



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

ROZVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI
S & K TOOLS SPOL. S R. O.

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN COMPANY S & K TOOLS SPOL. S R. O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LUKÁŠ HEJKRLÍK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2010

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá analýzou personálních činností prováděných ve společnosti S & K TOOLS spol. s r.o.. Součástí diplomové práce je průzkum spokojenosti zaměstnanců, který jsem provedl a detailně vyhodnotil. Na základě provedené analýzy personálních činností a výsledků průzkumu spokojenosti jsou navržena řešení, jak prováděné činnosti zlepšit.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, úloha personálního útvaru, analýza personálních činností, průzkum spokojenosti zaměstnanců.

Anotace

This Master's thesis is concerned in analysis of HR activities, which are doing in company S & K TOOLS spol. s r.o.. There is part of the thesis survey of employee satisfaction, which was done for foundation of employee opinions. There are some proposals how to improve HR activities, which was done on the basis of the analysis of HR activities and survey of employee satisfaction in the Master's thesis.

Klíčová slova

HR activities, role of HR department, analysis of HR activities, survey of the employee satisfaction.

Bibliografická citace mé práce dle ČSN ISO 690

HEJKRLÍK, L. *Rozvoj personálního řízení společnosti S & K Tools spol. s r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 90 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci „Rozvoj personálního řízení společnosti S & K Tools spol. s r.o.“ jsem vypracoval samostatně pod vedením pana Ing. Roberta Zicha, Ph.D. a v seznamu literatury jsem uvedl všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 13. 5. 2010

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za odborné vedení při zpracování této diplomové práce. Dále chci poděkovat vedení společnosti S & K Tools, spol. s r.o. za ochotu spolupracovat, za poskytnuté informace a možnost vykonávat v této firmě mou diplomovou práci. Zvláště bych rád poděkoval panu Ing. Radovanu Chytilovi, jehož spolupráce pro mě byla velmi přínosná.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	9
1.1 HLAVNÍ CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	9
1.2 DÍLČÍ CÍLE.....	9
1.3 POUŽITÁ METODIKA.....	9
1.3 HARMONOGRAM A OBSAH JEDNOTLIVÝCH ETAP DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	10
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÉ PROBLEMATICE.....	11
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
2.1.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
2.1.2 HLAVNÍ AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
2.2 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	15
2.2.1 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ.....	16
2.2.2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH PŘIJÍMÁNÍ A ROZMISŤOVÁNÍ.....	19
2.2.3 <i>Hodnocení zaměstnanců</i>	23
2.2.4 <i>Ovlivňování výkonu a motivace zaměstnanců</i>	24
2.2.5 <i>Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci</i>	25
2.2.6 <i>Péče o zaměstnance</i>	26
2.2.7 <i>Zdravotní péče, bezpečnost a ochrana zdraví při práci</i>	27
2.2.8 <i>Ukončení pracovního poměru</i>	27
2.2.9 <i>Personální počítačové informační systémy</i>	28
3 ANALYTICKÁ ČÁST.....	31
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI S&K TOOLS.....	31
3.1.1 <i>Historie společnosti</i>	31
3.1.2 <i>Současnost 2002 - 2009</i>	31
3.1.3 <i>Výrobní program</i>	32
3.1.4 <i>Organizační struktura</i>	33
3.2 ROZBOR STAVU PERSONÁLNÍHO OBSAZENÍ.....	34
3.2.1 <i>Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002-2009</i>	34
3.2.2 <i>Počet zaměstnanců z hlediska pohlaví</i>	35
3.2.3 <i>Analýza vzdělanostní struktury</i>	35
3.2.4 <i>Vývoj fluktuace podniku v letech 2002-2009</i>	36
3.2.5 <i>Počet zaměstnanců v jednotlivých stupních řízení</i>	37
3.2.6 <i>Věková struktura zaměstnanců</i>	38
3.3 ROZBOR PROBÍHAJÍCÍCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	39
3.3.1 <i>Plánování možné budoucí potřeby zaměstnanců</i>	39

3.3.2	<i>Získávání a výběr zaměstnanců</i>	40
3.3.3	<i>Přijímání a adaptace nových zaměstnanců</i>	42
3.3.4	<i>Vzdělávání a školení zaměstnanců</i>	43
3.3.5	<i>Hodnocení zaměstnanců</i>	44
3.3.6	<i>Motivování zaměstnanců</i>	44
3.3.7	<i>Odměňování zaměstnanců</i>	45
3.3.8	<i>Ukončení pracovního poměru</i>	45
3.3.9	<i>Personální informační systém</i>	46
3.3.10	<i>Zdravotní péče</i>	46
3.3.11	<i>Průzkum spokojenosti zaměstnanců</i>	46
3.4	BUDOUCNOST SPOLEČNOSTI	62
3.5	SOUHRN ANALÝZY	62
4	NÁVRHOVÁ ČÁST	66
4.1	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	67
4.1.1	<i>Získávání zaměstnanců z externích zdrojů</i>	67
4.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	68
4.2.1	<i>Návrh strukturovaného výběrového pohovoru</i>	68
4.3	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	69
4.3.1	<i>Návrh hodnocení zaměstnanců</i>	69
4.4	VZDĚLÁVÁNÍ	70
4.4.1	<i>Návrh vzdělávání vybraných zaměstnanců</i>	70
4.5	MOTIVAČNÍ PROGRAM	72
4.5.1	<i>Návrh motivačního programu</i>	72
4.6	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	73
4.6.1	<i>Návrh personálního informačního systému</i>	73
4.7	STRATEGICKÁ DOPORUČENÍ	77
4.7.1	<i>Vytvoření samostatné pozice Personalista</i>	77
4.8	PODMÍNKY REALIZACE A ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ	82
4.8.1	<i>Podmínky realizace</i>	82
4.8.2	<i>Zhodnocení přínosů</i>	82
5	ZÁVĚR	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK	89
	SEZNAM PŘÍLOH	90

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je v posledních letech věnována mnohonásobně větší pozornost, než tomu bylo za dob tzv. „industriálních“ společností. Dle mého názoru se v minulosti majitelé společností věnovali tomu, jak co nejvíce vyrábět a prodávat. Péči a spokojenosti zaměstnanců nebyl věnován dostatek pozornosti. Současná doba je již opakem a mluví se o tzv. „znalostních“ společnostech, které se více zajímají o spokojenost a rozvoj svých zaměstnanců.

V dnešní době si již většina firem uvědomuje, že jejich zaměstnanci jsou nejcennějším aktivem, díky, kterému mohou plnit své cíle a závazky vůči svým zákazníkům. Tato vyspělá doba, za podmínek neustále se měnících, kdy jsou správní zaměstnanci na správném místě, je právě to, co organizace potřebují. Jsou to právě oni, kdo ovlivňuje celý proces výroby od výzkumu, přes výrobu až po expedici hotových výrobků.

Správnému řízení lidských zdrojů jsou věnovány nemalé prostředky. Společnosti investují do všech personálních činností začínajících od plánování zaměstnanosti až po ukončování pracovních poměrů. Personalisté vytváří, jak krátkodobé tak i dlouhodobé strategie, které se zabývají všemi personálními činnostmi.

Diplomová práce se zabývá rozvojem personálního řízení ve společnosti S & K TOOLS spol. s r.o. Předmětem činnosti společnosti je výroba precizních a vysoce komplikovaných nástrojů a dílců, dodávaných zákazníkům působícím v oblasti automobilového průmyslu a přesného strojírenství. Společnost patří do skupiny S&K GROUP, která se zabývá nejenom strojírenskou výrobou, ale působí i v dalších odvětvích.

Hlavním cílem mé diplomové práce je na základě analýzy probíhajících personálních činností ve společnosti S & K TOOLS spol. s r.o. navrhnout zlepšení u těch činností, kde budou zjištěny nedostatky.

Analýza jednotlivých činností bude provedena formou dotazování a pohovorů se všemi osobami, které se podílejí na řízení či jinak ovlivňují personální činnosti společnosti S & K TOOLS.

Součástí analýzy bude proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců, který bude zaměřen na dotazování v oblastech firemní kultury, péče o zaměstnance, potřeby zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Závěrečná kapitola diplomové práce seznamuje s návrhy, které si myslím, že mohou pomoci společnosti S & K TOOLS ke zlepšení nyní probíhajících personálních činností a konkurenceschopnosti na trhu.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

1.1 Hlavní cíle diplomové práce

Hlavním cílem mé diplomové práce je navrhnout společnosti S & K TOOLS zlepšení, která povedou k zlepšení a zefektivnění současné personální práce. Díky návrhům bude společnost úspěšnější při nábořech nových zaměstnanců a dojde ke zlepšení péče o stávající zaměstnance.

Na základě těchto návrhů a přínosů týkající se všech personálních činností může dojít k upevnění a posílení dosavadního postavení společnosti na trhu automobilového průmyslu a přesného obrábění.

1.2 Dílčí cíle

- Analyzovat současný stav prováděných personálních činností.
- Vyhotovit dotazník a provést průzkum spokojenosti zaměstnanců.
- Navrhnout zlepšení vedoucí k zefektivnění personálních činností.

1.3 Použitá metodika

Diplomová práce vznikla díky teoretickým zdrojům, z kterých jsem čerpal potřebné informace týkající se oboru personalistiky. Ze zmíněných zdrojů jsem čerpal jak teoretické, tak i praktické informace, které jsem později aplikoval při samotné analýze společnosti.

Analýzu společnosti jsem prováděl formou dotazování osob, které provádějí jednotlivé personální činnosti. Způsob dotazování byl prováděn systematicky postupně dle nastudované teorie.

Nosným bodem analýzy je provedený průzkum spokojenosti zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují. Pro tento průzkum jsem vyhotovil dotazník, jehož úkolem bylo zjistit skutečné názory zaměstnanců, jak vidí společnost, ve které v současné době pracují.

Na základě zjištěných informací z dotazování osob vykonávajících personální činnosti a dotazníku spokojenosti zaměstnanců jsem se rozhodl navrhnout opatření, která dle mého názoru mohou společnosti zlepšit současně vykonávané činnosti.

Pro návrhovou část jsem často také využíval internetových zdrojů, kdy jsem se snažil zmapovat trh s personálními informačními systémy a trh vzdělávacích agentur zabývajících se školeními měkkých manažerských dovedností, tzv. softskills.

1.3 Harmonogram a obsah jednotlivých etap diplomové práce

Při výběru tématu diplomové práce byl po dohodě s vedoucím diplomové práce vytvořen harmonogram plnění jednotlivých etap, který měl závazné termíny.

První zpracovávaná etapa zahrnující teoretickou část vychází z načerpané literatury dle předem uvedené literatury. V průběhu vypracovávání této teoretické části došlo k využití dalších teoretických zdrojů.

Na teoretickou část navazuje již praktická část analyzující společnost S & K TOOLS. Zde jsem zanalyzoval probíhající personální činnosti a vytvořil dotazník zjišťující spokojenost zaměstnanců ve společnosti působících.

Návrhová část vychází z analytické části a doporučuje, u kterých činností by mohlo při využití návrhů dojít ke zlepšení.

Závěr diplomové práce tvoří souhrnný pohled na proběhnutou analýzu a posuzuje efektivnost navržených doporučení.

Diplomová práce byla zpracovávána a průběžně konzultována dle předem stanovených jednotlivých etap.

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÉ PROBLEMATICE

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů [1].

Vedení organizací si uvědomuje, že lidské zdroje jsou to nejcennější aktivum, díky kterému mohou plnit své úkoly, dosahovat stanovených cílů a uspokojovat požadavky svých zákazníků.

2.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem podnikové personalistiky je přispívat k plnění cílů podniku a zabezpečovat plnění filozofie podniku.

Cíle podnikové personalistiky:

1. Zajistit kvalitní lidské zdroje.
2. Vytvořit podmínky pro kvalitní výkon zaměstnanců včetně jejich spokojenosti.
3. Přispívat ke zvýšení produktivity a efektivity podniku.
4. Rozvíjet zaměstnanecké vztahy [1].

Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní úkoly, dle obr. 1 obecného řízení lidských zdrojů patří:

Zařadit správného člověka na správné pracovní místo. Zajistit, aby byl zaměstnanec připraven se přizpůsobovat měnícím se požadavkům na pracovní místo.

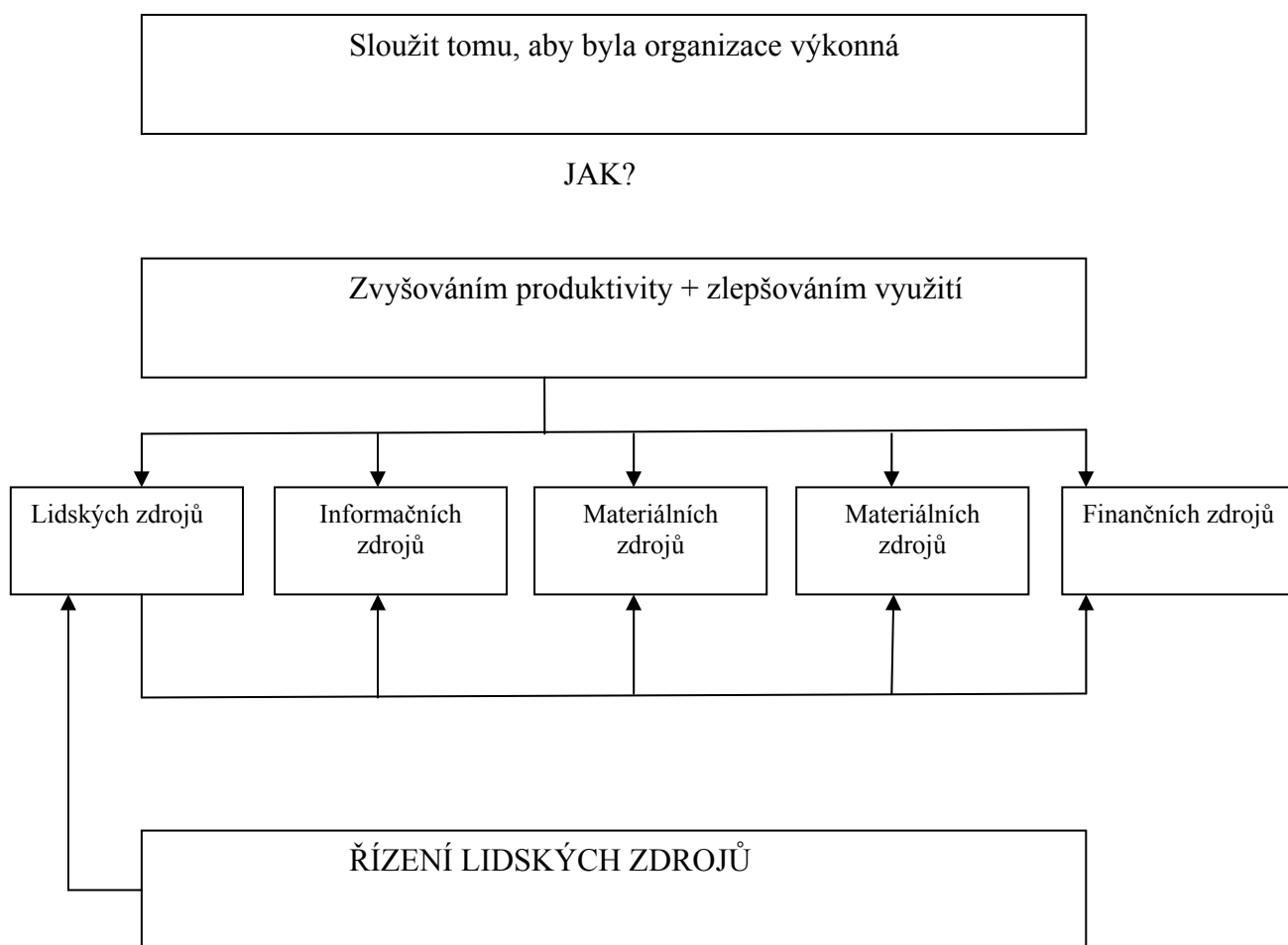
Optimálně využít aktuálních pracovních sil, které jsou v organizaci k dispozici.

Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.

Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.

Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace[4].

