případě by mohlo být přínosné zavedení zaměstnaneckých průzkumů neboli průzkumů spokojenosti. Ty by měly podobu dotazníků, prostřednictvím nichž by se nejvyšší vedení společnosti dozvědělo, jak jsou přímí nadřízení hodnoceni jejich podřízenými. Cílem metody je utvářet případná opatření a korekce na uvedené názory zaměstnanců v dotazníku. Veškerá hodnocení vycházející ze strany zaměstnanců by poskytovala zpětnou vazbu vedení společnosti o chodu interního prostředí podniku apod. (jako např. vztahy na pracovišti, přístup vedoucích pracovníků, náročnost vykonávané práce atd.)

6.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňováním není v moderní době označována pouze peněžní forma, ale spadají sem veškeré benefity. Souvisí se spokojeností zaměstnanců a odráží se v motivaci, která se dále promítá v jejich pracovních výkonech.

Současná generace Y, ovlivněna moderními technologiemi a narozena v letech 1981–2001, dle průzkumu vyžaduje vstřícnost od svého zaměstnavatele. Ta spočívá ve flexibilní pracovní době a v poskytovaných benefitech. Z toho vyplývá, že benefity jsou v dnešní době velmi důležité a společnosti by jim měly věnovat dostatečnou pozornost. I když společnost KSM Castings CZ a.s. nabízí svým zaměstnancům mnoho výhod v podobě permanentních vstupenek, měla by svou orientaci zaměřit na jejich rozšíření. Vhodné by bylo zavést zvýhodněné ceny u některých prodejců, např. lékáren či supermarketů. Benefity jsou lákavé především pro mladou generaci a jsou rozhodujícím faktorem při výběru jejich zaměstnání. Pro mladé uchazeče o zaměstnání je typický především zájem o zdravý životní styl, což by mohlo vést k zavedení nových typů benefitů v podobě permanentek do posiloven atd.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala právními aspekty řízení lidských zdrojů. Součástí tohoto díla je vymezení řízení lidských zdrojů, jejich právní úpravy a také důležitost této oblasti pro společnost. První kapitola bakalářské práce se týkala charakteristiky řízení lidských zdrojů a jeho významem pro společnost v praxi.

Další část bakalářské práce spočívala v popisu zajišťování lidských zdrojů a charakteristice několika základních pojmů, které souvisí s řízením lidských zdrojů. Jedním z nich je i personální útvar, do kterého spadají zaměstnanci na pozicích personalistů. Součástí druhé kapitoly je vymezení právní úpravy pracovního práva. V bakalářské práci bylo nejvíce využíváno aktuálního znění zákoníku práce, prostřednictvím kterého se autorka zaměřila především na povinnosti zaměstnavatelů vůči zaměstnancům.

Poslední kapitola teoretické části bakalářské práce spočívala v popisu personálních aktivit v souvislosti s pracovně právní úpravou. Autorka se zabývala veškerými aktivitami spojenými s pracovním procesem zaměstnanců, které do sebe zahrnují plánování, získávání, přijímání, adaptaci, vzdělávání, péči o ně, odměňování až po samotné skončení pracovního poměru dohodou, výpovědí, ve zkušební době a na konci doby určité.

Zdrojem pro vypracování praktické části bakalářské práce se stala společnost KSM Castings CZ a.s., jež svými produkty spadá do automobilového průmyslu. Zpočátku se autorka věnovala popisu samotné společnosti, který obsahuje základní informace o jejím vzniku, historii, předmětu podnikání, organizační struktuře a personálního oddělení včetně popisu pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic v rámci personálního útvaru. Poté následoval popis zvolených personálních aktivit, z nichž byla vlivem omezeného počtu normostran věnována největší pozornost oblasti nábory, adaptaci, hodnocení, péči o zaměstnance a odměňování. Veškeré informace týkající se popisu personálních aktivit vycházely z poskytnutých směrnic zvolené společnosti. Doplňující informace byly vysvětleny konzultantkou dané společnosti. Některé informace získala studentka již během své praxe. Jednotlivé oblasti na sebe úzce navazují. Návaznost je viditelná například v oblastech hodnocení a odměňování. Společnost KSM Castings CZ a.s. nabízí svým zaměstnancům mnoho benefitů, což může být jedním z motivujících faktorů pro lepší pracovní výkon. Na

tuto část navazovala i poslední kapitola bakalářské práce, která spočívala v praktických doporučeních vedoucích ke zlepšení popsaných personálních aktivit uvnitř společnosti. Záměrem bylo najít vhodná doporučení v návaznosti na zrychlení procesu náboru, zefektivnění průběhu hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování a péči. Cílem autorky práce nebylo změnit průběh jednotlivých personálních úkonů, ale pouze jejich doplněním či zdokonalením.