Výše zmíněné úkoly řízení lidských zdrojů propojují, jak zájmy organizace, tak i zájmy zaměstnanců. Ke splnění úkolů organizace je potřeba rozvíjet profesní a sociální spokojenost zaměstnanců. Jen za splnění těchto podmínek mohou být organizace úspěšné a efektivní.



Obr. 1: Řízení lidských zdrojů[4].

2.1.2 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

V literatuře je možné setkat se s různým počtem a různým pojetím hlavních aktivit řízení lidských zdrojů, nejčastěji se však uvádějí v následující podobě:

Organizace

Podoba organizace – vytváření organizace, která slouží všem potřebným činnostem, seskupuje je způsobem, který povzbuzuje integraci a kooperaci. Na možné změny funguje pružně a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.

Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí – rozhodování o obsahu pracovních míst a rolí, jejich úkolech, odpovědnosti a vztazích na jednotlivých pracovních místech, či v jednotlivých rolích organizace.

Rozvoj organizace – stimulování, plánování a realizování programů zaměřených na zvýšení efektivity fungování organizace a její adaptace na případné změny.

Zaměstnanecké vztahy – zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů a vytváření příznivého klimatu důvěry.

Řízení znalostí – vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a za účelem zlepšení výkonu v organizaci.

Zabezpečování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů – odhadování budoucích potřeb zaměstnanců z hlediska jejich počtu, tak z hlediska úrovně jejich dovedností a schopností a vytváření a realizace plánů s cílem uspokojit tyto potřeby.

Získávání a výběr – zabezpečování určitého počtu a struktury zaměstnanců, kteří splní požadavky organizace.

Řízení pracovního výkonu – dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců zkoumáním a řízením pracovního výkonu při splňování dohodnutých cílů a požadavků na schopnosti, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu.

Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj a vzdělávání – systematické rozvíjení vzdělávacích aktivit k rozvíjení znalostí a dovedností a schopností zaměstnanců, aby byli v současnosti a budoucnosti schopni vykonávat náročnější úkoly.

Rozvoje manažerů – poskytování příležitostí k učení a rozvoji schopností manažerů.

Řízení kariéry – plánování a rozvíjení kariéry talentovaných lidí.

Řízení odměňování

Systémy odměňování – vytváření mzdových a platových struktur a systémů a jejich spravování.

Zásluhové odměny – provázání peněžních odměn s výsledky, schopností, velikostí přínosu, dovednostmi a úsilím.

Nepeněžní odměny – poskytování nepeněžních odměn pracovníkům, např. uznání, vyšší odpovědnosti a pravomoci, příležitosti pocítit úspěch a příležitosti k růstu.

Pracovní vztahy

Kolektivní pracovní vztahy – řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy.

Zapojování a participace pracovníků – naslouchat zaměstnancům, poskytovat jim informace a diskutovat s nimi o záležitostech, které se týkají obou stran.

Komunikace – vytváření a poskytování informací zaměstnancům. [1].

Všechny výše zmíněné činnosti zapadající do personálních činností jsou chápány jako standardní úkoly, o které se personální oddělení starají. Dle nových přístupů převládá názor, že by organizace neměli podceňovat tzv. „doplňkové“ činnosti týkající se spokojenosti zaměstnanců. Mezi hlavní činnosti se řadí:

Zlepšení kvality pracovního života.

Zvýšení produktivity.

Zvýšení spokojenosti pracovníků.

Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.

Zvýšení připravenosti na změny [4].

2.2 Úloha personálního útvaru

Obecně se personální útvary specializují na činnosti související s řízením a rozvojem lidí v organizaci. Do personálních útvarů patří vzdělání specialisté, jejichž posláním je zajišťovat personální činnosti firmy. Mezi tyto zmíněné činnosti patří:

1. Plánování potřeby zaměstnanců pro podnik.
2. Získávání, výběr zaměstnanců a jejich přijímání.
3. Hodnocení pracovních míst a zaměstnanců.
4. Ovlivňování výkonu a motivace zaměstnanců.
5. Rozmíst'ování a ukončení pracovního poměru.
6. Podnikové vzdělávání a trénink zaměstnanců.
7. Péče o zaměstnance.
8. Zdravotní péče o zaměstnance, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
9. Personální informační systém [2].

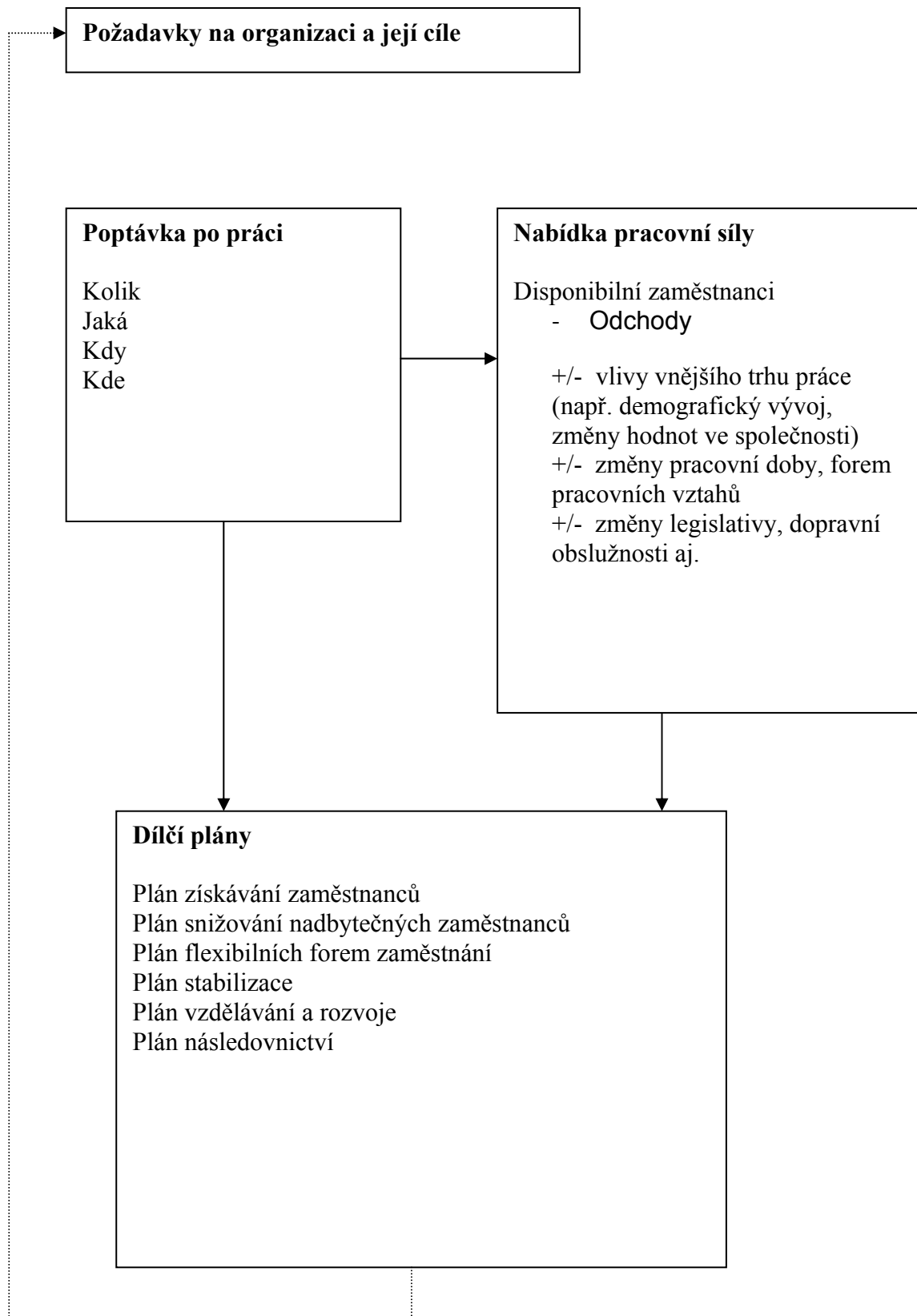
2.2.1 Plánování potřeby zaměstnanců

Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Plány lidských zdrojů jsou odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb. I když plány v oblasti lidských zdrojů nemohou být zcela přesné, poskytují v odpovídajícím výhledu cenné indikátory pro získávání pracovníků, vzdělávání a rozvoj, a to pro různé úrovně organizace [6].

Za kvalitní plánování optimálního počtu pracovních míst a jejich následné obsazení odpovídají specializovaná personální oddělení. V případě malých podniků, kde není tento samostatný útvar, odpovídají vlastníci či vrcholoví manažeři.

Existuje názor, že v menších organizacích se personální plánování nevyplácí. Nelze s ním však po zkušenostech souhlasit. I v malé organizaci může přinášet obdobné výhody jako ve větších organizacích, je-li prováděno správně a systematicky. Navíc připustíme, že situace v malé organizaci není tak komplikovaná, a to bývá nesporná výhoda. Dobře připravený personální plán tak přináší úsporu času a vnáší hospodárnost do vynakládání kapacit pracovních sil [7]

Proces personálního plánování



Obr. 2: Proces personálního plánování[6].

Z obrázku č. 2 se dozvídáme, že plánování lidských zdrojů je zpracováváno jednotlivými dílčími plány. Do jednotlivých plánů patří:

Plán získávání zaměstnanců

Tento plán stanovuje kolik a jaké pracovníky k jakému termínu je potřeba získat. Doporučuje jakých forem oslovení využít a jak zaměstnance vyhledat a oslovit.

Plán snižování nadbytečných zaměstnanců

Cílem tohoto plánu je, aby personální útvar průběžně sledoval fluktuaci zaměstnanců či vyhodnocoval nadbytečný počet zaměstnanců v případě klesajících výrobních zakázek. Tento plán musí být prováděn průběžně a musí mít určitý časový harmonogram. Při nedobrovolném odchodu zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti plán stanovuje dodatečné služby zaměstnancům (např. pomoc při hledání nového zaměstnání).

Plán flexibilních forem zaměstnání

Sleduje vyšší využití zaměstnanců při současném snižování personálních nákladů. Pojem flexibility v pracovních vztazích je různě definován a podle toho jsou pak plánována vhodná opatření. Organizace může flexibilitu pojímat takto[6]:

- Pružný pracovní režim, tj. práce na zkrácený úvazek, sdílení pracovního místa, pružné rozvržení pracovní doby, konto pracovní doby, roční dohodnutý počet hodin a práce na směny.
- Pružná délka produktivního života, tj. přerušování pracovní kariéry k čerpání studijního volna nebo předčasný odchod do starobního důchodu
- Pružný pracovní vztah, kdy může jít o pracovní poměr na dobu určitou, o práci na základě dohod, práci na základě smlouvy o dílo či živnostenského listu.
- Distanční práce, tj. práce na dálku využívající informační a komunikační technologie a domácí práce[6].

Plán stabilizace

Plán stabilizace se zaměřuje na snížení fluktuace, tj. pohyb pracovníků do organizace přicházejících a odcházejících. Cílem je snížení personálních nákladů při současném zabezpečení stávající produktivity.

Plán vzdělávání a rozvoje

Tento plán seznamuje s programy a cíly společnosti v oblasti vzdělávání. Vyhodnocuje na jakých pozicích je potřeba jakého typu vzdělání a podle toho je plánován další rozvoj konkrétních zaměstnanců.

Plán následovnictví

Většinou se jedná o jednoduchý plán stanovující podmínky rozvoje klíčových manažerských funkcí.

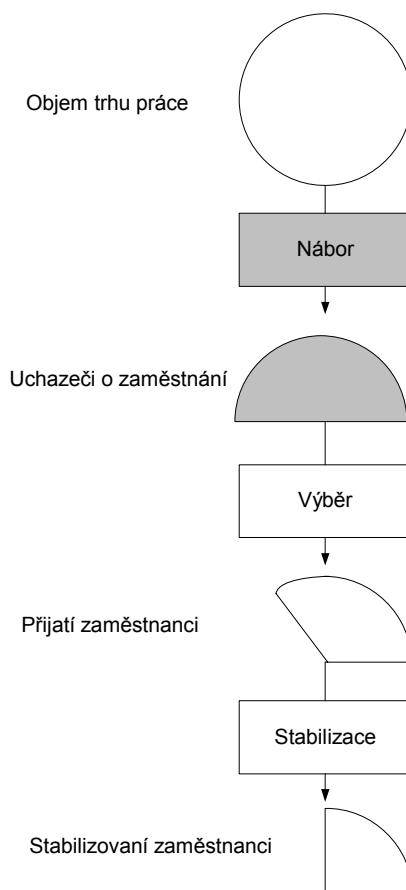
2.2.2 Získávání, výběr zaměstnanců a jejich přijímání a rozmisťování

Získávání zaměstnanců je personální činnost, jejímž cílem je správně identifikovat a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Tyto činnosti se dají vyjádřit slovem: „nábor“.

Nábor

Nábor patří k běžné činnosti, kterou personální útvary vykonávají. Nábor by měl být promyšlený a měl by navazovat na personální plán potřeb zaměstnanců.

Na obrázku číslo 3 je zobrazen proces náboru pracovní síly. Zájemci o zaměstnání prochází postupným přijímacím řízením, až nakonec projdou jen ti nejlepší. Jsou to ti potenciální zaměstnanci, o které má organizace na konci celého výběru zájem.



Obr. 3: Proces formování pracovní síly jako řada filtrů [3].

Pro získání pracovníků se personální útvary mohou orientovat na dva trhy:

1. Vnitřní trh práce – zde dochází k obsazování nových nebo uvolněných pracovních míst v rámci organizace. Využití vnitřního trhu práce dává zaměstnancům podniku jistotu a vede podnik k ekonomickému hospodaření. Zaměstnavatel má o kandidátech ucelené informace, např. informace o zaměstnancových vědomostech, kvalitě práce, spolehlivosti a další. Výhody tohoto způsobu získávání zaměstnanců:

- Organizace zná silné a slabé stránky uchazeče
- Uchazeč zná organizaci a není potřeba nových zaškolování
- Využití stávajících zkušeností a znalostí, které uchazeč ve společnosti načerpal

2. Vnější trh práce – nábor nových zaměstnanců, kteří přicházejí odjinud (např. absolventi škol, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, uchazeči měnící pracovní místo, atd). Výhody:

- Noví uchazeči mohou do společnosti přinést nové pohledy, názory, zkušenosti z vnějšku, které již načerpali v předchozích zaměstnáních
- Zpravidla je levnější získat v krátkém časovém horizontu vysoce kvalifikované manažery zvenčí, než je dlouhodobě vychovávat

Obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, kteří jsou potřeba pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru zaměstnanců:

1. Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.

2. Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.

3. Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy. [1]

Stanovení a definice žádoucích požadavků podle hlavních bodů schopností, vzdělání a odborné přípravy a praxe definoval již v roce 1952 Rodger jako sedmibodový model. Tento model se zaměřuje: [1]

- 1. Fyzické vlastnosti** – zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla a mluva.
- 2. Vědomosti a dovednosti** – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti.
- 3. Všeobecná inteligence** – základní intelektuální schopnosti.
- 4. Zvláštní schopnosti** – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.
- 5. Zájmy** – intelektuální, praktické, tvůrčí, společenské a umělecké aktivity.
- 6. Dispozice (sklony)** – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost.

7. Okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny [1].

Fáze výběru zaměstnanců

U procesu výběru zaměstnanců se zpravidla setkáváme se dvěma fázemi:

1. Předběžná fáze

Zde dochází k definování příslušného pracovního místa, zkoumání kvalifikace, znalostí, dovedností a osobních vlastností uchazeče.

2. Vyhodnocovací fáze

Navazuje na předběžnou fázi v určitém časovém odstupu. Zpravidla se skládá z kombinace několika kroků:

1. Zkoumání dotazníků a dokumentů, které předložil uchazeč o zaměstnání.
2. Předběžný pohovor.
3. Testování uchazečů.
4. Výběrový pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Lékařské vyšetření.
7. Rozhodnutí o výběru uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.

Rozmíst'ování zaměstnanců

Rozmíst'ování zaměstnanců v organizaci je nepřetržitý proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou zaměstnanců, hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování cílů organizace[4].

V případě zařazování nového zaměstnance by měli personalisté k tomuto zařazení přistupovat zodpovědně. I nový zaměstnanec má určité potřeby a očekávání, která považuje za důležité.