Vytyčené cíle bakalářské práce byly splněny, jelikož autorka v rámci praktické části díla navrhla jistá opatření vedoucí ke zlepšení průběhu jednotlivých personálních úkonů. Jedná se například o proces náboru, který byl v praktické části bakalářské práce popsán podrobněji. V této oblasti bylo autorkou navrženo propojení dvou společností využívaných systémů, tedy SAPu a Vemy. Použití obou z nich je nesmyslné a pro uživatele někdy zavádějící. Zavedení uceleného personálního systému by mohlo vést k úspoře firemních výdajů a také ke snadnějšímu propojení jednotlivých oddělení společnosti, což by mělo za následek snadnější a efektivnější komunikaci mezi nimi. Doporučení týkající se uvedení personálního informačního systému se vztahuje ke všem popsaným personálními aktivitám uvnitř společnosti. Otázkou je, zda by si společnost zvládla tuto náročnou inovaci osvojit při každodenních aktivitách. Součástí návrhů v oblasti náboru bylo také realizování vstupních lékařských prohlídek poskytovatelem pracovně-lékařských služeb na půdě společnosti. Doporučení v sobě skrývá možnost akcelerace procesu náboru, jelikož vstupní lékařská prohlídka je velmi důležitou součástí.

Veškerá navržená doporučení by měla vést především ke zrychlení jednotlivých personálních procesů uvnitř společnosti. V případě procesu hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu bylo studentkou navrženo zavedení 360° zpětné vazby, jako vícezdrojového hodnocení zaměstnanců, vlivem kterého by vedení společnosti získalo objektivnější informace o výkonu svých pracovníků. Hodnotící metoda v sobě však skrývá poměrně vysokou finanční a časovou náročnost, proto by realizace byla přijatelná zejména pro hodnocení vedoucích výrobních úseků a směnových mistrů.

Přínosem bakalářské práce bylo především pochopení souvislosti mezi personální činností v návaznosti na pracovně právní úpravu. Prostřednictvím tohoto díla autorka prohloubila své

znalosti v personální oblasti a získala orientaci v zákoníku práce, který je pro výkon personální práce nezbytný.

Seznam citací

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

ARTHUR, Diane. 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLINA, Miroslav. 2012. *Pracovní právo*. 5. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-405-6.

HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.

HUZOOREE, Geshwaree a Vimla Devi RAMDOO. Review of Effective Human Resource Management Techniques in Agile Software Project Management. International Journal of Computer Applications [online]. 2015, vol. 114, no. 5, s. 10-11. ISSN 09758887. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <https://search.proquest.com/docview/1672913920/fulltextPDF/FA21F616B24941A2PQ/7?accountid=17116>.

HŮRKA, Petr. 2011. *Pracovní právo*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-316-2.

Informační systém jako nástroj moderního personálního managementu. Brno: InFlow, 2008 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/informacni-system-jako-nastroj-moderniho-personalniho-managementu>.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MEDICA SEVER [online]. Hradec Králové: CS Technologies, 2017 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.medica-sever.cz>.

KSM Castings [online]. Hrádek nad Nisou: KSM Castings CZ, 2014 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.ksmcastings.com/cz>.

Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2017 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.

SCHMIED, Zdeněk a Ladislav TRYLČ, 2015. *Zákoník práce 2016: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-987-8.

ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4151-2.

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human Resource Management*. 7th ed. Spain: Mateu Cromo Artes Graficas, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2.

Právní předpisy

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

Zákon č. 309/2006, o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon.





Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.


Seznam příloh

Příloha A	Hodnocení zaměstnance ve zkušební době	66
Příloha B	Kvalifikační a adaptační karta zaměstnance	67

Příloha A Hodnocení zaměstnance ve zkušební době

	PP 18 - 01 - 02/01 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ - VÝROBA	Datum: 16.12.2015 Index změny: 0 Strana 1 / 2																																																																		
	Hodnocení zaměstnance ve zkušební době																																																																			
Příjmení a jméno:																																																																				
Pracovní pozice:																																																																				
Středisko:		Vedoucí zaměstnanec																																																																		
Začátek PP:		Konec PP:																																																																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Hodnocená kritéria</th> <th colspan="6">Hodnotící stupnice*</th> </tr> <tr> <th>1 výkon výrazně převyšuje požadavky</th> <th>2 výkon často převyšuje požadavky</th> <th>3 výkon se plně shoduje s požadavky</th> <th>4 výkon se částečně shoduje s požadavky</th> <th>5 výkon pod požadovanou úrovní</th> <th>N nehodnoceno</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kvalita práce</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">N</td> </tr> <tr> <td>Efektivita/výkonnost</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">N</td> </tr> <tr> <td>Pracovní přístup</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">N</td> </tr> <tr> <td>Samostatnost v práci</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">N</td> </tr> <tr> <td>Docházka</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">N</td> </tr> <tr> <td>Adaptabilita</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">N</td> </tr> <tr> <td>Dodržování BP a pořádku</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">N</td> </tr> </tbody> </table>							Hodnocená kritéria	Hodnotící stupnice*						1 výkon výrazně převyšuje požadavky	2 výkon často převyšuje požadavky	3 výkon se plně shoduje s požadavky	4 výkon se částečně shoduje s požadavky	5 výkon pod požadovanou úrovní	N nehodnoceno	Kvalita práce	1	2	3	4	5	N	Efektivita/výkonnost	1	2	3	4	5	N	Pracovní přístup	1	2	3	4	5	N	Samostatnost v práci	1	2	3	4	5	N	Docházka	1	2	3	4	5	N	Adaptabilita	1	2	3	4	5	N	Dodržování BP a pořádku	1	2	3	4	5	N
Hodnocená kritéria	Hodnotící stupnice*																																																																			
	1 výkon výrazně převyšuje požadavky	2 výkon často převyšuje požadavky	3 výkon se plně shoduje s požadavky	4 výkon se částečně shoduje s požadavky	5 výkon pod požadovanou úrovní	N nehodnoceno																																																														
Kvalita práce	1	2	3	4	5	N																																																														
Efektivita/výkonnost	1	2	3	4	5	N																																																														
Pracovní přístup	1	2	3	4	5	N																																																														
Samostatnost v práci	1	2	3	4	5	N																																																														
Docházka	1	2	3	4	5	N																																																														
Adaptabilita	1	2	3	4	5	N																																																														
Dodržování BP a pořádku	1	2	3	4	5	N																																																														
* Zakroužkujte a zakřížkujte pouze jednu variantu, která nejlépe vystihuje současnou úroveň daného kritéria.																																																																				
CELKOVÉ HODNOCENÍ		<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 																																																																
Zaměstnávat zaměstnance i po uplynutí zkušeb			<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE																																																																
Je třeba další proškolení?			<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE																																																																

Příloha B Kvalifikační a adaptační karta zaměstnance

	OS 18 – 01 / 03	Datum: 1.10.2016
	Kvalifikační a adaptační karta zaměstnance - výroba	Index změny: 0
		Strana 1 / 2

Kvalifikační a adaptační karta zaměstnance

Příjmení a jméno:		Středisko:	60826
Pracovní pozice:	slévač	Osobní číslo:	
Začátek PP:		Agenturní zaměstnanec:	

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Obor dosaženého vzdělání:

Jazykové znalosti:

Odborná kvalifikace:

Praxe na obdobné pozici:

NOVÉHO ZAMĚSTNANCE S POŽADAVKY NA DANOU PRACOVNÍ POZICI

Zakřížkujte oblasti, které byly proškoleny.

- Zaškolení na pracovišti**
- Organizační zařazení daného pracovního místa**
- Pracovní postupy, platná dokumentace, kontrolní návody, výkresové dokumentace**
- Matice zaškolení**
- Značení materiálu, označování materiálu, umístění materiálu na pracovišti
- Postup při zjištění neshodných výrobků
- Pozastavení pracovní činnosti či výroby a následné znovuobnovení
- Adaptační plán**
- Proškolení BOZP, PO, EMS**
- Seznámení se s jakostí pro dané pracoviště**
- Základní výrobní desatero**

Datum proškolení:

.....
Podpis vedoucího zaměstnance

.....
Podpis zaměstnance