Větší podniky realizují pro nově přijaté zaměstnance školení, která mají za účel usnadnit pracovníkovi vstup do organizace a ukázat mu kulturu a pracovní prostředí jeho nového působiště. Zaměstnanec se v nové práci rychleji „rozkouká“ a zapracuje.

Tímto krokem z něj spadne možný počáteční stres, určitý strach z nového prostředí a pochyby o přijetí v organizaci. Hlavním úkolem rozmístění je, aby zaměstnanec podával optimální výkony a tím přispíval k dosahování cílů organizace.

2.2.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování myšlení zaměstnanců. Je to velice důležitá personální činnost, která by měla být prováděna co nejkvalitněji, aby zjištěné výsledky byly co nejobektivnější. V praxi se hodnocení zřejmě nejčastěji využívá k odměňování, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. V některých případech na základě výsledků hodnocení může dojít ke kariérnímu postupu zaměstnanců. Z nejčastějších kritérií hodnocení se používá např. úroveň odborných znalostí a dovedností, kvantita a kvalita pracovního výkonu, odpovědnost a spolehlivost. Lze rozlišit dva způsoby hodnocení zaměstnanců:

1. Neformální hodnocení

Provádí nadřizený průběžně během výkonu práce, nebývá zaznamenáváno a jen výjimečně se z něj dělají závěry.

2. Formální hodnocení

Plánované a systematické pořizování dokumentů, které se zařazují do osobní karty zaměstnance. Tento způsob hodnocení slouží k dalším personálním aktivitám a opatřením

Devatero hodnocení zaměstnanců:

1. Dříve, než se bude provádět hodnocení, musí být stanoveny cíle, kterých má zaměstnanec dosáhnout.

2. Zaměstnanec musí mít k dispozici informace, co se od něj očekává, s předstihem před hodnocením svého výkonu, aby podle toho mohl svoje pracovní úsilí a jednání směřovat.
3. Písemné záznamy o výkonu zaměstnanců by měl jejich bezprostřední vedoucí vést průběžně.
4. Od hodnocených je třeba získávat stanoviska během celého hodnotícího období.
5. Písemné hodnocení je třeba se zaměstnancem vždy projednat a zjistit, zda jej považuje za spravedlivé. To však neznamená, že když jej za spravedlivé nepovažuje, musíme přistupovat nutně ke změnám.
6. Hodnocení zaměstnance je třeba vždy zaměřit na jeho výkon, ne na osobu.
7. Pracovní hodnocení by mělo být rovnovážné mezi konstruktivní kritikou a pozitivním komentářem.
8. Při pracovním hodnocení se vždy vyplatí pozorně naslouchat našemu partnerovi.
9. V průběhu roku se vyplatí provádět samostatná „minihodnocení“ [4].

2.2.4 Ovlivňování výkonu a motivace zaměstnanců

Proces motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivovat zaměstnance je velice důležité, neboť správně motivovaný zaměstnanec plní svědomitě cíle a úkoly organizace.

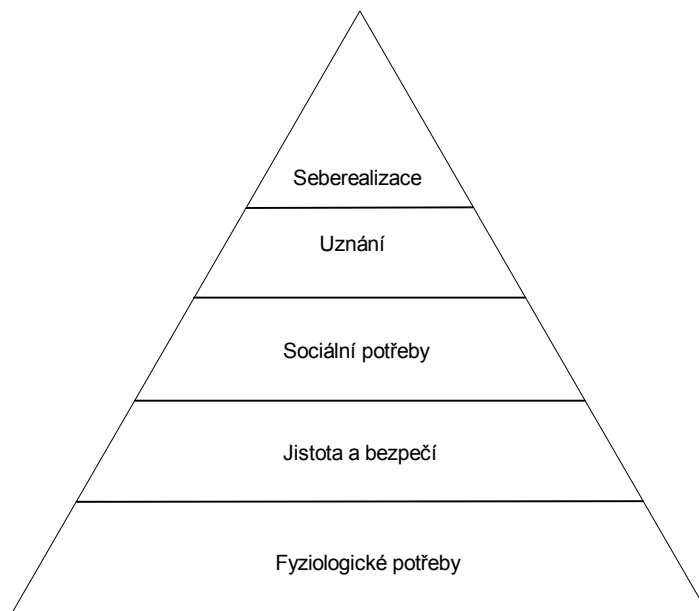
Typy motivace

Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu[1].

Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika [1].

Maslowova pyramida

Maslowova teorie potřeb (motivace) tvrdí, že dojde-li k uspokojení nižší potřeby, tak se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je tedy soustředěna právě na uspokojení této vyšší potřeby, viz obr. 4.



Obr. 4: Maslowova pyramida [1].

2.2.5 Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v moderní společnosti neustále mění, a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem[4].

Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností. Cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout stanovených cílů pomocí zhodnocení jejího nejdůležitějšího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Pojmem „vzdělání“ si můžeme představit jako investici do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu[1].

Nejdůležitějšími cíli vzdělání jsou:

1. Rozvinout dovednosti, schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon.

2. Pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů.

3. Snižít množství času potřebného k zácvičku a adaptaci zaměstnanců začínajících pracovat na nových pracovních místech, či zaměstnanců převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tyto pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to možné [1].

Výhody efektivního vzdělávání:

1. Minimalizovat všechny náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností.
2. Přilákat vysoce kvalitní zaměstnance tím, že jim nabízíme příležitost ke vzdělávání a rozvoji.
3. Zvýšit oddanost a angažovanost zaměstnanců tím, že podporujeme jejich ztotožnění se s posláními a cíli organizace.
4. Poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.

2.2.6 Péče o zaměstnance

V moderní personalistice se setkáváme s názorem, že „nejcennějším kapitálem organizací jsou její zaměstnanci“. Pokud tento názor nemá být pouhou frází, tak je potřeba zaměstnancům věnovat dostatečnou péči a vytvářet jim příznivé pracovní prostředí.

Ti zaměstnanci, kteří s péčí zaměstnavatele jsou spokojeni, poté odvádějí mnohem vyšší výkony než ti zaměstnanci, kteří dostatečnou péči nepocítují. Péči můžeme rozdělit do tří skupin:

1. Povinná péče – tato péče je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami.

2. Smluvní péče – tento typ péče je dán kolektivní smlouvou uzavíranou na firemní úrovni.

3. Dobrovolná péče – tento způsob péče není nijak řízen předpisy a je dán pouze konkrétní personální politikou zaměstnavatele.

2.2.7 Zdravotní péče, bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Organizace mají povinnost mít zajištěnu závodní zdravotní preventivní péči, která je nařízena Ministerstvem zdravotnictví ČR. Zpravidla je vykonávána praktickými lékaři pro dospělé ve vlastních prostorách lékařů nebo přímo v prostorách organizace.

Zaměstnavatel odpovídající za bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnanců, nesmí připustit, aby zaměstnanec vykonával práce, jejichž výkon by neodpovídal jeho zdravotní způsobilosti a jeho schopnostem.

2.2.8 Ukončení pracovního poměru

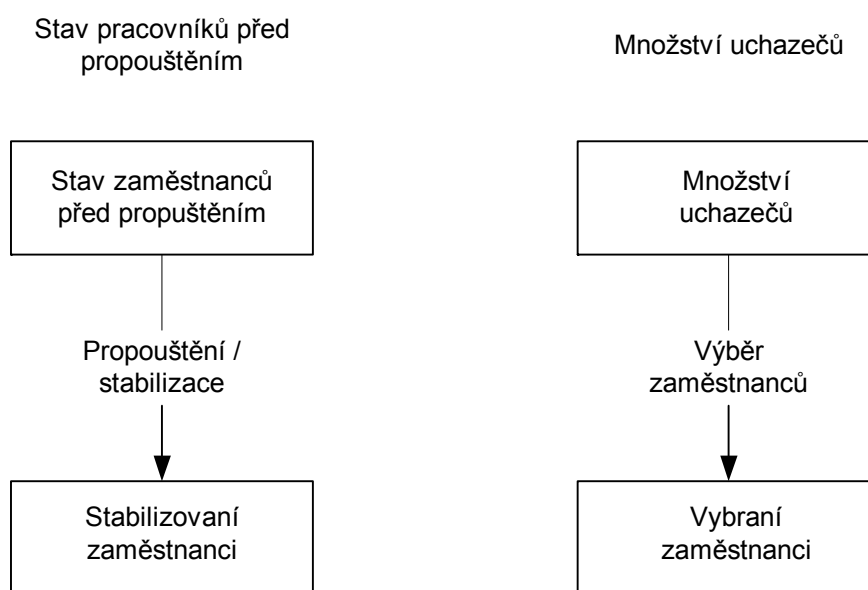
K rozhodnutí o ukončení pracovního poměru může dojít ze strany zaměstnance i ze strany zaměstnavatele. Jedná se o dobrovolné a nedobrovolné odchody, které končí odchodem zaměstnanců z organizací. Činnosti zabývající se propouštěním a snižováním počtu pracovních sil podstatně ovlivňují efektivnost organizace. Snižování počtu zaměstnanců by mělo být v souladu se zákonem a etikou.

Efektivnost - odchází - li zaměstnanci z organizace, obvykle to pro organizaci znamená personální ztráty, které se stávají někdy těžko vyčíslitelné. Tyto výdaje nejsou zanedbatelné, odejde – li z podniku schopný zaměstnanec, mohou být v budoucnu ztráty ještě vyšší.

Ačkoliv je propouštění považováno za něco, čemu je lépe se vyhýbat, může někdy pro podnik znamenat přínos. K tomuto stavu dochází tehdy, odchází - li z organizace „horší či nepřizpůsobiví“ zaměstnanci. Personalisté by se i na tuto činnost měli zaměřovat a umět rozeznat důsledky, které může nesprávný průběh propouštění pro organizaci znamenat a ovlivňovat její výkonnost a produktivitu.

Etika - propouštění zaměstnanců má velký vliv na jejich pocity sebeúcty a jistoty. Ztráta zaměstnání může některým způsobit nepříznivou zkušenost, která v budoucnu může negativně narušit jejich výkonnost a také psychiku. Vládní předpisy a soudy věnují velkou pozornost etice propouštění. V případech, které skončí žalobou je spravedlnost prověřována nejen z hlediska pohlaví a rasy, ale i z hlediska věku zaměstnanců.

Na první pohled se propouštění zaměstnanců zdá být pravým opakem výběru (obr č. 5). Úspěšným výběrovým pohovorem se uchazeči stanou součástí organizace. V případě propouštění z organizace odcházejí. Propuštění zaměstnanci přestávají být součástí organizace a mají na ní jen malý vliv (mohou se stát budoucími zákazníky). V mnohem větším měřítku však ovlivňují organizaci ti zaměstnanci, kteří v ní nadále působí. Charakteristické rysy této stabilizované skupiny určují míru vlivu procesu propouštění či stabilizace na organizaci.



Obr. 5: Srovnání mezi výběrem a stabilizací zaměstnanců [3].

Zaměstnanec může dát výpověď z libovolného důvodu nebo bez uvedení důvodu. Zaměstnavatel musí pro výpověď naplnit podmínky podle ustanovení zákoníku práce. Jen při dodržení v zákoníku uvedených podmínek je výpověď platná. Výpovědní důvody jsou taxativně vyjmenovány a nelze je měnit [5].

2.2.9 Personální počítačové informační systémy

Informační systémy jsou nedílnou součástí organizací pomáhající personalistům v jejich práci. Personální informační systémy obsahují informace, kterých si firmy

velice cení a jsou pro ně důležité. Systémy uchovávají důležité dokumenty o zaměstnancích včetně výsledků jejich hodnocení, plánů osobního rozvoje, informací o vzdělání atd.

Plně rozvinutý personální informační systém by měl personalistům, vedoucím zaměstnancům a dalším oprávněným uživatelům zajišťovat systematické řešení následujících oblastí:

- Personální agenda.
- Získávání a ukončování pracovních poměrů.
- Mzdová agenda.
- Evidence pracovní docházky.
- Hodnocení zaměstnanců.
- Vzdělávání zaměstnanců.

Nároky na personální informační systémy:

- Propojení na interní informační systém.
- Správa výstupu pro finanční instituce.
- Správa výstupů pro státní instituce a instituce veřejné správy.
- Interaktivní přístup k pracovněprávní legislativě[6].

Výhody počítačových personálních systémů:

1. Umožňují personálnímu útvaru, aby poskytoval lepší služby manažerům.
2. Poskytují důležité údaje pro strategické personální rozhodování a umožňovat personalistům rychlé získání a analýzu informací.
3. Snižují náklady práce při vykonávání personálních činností tím, že eliminuje málo hodnotné úkoly, na druhé straně však umožňuje personálnímu útvaru účinně zabezpečovat administrativní služby [1].

Funkce počítačových personálních systémů:

1. Evidují detailní osobní informace o jednotlivých zaměstnancích, včetně přehledu vývoje jejich dosavadní kariéry, dovedností a kvalifikace, informací o dovolených a absencích.
2. Evidují detailní informace o pracovních místech (zaměstnáních) pracovníka, včetně třídy, mzdy, zaměstnaneckých výhod, pracovní doby.
3. Zpracovávají zprávy shrnující různé stránky těchto informací.
4. Evidují a analyzují absence, přítomnosti v práci a fluktuace, včetně porovnávání těchto údajů u různých zaměstnání a v různých místech a zpracovávání dat o vývoji těchto jevů.
5. Hodnocení práce.
6. Propojení s internetem (například jako část získávání pracovníků pomocí internetu) nebo s vnitropodnikovým intranetem [1].

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Představení společnosti S&K TOOLS

3.1.1 Historie společnosti

Společnost S&K TOOLS byla založena v roce 2002 jako součást skupiny S&K GROUP. Ve společnosti při jejím vzniku pracovalo pouze 6 zaměstnanců, jejichž cílem byl vstup do odvětví přesného obrábění.

3.1.2 Současnost 2002 - 2009

Společnost se od svého založení mnohonásobně rozrostla a řadí se mezi velikostně tzv. malé podniky. Dle provedeného průzkumu ke dni 14. 9. 2009 společnost nyní zaměstnává 37 zaměstnanců. S těmito zaměstnanci dokáže uspokojovat potřeby stávajících zákazníků a snaží se využívat nových příležitostí. Společnost zaujímá ve skupině S&K GROUP významnou roli.



Obr. 6: Schéma skupiny S&K GROUP

3.1.3 Výrobní program

Předmětem činnosti společnosti je výroba precizních a vysoce komplikovaných nástrojů a dílců, dodávaných zákazníkům působícím v oblasti automobilového průmyslu a přesného strojírenství.

Po naprogramování výrobku do výkonného řídicího systému tak vzniká možnost vyrábět ve vysoké kvalitě extrémně náročné díly v malých a středních sériích do 20.000 ks / 1 typ ročně. Společnost se od počátku zaměřuje na flexibilní dodávky v krátkých termínech a nabízí organizaci dodávek systémem Time To Market (rychlý vývoj, vzorkování, uvolnění, série), přesně dle požadavků zákazníka.

Princip výroby je založen na nasazení nejmodernějších obráběcích center Mazak, která umožňují na jedno upnutí výrobku kombinovat soustružení, vrtání, frézování, řezání závitu. Pro součásti s potřebou precizního zpracování povrchu na tisícínové tolerance je filosofie založena na spolupráci s firmou Studer, dodavatelem brousicích CNC technologií.

Společnost vyrábí pro renomované české a zahraniční firmy z automobilového a leteckého průmyslu a přesného strojírenství - elektromotory, pohony, tvářecí nástroje, medicínská technika, součásti strojů, hydraulické systémy, atd. Společnost si uvědomuje, že pouze realizace přání zákazníka dle výkresové dokumentace nemůže zabezpečit využití všech výrobních zařízení. Snaží se zákazníkům nabízet i služby jako podpora vývoje výrobků, výběr nejvhodnějších technologií, dočasné převzetí výroby zákazníka v případě jeho výpadku nebo přetížení kapacit. Cíle společnosti jsou zaměřeny na:

- spolehlivost dodávek
- standart kvality odpovídající potřebám trhu
- flexibilitu dodávek

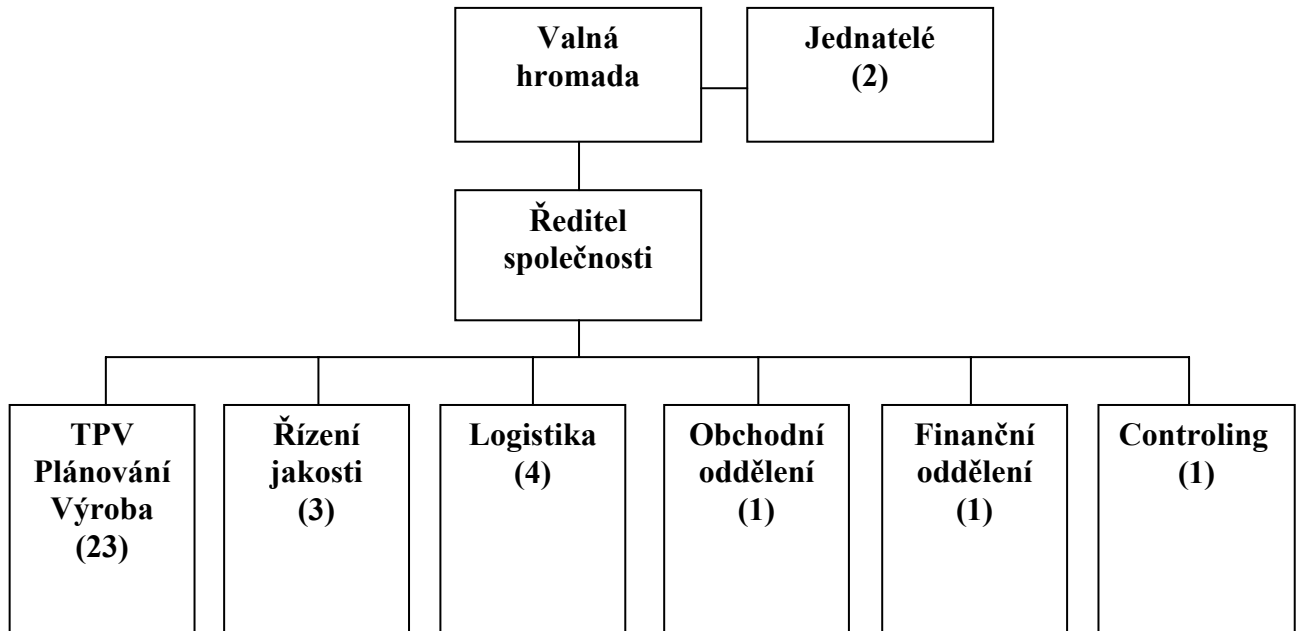


Obr. 7: Ukázka výrobků společnosti S & K TOOLS

3.1.4 Organizační struktura

Obrázek číslo 8 zobrazuje současnou organizační strukturu společnosti. Schéma zobrazuje, jak jsou ve společnosti zastoupena jednotlivá oddělení s v závorce uvedeným počtem zaměstnanců. Tato liniová organizační struktura je při současném počtu 37 zaměstnanců pružná.

Nejvyššími orgány ve společnosti S&K TOOLS je valná hromada a dva jednatele. Těmito dvěma subjektům je přímo podřízen ředitel společnosti. Ředitel společnosti přímo řídí ostatní stupně řízení.



Obr. 8: Organizační struktura

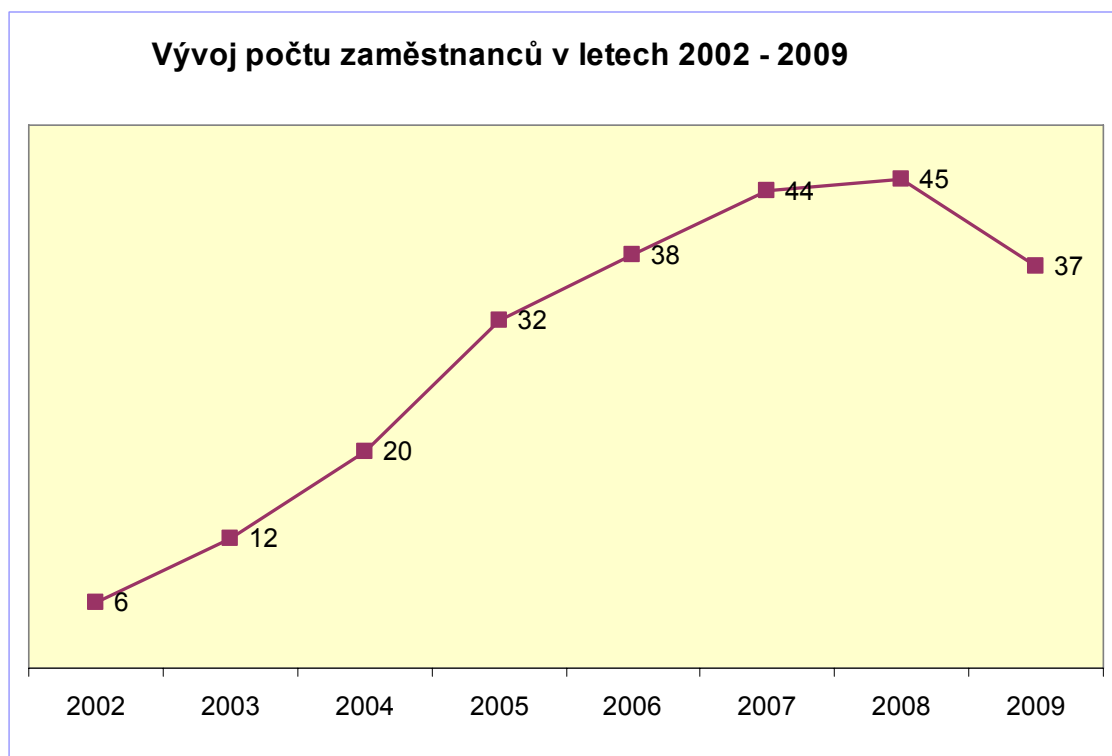
3.2 Rozbor stavu personálního obsazení

3.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002-2009

Od založení společnosti v průběhu dalších let docházelo díky novým zakázkám k navyšování počtu zaměstnanců. Trend navyšování počtu zaměstnanců byl přerušen na přelomu roku 2008/2009, kdy došlo z důvodu finanční krize k poklesu zakázek, společnost musela propustit 8 zaměstnanců. Data jsou zpracována v tabulce 1, trend v grafické podobě vyjadřuje obr 8.

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	6	12	20	32	38	44	45	37

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002-2009



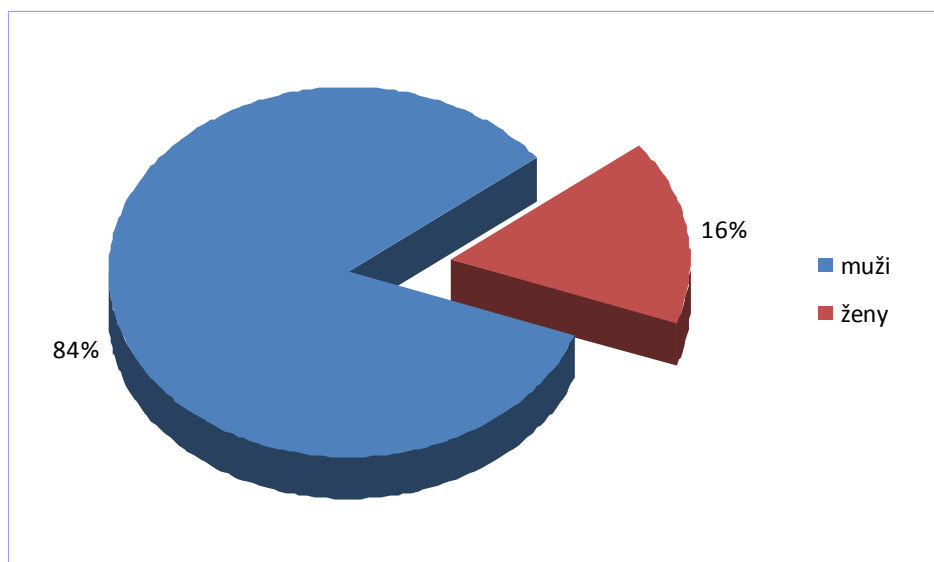
Obr. 9: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002 – 2009

3.2.2 Počet zaměstnanců z hlediska pohlaví

Dle tabulky 2 je zřejmé, že společnost nabízí zaměstnání i ženám pro ně v nepříliš typickém oboru. Z celkového počtu zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno 16% žen, které pracují jak na pozicích THP zaměstnanců tak i zaměstnanců přímo ve výrobním procesu, např. soustružnice, brusička či kontrolorka. Obrázek 10 ukazuje graficky vyjádřený poměr zaměstnávaných mužů a žen. Zbývajících 84% zaujímají muži pracující ve všech výrobních a obchodních procesech.

počet zaměstnanců celkem	muži	ženy
37	31	6

Tabulka 2: Počet zaměstnanců z hlediska pohlaví



Obr. 11: Počet zaměstnanců z hlediska pohlaví

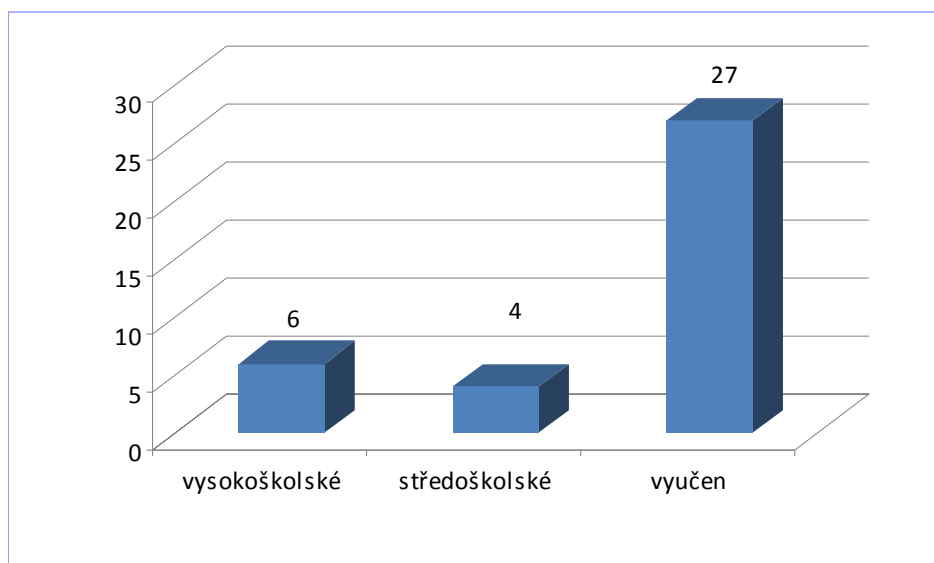
3.2.3 Analýza vzdělanostní struktury

Z provedené analýzy vzdělanostní struktury na obrázku 12 vidíme, že nejpočetnější skupina je vyučena v oboru, tj. 73% zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou většinou zaměstnáni na pozicích brusič, soustružník a zámečnick. Středoškolským vzděláním disponuje 11% zaměstnanců, nejvyššího vzdělání dosahuje 16% zaměstnanců. Tito zaměstnanci mají vysokoškolské vzdělání v oboru a pracují na

pozicích THP či managementu společnosti. Jednotlivé počty vzdělanostní struktury uvádí tabulka 3.

dosažené vzdělání	počet zaměstnanců
vysokoškolské	6
středoškolské	4
vyučen	27
základní	0

Tabulka 3: Vzdělanostní struktura



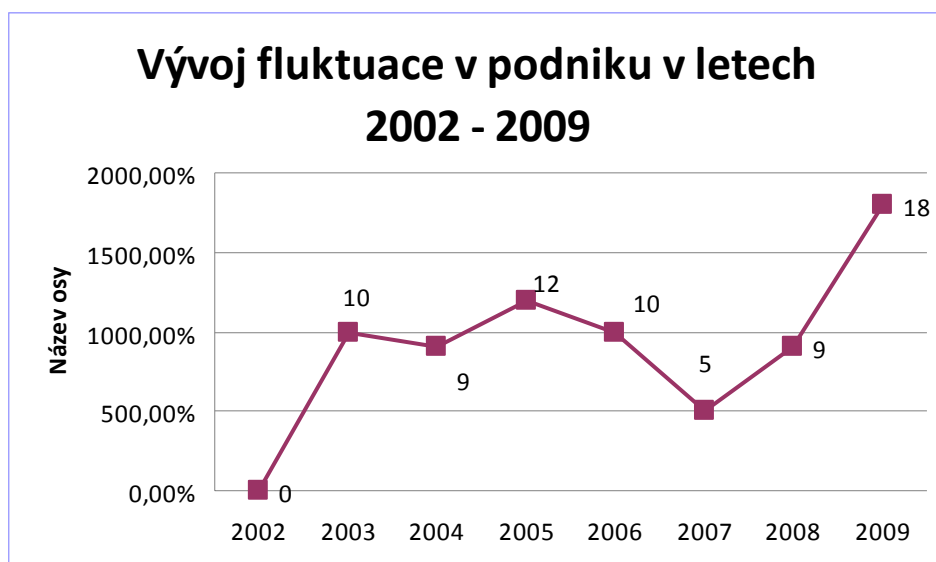
Obr 12: Vzdělanostní struktura

3.2.4 Vývoj fluktuace podniku v letech 2002-2009

Obrázek 13, tabulka 4 nás seznamují s trendem fluktuace v letech 2002-2009. Z křivky je zřejmé, že fluktuace se drží v průměru okolo 10%, což je dle mého názoru pro společnost SK TOOLS dobré číslo. V letech 2007, 2008 se podařilo fluktuaci snížit a stabilizovat počet zaměstnanců. K největšímu výkyvu došlo na přelomu let 2008/2009 kdy došlo z důvodu ekonomické krize k poklesu zakázek a tudíž i k nepopulárnímu propouštění.

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
0	10	9	12	10	5	9	18

Tabulka 4: Vývoj fluktuace v letech 2002-2009



Obr 13: Vývoj fluktuace v letech 2002 – 2009

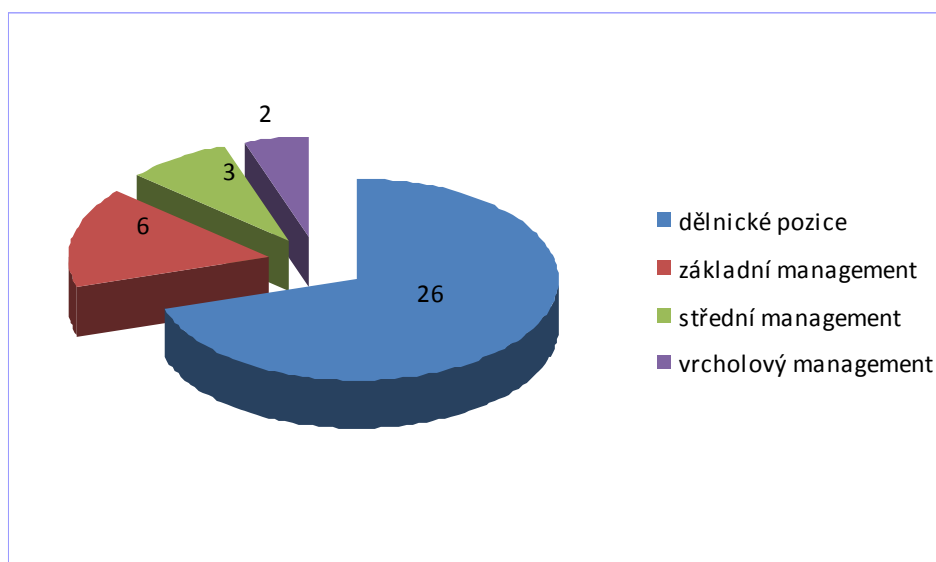
3.2.5 Počet zaměstnanců v jednotlivých stupních řízení

Společnost se dělí do 3 základních stupňů řízení + dělnické pozice. Jednotlivé stupně jsou uvedeny v tabulce 5, pro lepší představivost zvýrazněny na obr. 14. Myslím si, že dle již zmíněné velikosti podniku jsou jednotlivé stupně zastoupeny ve správném poměru.

Největší počet zaměstnanců vykonává svůj pracovní výkon na pozicích obráběč kovu, tj. dělnické pozice. Na úroveň základního managementu patří pozice vedoucích směny. Na úrovni středního managementu pracují zaměstnanci na pozicích vedoucí výroby, vedoucí kvality a vedoucí logistiky, expedice. Pozici vrcholového managementu zaujímá ředitel společnosti a jednatel společnosti.

pozice	počet zaměstnanců
dělnické pozice	26
základní management	6
střední management	3
vrcholový management	2

Tabulka 5: Počet zaměstnanců v jednotlivých stupních řízení



Obr 14: Počet zaměstnanců v jednotlivých stupních řízení

3.2.6 Věková struktura zaměstnanců

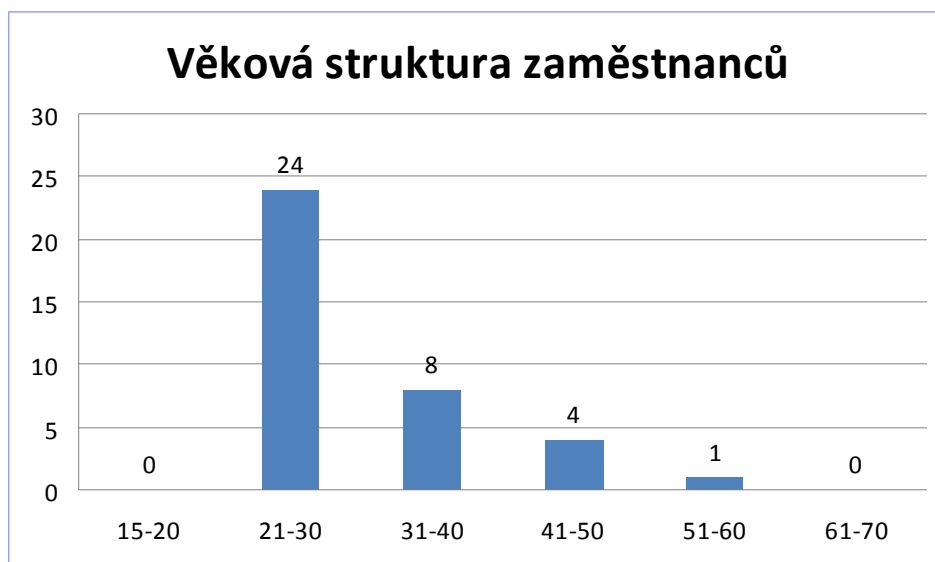
Z personálního zabezpečení je velice důležité znát a udržovat zastoupení zaměstnanců ve všech věkových kategoriích. Jsou ceněni nejenom starší zkušenější zaměstnanci, ale i ti mladí přicházející s novými znalostmi a metodami, které načerpali během svých studií.

Důležité je rovněž nahrazování odcházejících zaměstnanců do důchodu mladšími, ale stejně zkušenými zaměstnanci.

Dle provedené analýzy, viz tabulka 6 je zřejmé, že jsou zastoupeny všechny skupiny rovnoměrně. Data jsou zobrazena podrobněji na obrázku 15, který podrobněji ukazuje, že nejvíce zaměstnanců je v produktivním věku 21 -30 let. Díky těmto datům společnost ví, že ji v nejbližších letech nehrozí odchod zkušených zaměstnanců z důvodu dosáhnutí důchodového věku. Problémem může být samovolný odchod zaměstnanců z důvodu nespokojenosti či lepší pracovní nabídky. Na tento odchod může vedoucím zaměstnancům částečně odpovédět průzkum spokojenosti zaměstnanců, který by měl být prováděn každoročně.

věk	15-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70
počet zaměstnanců	0	24	8	4	1	0

Tabulka 6: Věková struktura zaměstnanců



Obr 15: Věková struktura zaměstnanců

3.3 Rozbor probíhajících personálních činností

3.3.1 Plánování možné budoucí potřeby zaměstnanců

Pro plánování zaměstnanců není nastaven žádný pravidelný systém. Impulesem pro zajištění nových zaměstnanců jsou nárůsty stávajících zakázek nebo realizace nových zakázek.

O nových nábořech zaměstnanců se jedná na valné hromadě, která probíhá jednou měsíčně. Na této valné hromadě se hromadně odsouhlasí počet potřebných nových zaměstnanců, způsob jejich náboru a termín nástupu do zaměstnání.

3.3.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců

Obecným cílem všech společností je za minimální náklady vynaložené na personální činnosti vybrat nejlepší z uchazečů, což platí i o společnosti S&K TOOLS.

Společnost může vybírat z vlastních zaměstnanců, tj interních zdrojů nebo z uchazečů externích. Získávání zaměstnanců z interních zdrojů probíhá formou:

- doporučením zaměstnance, kdy doporučující obdrží prémii 3 000 Kč
- společnost vypíše interní výběrové řízení na obsazení pozice

K získání zaměstnanců z externích zdrojů je využíváno formy inzerce. Personalista skupiny S&K GROUP podává inzerát formou:

- písemné nabídky na týdeník Annonce
- elektronické nabídky na internetové stránky www.jobs.cz
- zkontaktuje spolupracující personální agentury: Grafton, Triton, Axial
- spolupracuje s Úřadem práce

Tento inzerát seznamuje potenciální uchazeče s informacemi o nabízené pozici a požadavcích kladených na uchazeče. Inzerát obsahuje detailní informace, o tom, jaké výhody společnost nabízí. Ukázka inzerátu na pozici operátor CNC, který byl uveřejněn na internetových stránkách jobs.cz:

S&K TOOLS spol. s r. o.

Strojírenská společnost S&K TOOLS spol. s r. o., člen skupiny S&K GROUP, zaměřena na CNC výrobu precizních dílů pro oblast přesného strojírenství (automobilový, letecký, elektrotechnický a tvářecí průmysl) hledá vhodného kandidáta/tku na pozici:

Operátor CNC brusky

Požadavky:

- Vzdělání nejlépe seřizovač CNC strojů, obráběč kovů, resp. Střední průmyslová škola
- Zaučení a praxe min. 3 roky na CNC brusce (nejlépe STUDER)
- Znalost řídicích systémů brousících strojů (nejlépe FANUC)
- Zkušenosti s otvorovým a vnějším broušením
- 2-směnný provoz

Místo pracoviště: Brno

Pracovní vztah: práce na plný úvazek

Obr. 16: Standardně používaný inzerát

V případě, že se personalistovi S&K GROUP ozve uchazeč o nabízenou pracovní pozici, tak dochází k předání informace do S&K TOOLS osobě, která již provede samotný výběrový pohovor. V případě zájemce o výrobní pozici je to vedoucí výroby, nebo ředitel společnosti pro ostatní nabízené pozice.

Společnost si uvědomuje, že by v budoucnu mohlo dojít k situaci, kdy budou chybět kvalifikovaní zaměstnanci, a proto spolupracuje se dvěma středními průmyslovými školami. Žákům těchto škol nabízí možnost brigád. Tato spolupráce není moc využívaná a nebyla doposud efektivní.

Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců probíhá ve společnosti na základě předložených životopisů od personalisty S&K GROUP. Po posouzení charakteru volného místa, kvalifikačních požadavků a zhodnocení obdržných životopisů si vedoucí výroby či ředitel společnosti pozvou kandidáty na pohovor.

V případě nábory výrobního dělníka dochází při pohovoru k vyplňování obecné části osobního dotazníku (viz. příloha č.6, pouze první 2 listy). Uchazeč s vedoucím výroby společně vyplňují osobní údaje, údaje o vzdělání, znalosti cizích jazyků a informace o průběhu předchozích zaměstnání. Součástí tohoto pohovoru jsou tzv. zkoušky operátorů, které obsahují:

- matematická část – ověření matematických schopností
- praktická část č. 1 – prověření, zda uchazeč umí číst technickou dokumentaci
- praktická část č. 2 - měření určeného dílu vyplnění naměřených hodnot
- praktická část č. 3 – prověření znalosti nástrojů

Každá ze zkoušek je ohodnocena 25 body. Úspěšný uchazeč by měl z těchto zkoušek splnit minimálně 60 bodů. Vedoucí výroby si ověřuje obdržené informace pomocí referencí u minulých uchazečových zaměstnavatelů. Pokud splní požadavky zkoušek a požadavky vedoucího výroby, tak postupuje do druhého kola výběrového řízení.

Úkolem druhého kola je již svěřená konkrétní práce na obráběcím stroji. Tento úkol probíhá pod dozorem vedoucího směny, který poté informuje svého nadřízeného o plnění úkolu uchazeče.

Pohovor na pozici THP či do managementu společnosti probíhá přímo s ředitelem společnosti. Tento pohovor nemá organizovanou podobu a je vykonáván pouze formou diskuze.

3.3.3 Přijímání a adaptace nových zaměstnanců

Vybraní uchazeči jsou první den seznámeni s nejn nutnějšími informacemi, absolvují lékařskou prohlídku a poté podepisují pracovní smlouvu. Smlouva je standardně podepisována na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou.

V průběhu tohoto prvního dne ještě vybraní uchazeči absolvují školení BOZP a další potřebná proškolení dle požadavků kladených na pracovní pozici. Po lékařském vyšetření podepíší s jednatelem nebo ředitelem společnosti smlouvu o pracovním poměru.

Po všech nutných papírových formalitách a školeních jsou již zavedeni k přímému nadřízenému. Nadřízený již přímo zavede zaměstnance na pracoviště, je seznámen s postupy zpracování na dané pracovní zařazení a doškolen přímo na pracovišti, pokud je potřeba. Novému zaměstnanci je představena osoba, která je zodpovědná za adaptaci zaměstnance.

Před uplynutím zkušební doby nadřízený pracovník, ředitel společnosti projednávají se zaměstnancem jeho pracovní výsledky, kterých dosáhl v průběhu zkušební doby. Na základě výsledků a pohovoru dojdou k závěru, zda zaměstnanec bude dále zaměstnán na dobu neurčitou, či dojde k ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

Pokud nastanou v průběhu zkušební doby problémy a zaměstnavatel není spokojen s výkony či chováním zaměstnance, tak dochází k písemnému ukončení pracovního poměru a to alespoň tři dny předem.

3.3.4 Vzdělávání a školení zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je cílevědomá činnost vedoucí k zefektivnění práce a dosahování cílů společnosti. Této činnosti by mělo být věnováno nemalé úsilí. Společnost by měla umět rozlišit, který zaměstnanec je klíčový a zda ke zlepšení jeho výkonů nebude potřeba nových vědomostí.

Vzdělávání probíhá na základě ročního plánu vzdělávání. Účast zaměstnanců na odborných seminářích a kurzech mimo plán vzdělávání schvaluje pouze ředitel společnosti.

Ve společnosti probíhají pravidelně pouze tyto dva typy školení:

- BOZP, které absolvuje nový zaměstnanec první pracovní den. Toto školení provádí vedoucí výroby. Jednou ročně probíhá toto školení pro všechny zaměstnance pod vedením externího školitele.
- Školení referentských vozidel pro zaměstnance, kteří mají povolení používat služební vůz

Pravidelnost těchto školení si hlídá nadřízený vedoucí nebo vedoucí oddělení kvality.

Myslím si, že by neměla být opomíjena znalost cizích jazyků a jejich rozvoj. Společnost se nyní žádným způsobem nepodílí na jazykovém vzdělávání zaměstnanců, kteří přichází do kontaktu se zahraničními zákazníky či dodavateli. Společnost nepodporuje žádným způsobem výuku cizích jazyků.

3.3.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti S&K TOOLS probíhalo vždy jednou ročně s nadřízeným vedoucím v případě zaměstnanců ve výrobě a ředitelem společnosti v případě hodnocení THP zaměstnanců. V posledních letech toto hodnocení nebylo realizováno.

3.3.6 Motivování zaměstnanců

Zaměstnanci za odvedený pracovní výkon dostávají každý měsíc pravidelně na účet mzdu dle pracovní smlouvy. Mzda se skládá ze dvou částí: základní plat a prémie. Prémie, které tvoří 25% platu jsou závislé na pravidelném měsíčním výkonu. V případě špatných pracovních výkonů, velké zmetkovitosti, mohou být tyto prémie kráceny.

Do skupiny dlouhodobých benefitů se řadí:

- stravenky
- vánoční večírek
- prémie vztahující se k délce zaměstnaneckého poměru.

Z důvodu finanční krize společnost dočasně zrušila stravenky a přestala zaměstnancům na stravu přispívat.

Vánoční večírek probíhá každoročně ke konci kalendářního roku. Na večírku je zaměstnancům poděkováno za jejich roční úsilí a odvedenou práci. V průběhu večírku jsou dále odměněni 3 nejlepší zaměstnanci, kteří obdrží finanční hotovost 10 000 Kč.

Poslední benefit se vztahuje ke speciálním prémie vypláceným při splnění určité délky zaměstnaneckého poměru. Prémie se vyplácejí po pracovních „jubileích“ po 5-ti letech.

3.3.7 Odměňování zaměstnanců

Cílem společnosti je spravedlivé odměňování zaměstnanců, které je realizováno formou mzdy a odměnami. Mzda, jako jeden z hlavních motivačních faktorů nejvíce ovlivňuje ochotu zaměstnanců odvádět co nejkvalitnější pracovní výkony. Odměňování ve společnosti S&K TOOLS probíhá formou úkolové mzdy pro zaměstnance v dělnických profesích a mzdou měsíční v případě THP zaměstnanců.

Mzda se dělí na 2 části, základní a prémie. Základní část, jež všichni zaměstnanci pravidelně dostanou, tvoří 75%. Prémiovou část tvoří 25% platu, a je to část závislá na pracovním výkonu zaměstnance.

V případě CNC operátorů a dělníků se jedná o ukazatele: produktivita, zmetkovitost a hodnocení vedoucího. V případě THP zaměstnanců a zaměstnanců pracujících na vedoucích pozicích se jedná o ukazatele produktivity a hodnocení vedoucího.

3.3.8 Ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru probíhá standardně, a to ukončením ve výpovědní době či dohodou.

V případě, že dochází k rozvázání pracovního poměru z důvodu kázeňských prohřešků zaměstnance, tak se postupuje dle zákoníku práce. Tento postup je dále konzultován i s firemním právníkem.

Společnost se nijak aktivně nepodílí pomocí na hledání nového zaměstnání při výpovědi z nadbytečnosti. Případ nadbytečnosti nastal v průběhu roku 2009, kdy se společnost rozloučila s několika zaměstnanci.

Při skončení pracovního poměru účetní zařizuje veškerou agendu. Poslední pracovní den vystaví zápočtový list a předá ho zaměstnanci.

3.3.9 Personální informační systém

Společnost S&K TOOLS v souvislosti s personálními činnostmi nepoužívá provázaný informační systém. Jediným používaným softwarem je program pro výpočet mezd, který používá účetní.

Všechny údaje o bývalých, současných zaměstnancích jsou vedeny v papírové podobě v kanceláři vedení společnosti. Tento způsob uchovávání všech informací je velice rizikový, kdy může dojít k odcizení dokumentů či k jejich ztrátě z důvodu přírodních katastrof či požáru.

3.3.10 Zdravotní péče

Zdravotní péče úzce souvisí s pracovními podmínkami, které zaměstnavatel zaměstnancům připravuje a je provázáno s personalistikou. Zaměstnavatel má smluvně dohodnutého závodního lékaře. Noví zaměstnanci absolvují povinnou lékařskou prohlídku ještě před uzavřením pracovní smlouvy.

3.3.11 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

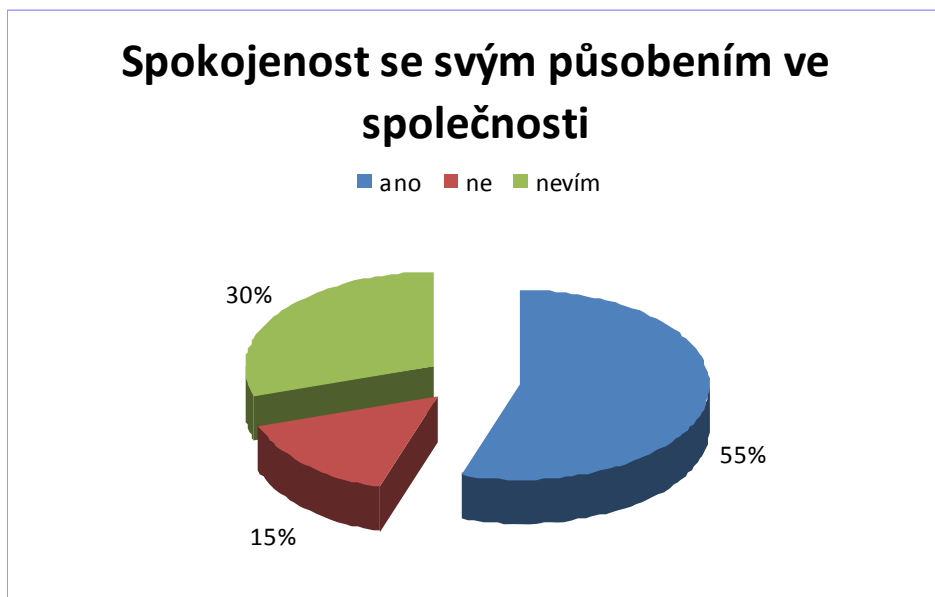
Po domluvě s vedením společnosti S&K TOOLS jsem vyhotovil dotazník (příloha č. 1), který doplňuje analytickou část o názory zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují. Průzkumu spokojenosti zaměstnanců se zúčastnilo 20 respondentů. Respondenti odpovídali na 22 otázek, jejichž cílem bylo získání co nejvíce informací o jejich názorech o:

- firemním dění
- současné péči o zaměstnance
- hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců
- potřeby zaměstnanců

Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců:

1. Spokojenost s působením ve společnosti

Dle obrázku č. 17 je 55% zaměstnanců spokojeno se svým působením u současného zaměstnavatele a nevidí závažný důvod ke změně zaměstnání. Pouhých 15% zaměstnanců není spokojeno.



Obr. 17: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti

2. Očekávání (obr.18)

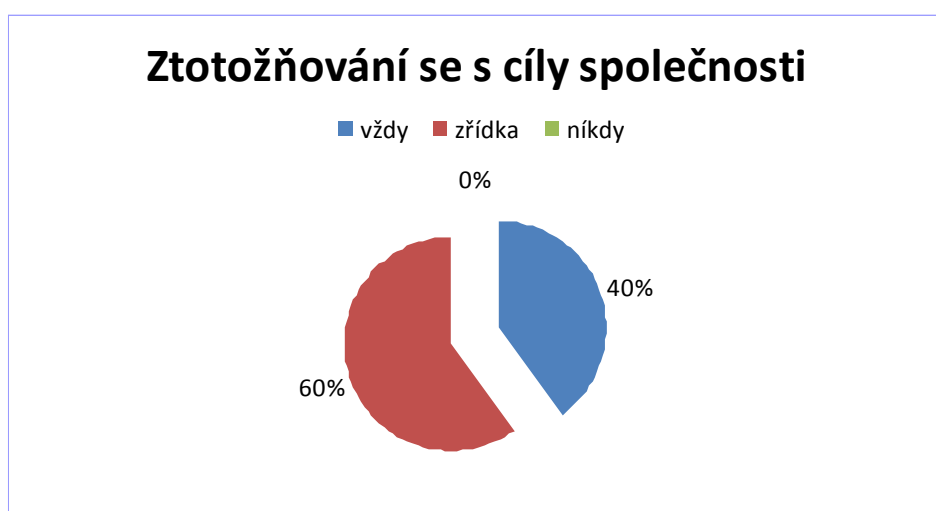
Každý zaměstnanec má určitá očekávání, která jsou odlišná. Někdo očekává nadstandardní ohodnocení, jiný jistotu pravidelného příjmu, jiný musí být k odvádění kvalitního výkonu motivován např. bonusy či jinými stimuly. Provedený průzkum ukazuje, že 70% zaměstnanců má vyšší očekávání, než je reálné plnění. 20% zaměstnanců hodnotí svá očekávání jako splněná. Zbývajících 10% zaměstnanců nedokáže vyhodnotit, zda jsou jejich očekávání splněna, či nejsou.



Obr. 18: Plnění zaměstnaneckých očekávání

3. Ztotožnění se s cíly společnosti

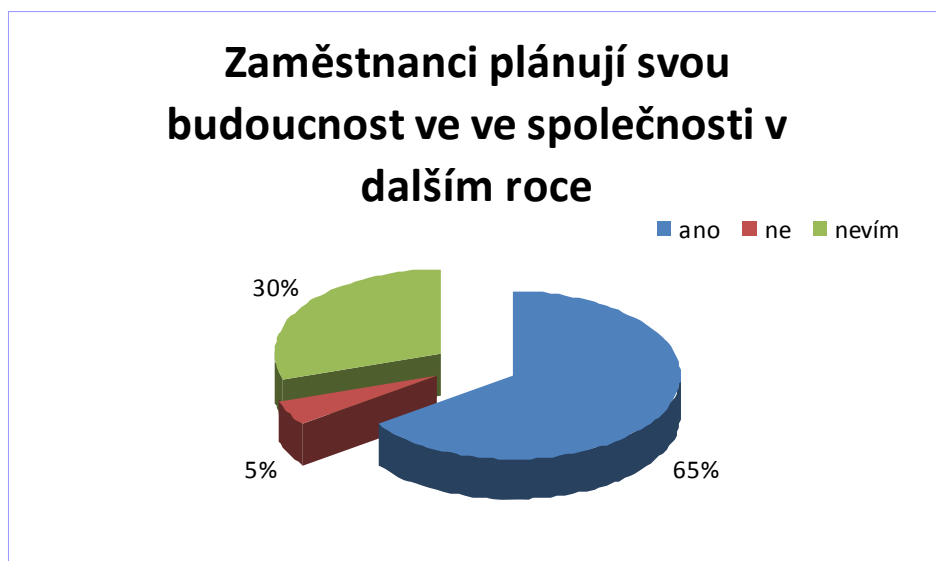
Účelem otázky číslo 3 je zjištění, zda se zaměstnanci ztotožňují s cíly společnosti. Tento bod ztotožnění je velice důležitý, jelikož ukazuje, jak jsou zaměstnanci schopni jít za společným cílem. Všichni respondenti se ztotožňují se všemi cíly. 60% zaměstnanců se s cíly ztotožňuje vždy, 40% zaměstnanců se ztotožňuje s cíly zřídka. Pozitivním signálem je, že žádný respondent neodpověděl neztotožnění se s cílem.



Obr. 19: Ztotožnění se s cíly společnosti

4. Setrvání ve společnosti v dalším roce

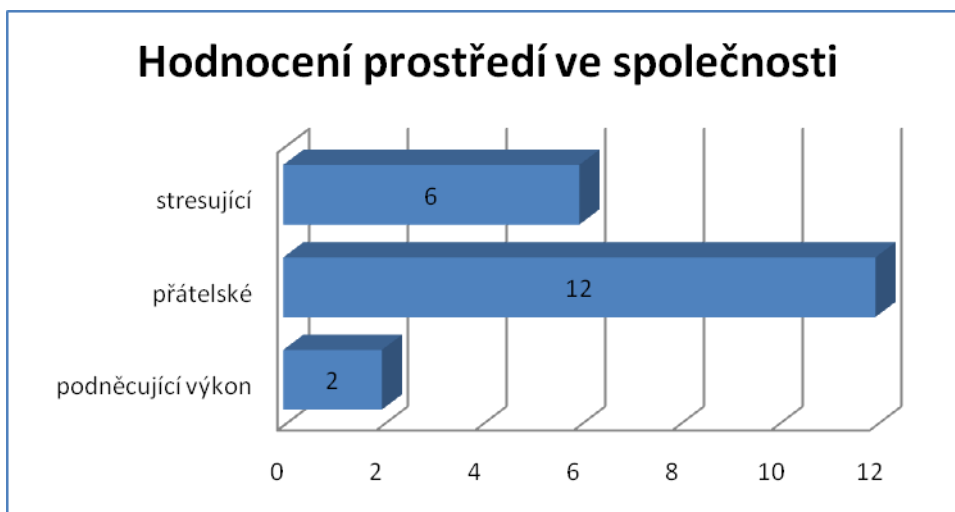
Pro personální oddělení je velice důležité již dopředu vědět či odhadnout, jak se bude vyvíjet personální složení společnosti v dalším roce. Odpověď na tuto otázku nám přibližuje obr. č 20, kdy 65% zaměstnanců je spokojeno a plánuje setrvání v současném zaměstnaneckém poměru. Pouze jeden zaměstnanec, tj. 5% je již rozhodnut změnit zaměstnání. 30% zaměstnanců si není jisto se svým působením ve společnosti v následujícím roce.



Obr. 20: Setrvání ve společnosti v následujícím roce

5. Hodnocení prostředí

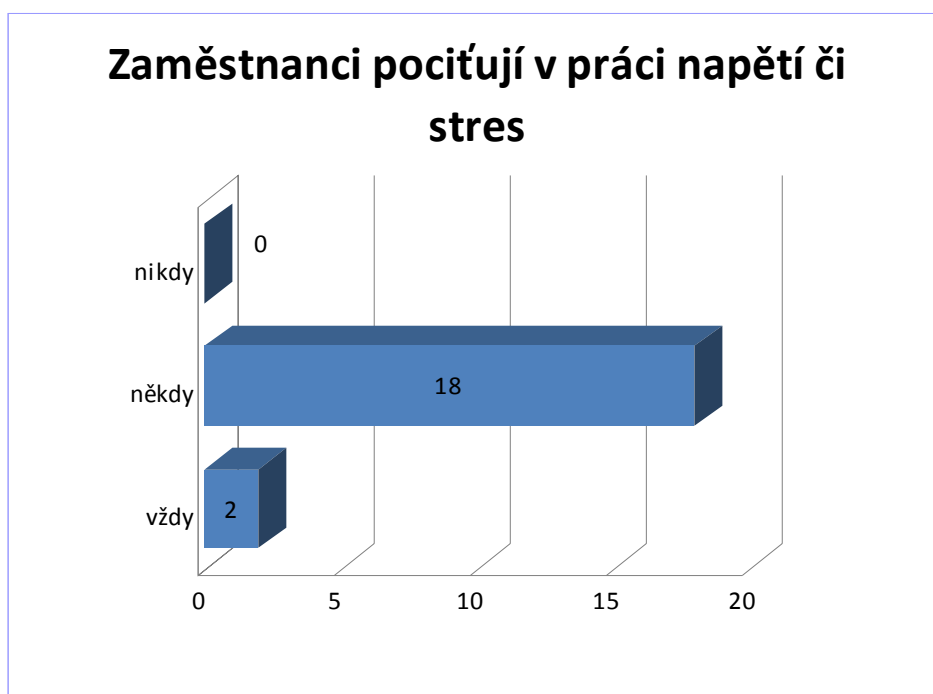
Prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, ovlivňuje jejich následný pracovní výkon a jejich spokojenost. Z celkového počtu 20 respondentů si většina myslí, že prostředí je přátelské. Dalších 6 respondentů hodnotí prostředí jako stresující, zbývajících 2 respondenti jsou prostředím motivováni k vyšší výkonnosti.



Obr. 21: Hodnocení prostředí společnosti

6. Četnost stresových situací

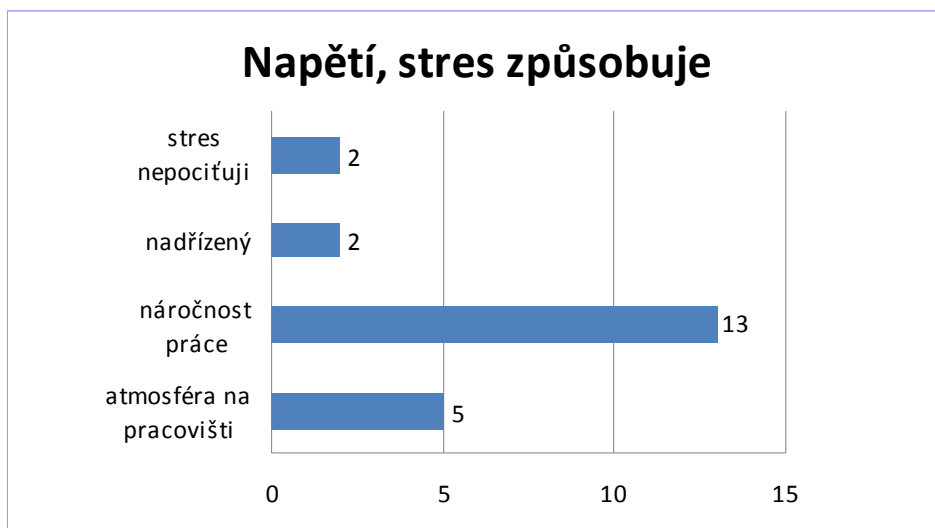
Otázka číslo 6 navazuje na předchozí otázku a zaměřuje se více na pocity napětí či stresu. Dle průzkumu každý respondent minimálně jednou pocítil napětí či se ocitl ve stresové situaci. Z celkového počtu respondentů jsou 2 zaměstnanci dlouhodobě stresováni. Zbývajících 18 respondentů se někdy ocitlo ve stresové situaci, ale nehodnotí tento stav jako dlouhodobý.



Obr. 22: Četnost stresových situací

7. Napětí, stresový stav způsobuje:

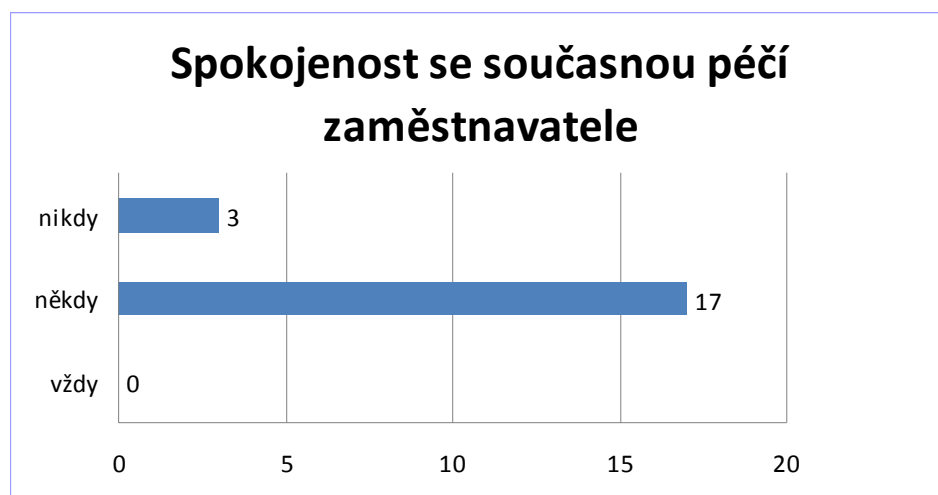
Nejčastější odpovědi respondentů na důvod stresových situací je náročnost práce. 5 respondentů není spokojeno s atmosférou na pracovišti a zbývajících 2 respondenti nejsou spokojeni se svým nadřízeným.



Obr. 23: Napětí, stres je způsobeno vlivem

8. Spokojenost se současnou péčí zaměstnavatele

Tři respondenti nejsou nikdy spokojeni s péčí zaměstnavatele v porovnání se 17-ti respondenty, kteří jsou s péčí spokojeni někdy, viz. obr. 24. Žádný respondent se nezařadil do skupiny, která vyjadřuje stoprocentní spokojenost.



Obr. 24: Spokojenost s péčí zaměstnavatele

9. Zaměstnanci postrádají tyto výhody:

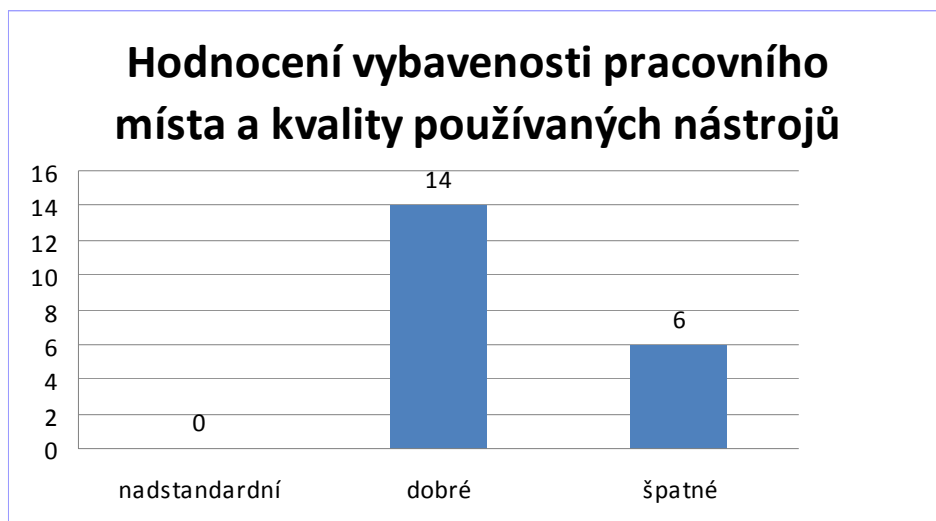
Úkolem dotazníku je zjištění výhod, které zaměstnanci postrádají. Nejčastěji uvedeným motivem, který by respondenti uvítali, je důchodové pojištění, následované možností stravování a možností vzdělávání.



Obr. 25: Postrádané výhody

10. Hodnocení vybavenosti pracoviště

Důležitým kritériem hodnocení spokojenosti zaměstnanců je i jejich hodnocení vybavení pracoviště a kvalita používaných nástrojů. 14 respondentů hodnotí vybavenost svého pracoviště a kvalitu nástrojů jako dobré, zbývajících 6 respondentů není se současným stavem spokojeno.



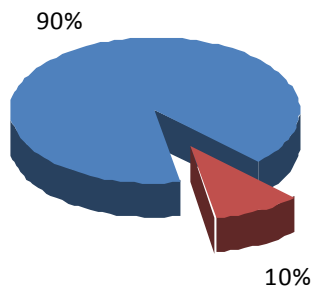
Obr. 26: Vybavenost pracovního místa, kvalita používaných nástrojů

11. Spokojenost s přímým nadřízeným

Otázka číslo 11 zjišťuje, zda jsou zaměstnanci spokojeni s přímým nadřízeným. Výsledný poměr 90:10 je pozitivním zjištěním. Většina respondentů je se současným nadřízeným spokojena. Důvody nespokojenosti blíže specifikuje následující otázka.

Spokojenost zaměstnanců s přímým nadřízeným

■ spíše ano ■ spíše ne

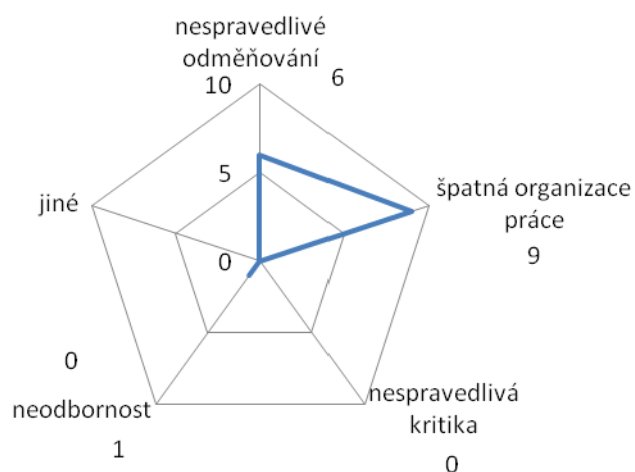


Obr. 27: Spokojenost s přímým nadřízeným

12. Důvody nespokojenosti s nadřízeným

Hlavní nespokojeností, kterou respondenti hodnotí je špatná organizace práce svého nadřízeného. Dalším kritériem nespokojenosti je nespravedlivé odměňování. Pouze jeden respondent uvedl jako nespokojenost neodbornost svého nadřízeného, což značí, že lidé ve vedoucích pozicích jsou vzdělaní odborníci.

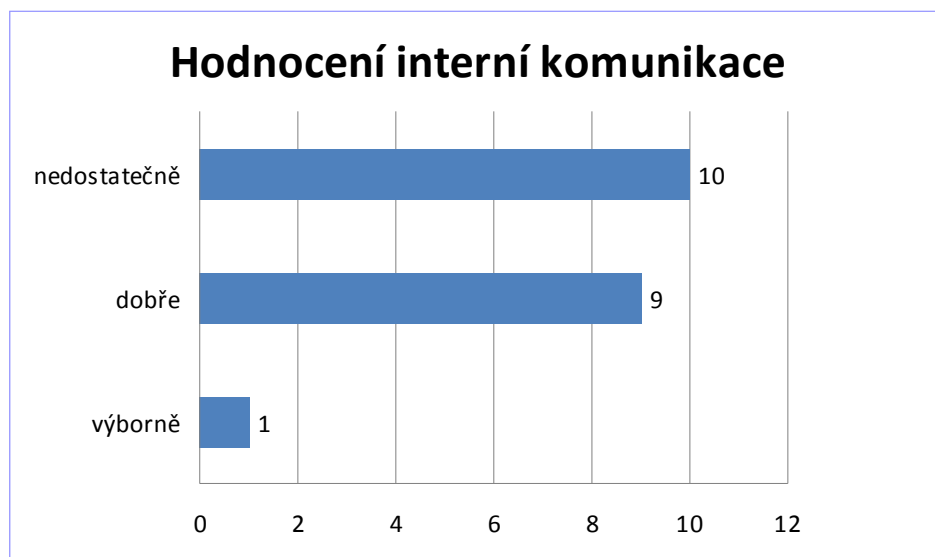
Důvod nespokojenosti s přímým nadřízeným



Obr. 28: Důvod nespokojenosti s přímým nadřízeným

13. Hodnocení interní komunikace

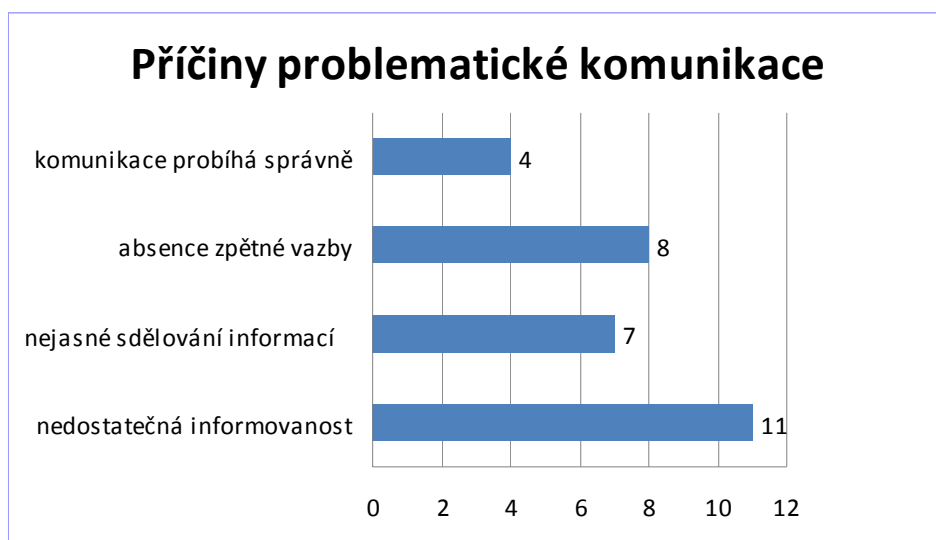
Zajímavým kritériem, které napoví o současném stavu společnosti, je způsob a kvalita interní komunikace. Respondenti hodnotí probíhající komunikaci dobrou až nedostatečnou. Pouze jeden respondent uvedl, že komunikace probíhá výborně.



Obr. 29: Hodnocení interní komunikace

14. Příčiny problematické komunikace

Respondenti hodnotící příčiny problematické komunikace vidí největší problém v nedostatečné informovanosti. Nedostatečnou informovanost doplňuje nejasné sdělování informací a absence zpětné vazby. Tyto zmíněné příčiny jsou velice závažné a mohou pro společnost představovat riziko při budoucím rozvoji.



Obr. 30: Příčiny problematické komunikace

15. Hodnocení informovanosti o firemním dění

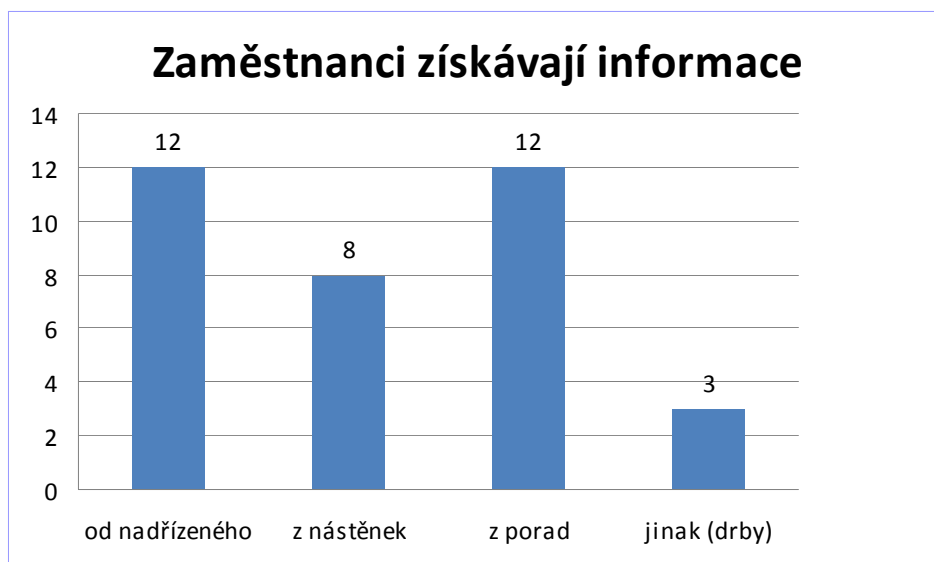
Z obrázku č 31 je zřejmé, že 5% respondentů hodnotí současný způsob informování jako výborný. Na opačném pólu je 30% respondentů, kteří si myslí, že současný způsob komunikace a sdělování informací je nevyhovující. 30% respondentů hodnotí způsob jako dobrý.



Obr. 31: Hodnocení informovanosti

16. Způsob získávání informací

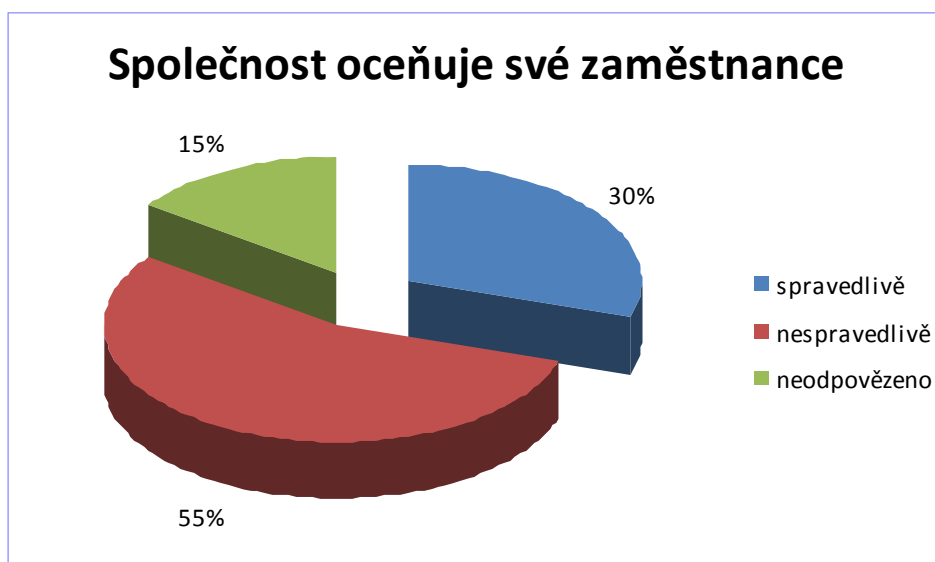
Nejčastějším způsobem zisku informací je příjem informací přímo od nadřízeného, z porad a z nástěnek. Tři respondenti využili možnost opovědět možnosti jinak. U této možnosti všichni tři respondenti uvedli dodatek: „drby“. Tento způsob předávání informací není dobrý z důvodu nejasného původu informací.



Obr. 32: Získávání informací

17. Oceňování zaměstnanců

Větší část respondentů, tj. 55% si myslí, že společnost oceňuje své zaměstnance nespravedlivě. Toto číslo je velice vysoké a značí nespokojenost zaměstnanců s politikou odměňování společnosti S K TOOLS. Tři respondenti (15%) tuto otázku nezodpověděli a 30% respondentů hodnotí oceňování zaměstnanců za spravedlivé.



Obr. 33: Oceňování zaměstnanců

18. Používaný způsob hodnocení

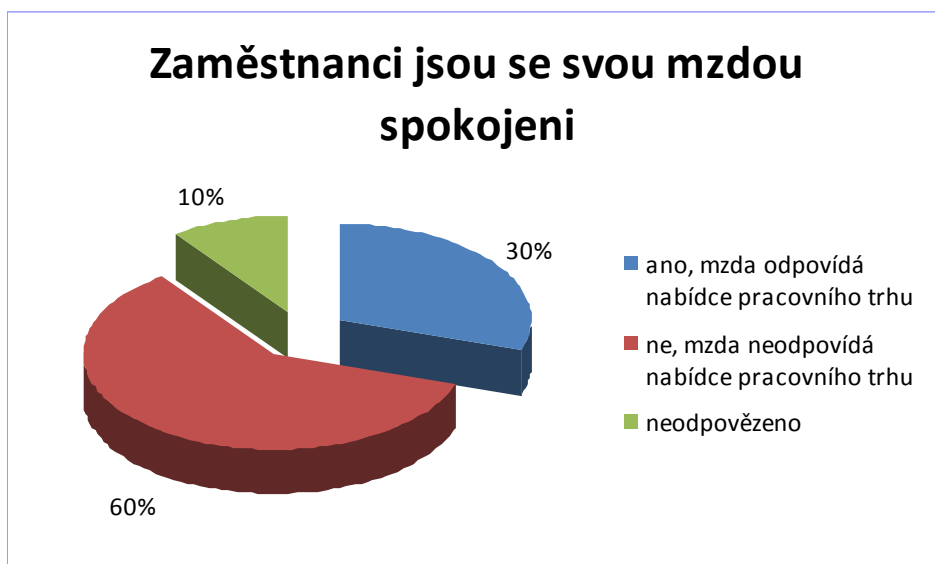
Zaměstnanci se setkávají s těmito způsoby hodnocení: pochvala a finanční ohodnocení. Větší část respondentů, tj. 13 nezná žádný způsob hodnocení. Dva respondenti na tuto otázku neodpověděli. Jedná se již o druhou otázku, která nebyla zodpovězena, viz otázka č. 17.



Obr. 34: Způsob hodnocení zaměstnanců

19. Spokojenost se mzdou

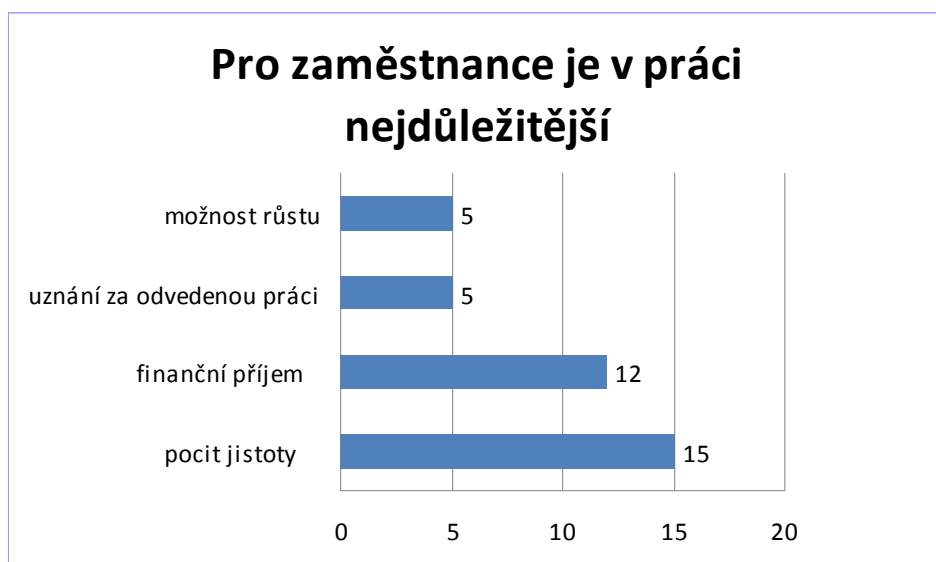
Otázka číslo 19 zjišťuje názor zaměstnanců, jak jsou spokojeni se svou mzdou. 60% respondentů nyní není se svou mzdou spokojeno, 10% neodpovědělo a 30% respondentů je se svou mzdou spokojeno.



Obr. 35: Spokojenost se mzdou

20. Motivující kritérium

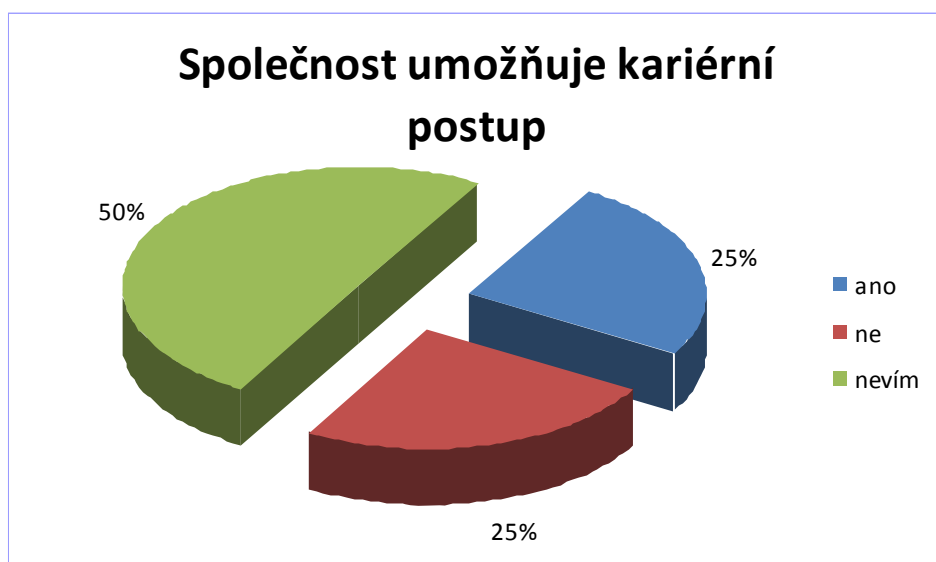
Každý zaměstnanec má jiné hodnoty, které ho motivují k pracovním výkonům. Dle obrázku č. 36 respondent hodnotí jako nejdůležitější kritérium pocit jistoty práce. Druhým nejdůležitějším kritériem je finanční příjem, tj. mzda. Mezi méně motivující kritéria patří uznání za odvedenou práci a možnost růstu v rámci organizace.



Obr. 36: Motivující kritéria

21. Kariérní postup

Dle obr. č. 37 nemají zaměstnanci povědomí o možnosti kariérních postupů. 75% respondentů si myslí, že tato možnost není nebo ji nezaregistrovali. Zbýlých 25% respondentů, je přesvědčeno, že možnost kariérního postupu existuje.



Obr. 37: Kariérní postup

22. Obsazování volných pozic interními zdroji

Společnost by neměla zapomínat na možnost využívání interních zdrojů při náboru nových zaměstnanců. Současní zaměstnanci nemají velké povědomí o těchto možnostech. Větší část, tj. 14 respondentů neví nebo si myslí, že neexistuje možnost obsazování pozic z interních zdrojů. Zbývajících 6 respondentů možnost obsazení pozice z interních zdrojů považuje za běžný jev.



Obr. 38: Obsazování volných pozic

Provedený průzkum spokojenosti zaměstnanců splnil svůj účel a obohatil provedenou analýzu o mnoho nových informací. Díky anonymnímu dotazníku se zaměstnanci nebáli odpovídat pravdivě, bez jakýchkoliv postihů či strachu z prozrazení svých názorů.

Informace, které jsem zjistil díky průzkumu spokojenosti zaměstnanců jsem vyhodnotil a pracoval s nimi i v dalších kapitolách. Zkušenost s tímto dotazováním hodnotím velice kladně. Myslím si, že tento typ dotazování je velice přínosný a měl by být pravidelně prováděn.

3.4 Budoucnost společnosti

Dle již zmíněných informací v úvodu analytické části diplomové práce se společnost S & K TOOLS nachází v pronajatých prostorách.

Společnost plánuje výstavbu vlastních prostor v Kuřimi. Tato výstavba se již měla realizovat, ale z důvodu ekonomické situace k výstavbě nedošlo. Výstavba je závislá na zvýšeném počtu zakázek od zákazníků. Předběžný plán stěhování do nových prostor by mohl být v roce 2012.

Se zvyšujícími se zakázkami v nových prostorách bude samozřejmě nutné zajistit nové zaměstnance. Dle propočtů společnosti bude na zvýšené zakázky a následnou rentabilitu nových prostor potřeba navýšit počet ze stávajících 37 na 89 zaměstnanců.

Výrobních dělníků přibude z 31 na 61 což je 100% nárůst. V případě potřeby THP zaměstnanců se jedná o nárůst z 6 na 22, což je skoro 300% nárůst počtu zaměstnanců.

Tato zvýšená potřeba nových zaměstnanců nesmí být podceňena a musí jí být věnována dostatečná pozornost již dlouho dopředu. Zde navrhuji vypracování konkrétního personálního plánu, který se bude zvýšenou potřebou zaměstnanců zabývat.

3.5 Souhrn analýzy

Na základě analýzy a provedeného průzkumu spokojenosti zaměstnanců, si myslím, že personální činnosti nyní ve společnosti probíhající, jsou na dobré úrovni a jsou pro takto malou společnost při 37 zaměstnancích dostačující.

Společnost dokáže zajistit potřebný počet zaměstnanců a není tudíž ohrožena výroba z důvodu nedostatku zaměstnanců a závazky vůči zákazníkům jsou řádně plněny.

Nedostatkem je, že personální činnosti nyní probíhající jsou rozmělněny na mnoho osob, které nezávisle na sobě činnosti provádějí bez souhrnného pohledu k dalším analýzám, viz. tab.7. V následující kapitole se pokusím navrhnout možná zlepšení, jak co nejvíce personální činnosti zefektivnit.

Činnost	Nyní provádí
Personální strategie	Valná hromada, ředitel společnosti
Vedení personální administrativy	Ředitel společnosti, podnikový právník, vedoucí oddělení kvality, účetní,
Dohled nad uplatňováním zákonů	Podnikový právník
Vystavení inzerátu	Personalista skupiny S&K GROUP
Vyhledávání zaměstnanců	Personalista skupiny S&K GROUP
Výběrový pohovor	Přímý nadřízený
Nástup nového zaměstnance	Ředitel, přímý nadřízený
Adaptace nových zaměstnanců	Přímý nadřízený
Hodnocení zaměstnanců	Neprobíhá hodnocení
Odměňování zaměstnanců, mzdy	Ředitel, účetní
Vzdělávání zaměstnanců	Přímý nadřízený, vedoucí oddělení kvality
Vytváření motivačního programu	Není motivační program
Péče o zaměstnance	Přímý nadřízený

Tabulka 7: Probíhající činnosti

Na základě průzkumu spokojenosti zaměstnanců a celkové analýzy společnosti jsem sestavil analýzu SWOT.

S – silné stránky(strength)

- Celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti
- Pro potenciální zaměstnance zajímavý výrobní program – přesné obrábění
- Zaměstnanci jsou spokojeni se svým přímým nadřízeným
- Zázemí stabilní společnosti

W – slabiny(weakness)

- Personální činnosti provádí mnoho zainteresovaných osob nezávisle na sobě
- Neprobíhá žádné hodnocení zaměstnanců
- Chybí motivační program
- Nedostatečný způsob interní komunikace, nedostatečná informovanost
- Není stanovena personální strategie pro rozvoj společnosti
- Zaměstnanci se neztotožňují s cíly společnosti
- Zaměstnanci pocítují stres z náročné práce
- Zaměstnanci pocítují nespravedlivé odměňování
- Chybějící personální informační systém

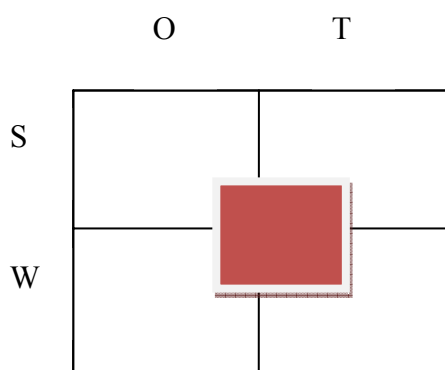
O – příležitosti(opportunities)

- Přestěhování do vlastních prostor, s tím spojené navýšení výroby a nábor nových zaměstnanců
- Nezávislost personálních činností na skupině S & K GROUP. Větší samostatnost provádění těchto činností
- Získávání dat přímo od zaměstnanců – každoročně prováděný průzkum spokojenosti zaměstnanců

T – hrozby(threats)

- Hrozba nezajištění potřebného počtu zaměstnanců
- Hrozba náboru nekvalifikovaných uchazečů
- Hrozba odchodu stávajících zaměstnanců z důvodů nespokojenosti

SWOT analýzu jsem pro lepší přehled zpracoval do grafické podoby. Z obrázku č. 39 je zřejmé, že společnost se nachází na rozhraní interních a externích vlivů.



Obr. 39: Grafické zobrazení SWOT analýzy

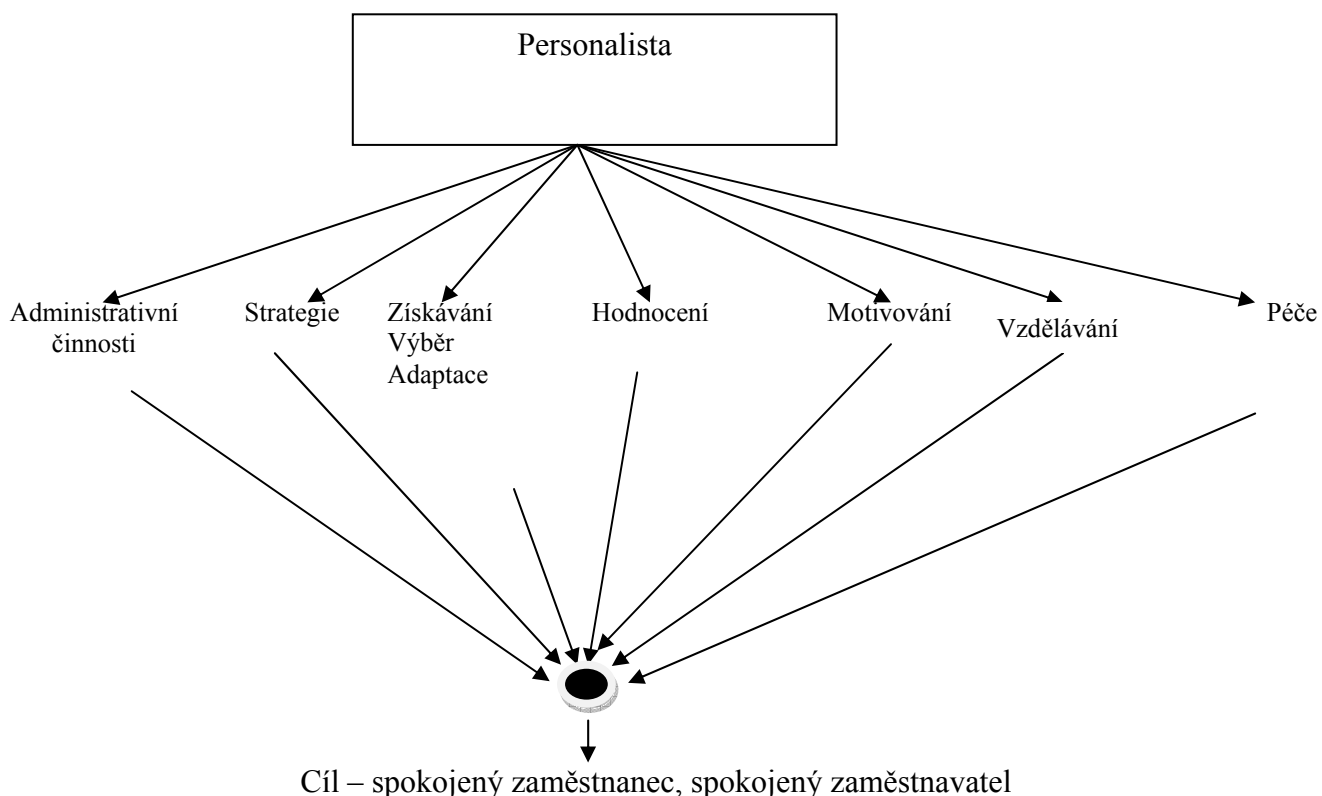
Obrázek č. 39 zobrazující polohu společnosti uvnitř SWOT analýzy byl zpracován dle mého úsudku. Podklady k tomu to úsudku vychází z celkové analýzy společnosti a provedeného průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

V celkovém hodnocení si myslím, že je správný čas zapracovat na slabých stránkách, které převládají a tím zlepšit vnímání zaměstnanců společnosti.

4 Návrhová část

Návrhová část volně navazuje na proběhnuvší analýzu, kterou jsem ve společnosti S & K TOOLS provedl. Účelem této kapitoly je společnosti navrhnout možná zlepšení, která dokážou zefektivnit nyní probíhající činnosti a zabezpečit budoucí stav 89 zaměstnanců, pokud se společnost opravdu rozhodne přestěhovat do nových prostor.

Tento nárůst počtu zaměstnanců musí být promyšleným strategickým plánem, který musí zahrnovat všechny personální činnosti. Navrhuji, aby bylo postupováno dle obr. 40 Systém personální práce. Cílem společnosti je zabezpečit závazky vůči svým zákazníkům. K tomuto závazku potřebuje mít schopné zaměstnance, kteří budou tyto závazky naplňovat. K tomuto cíli dle zmíněného obrázku vedou všechny činnosti, které všeobecně personalisté provádí.



Obr. 40 – Systém personální práce

4.1 Získávání zaměstnanců

4.1.1 Získávání zaměstnanců z externích zdrojů

Nový způsob inzerce volných pozic

Dle již zmíněných informací v analytické části společnost spolupracuje s několika personálními agenturami a nabízené pozice prezentuje na internetových stránkách www.jobs.cz.

Nyní používaný způsob inzerce, viz obr. 16, není pro potenciální zájemce zajímavý. Forma inzerátu není kompletní. Inzerát obsahuje krátkou informaci o společnosti, název nabízené pozice a následné požadavky na uchazeče.

Největší nedostatek vidím v chybějících údajích o náplni práce a nabídce výhod, které zaměstnavatel nabízí. Navrhuji standardní formu inzerátu, která bude mít tuto podobu a obsahovat hlavní body:

- krátké představení společnosti
- popis pozice se specifikací náplně práce
- požadavky kladené na uchazeče
- informace o motivačních bodech

Návrh inzerátu dle předchozích bodů je vypracován v příloze č. xx

V případě stěhování do nových výrobních prostor bude potřeba pokrýt očekávaný nárůst počtu zaměstnanců. Společnost již nyní spolupracuje s několika personálními agenturami, které na některé pracovní pozice provádí první výběrové kolo. Poté doporučí společnosti možné potenciální zaměstnance, kteří v tomto výběrovém kole uspěli.

Pro zajištění tohoto nárůstu navrhuji pro první kolo využití již zavedených agentur, s kterými má společnost zkušenost. Doporučení uchazeči poté absolvují pohovor s personalistou a přímým nadřízeným. V případě výrobních pozic se jedná o vedoucího výroby a v případě THP zaměstnanců o ředitele společnosti.

4.2 Výběr zaměstnanců

4.2.1 Návrh strukturovaného výběrového pohovoru

Způsob výběru zaměstnanců na pozice výrobních dělníků je propracovaný. Uchazeč zájímající se o nabízené pozice prochází matematickou částí, několika praktickými částmi a poté přímo pracuje na konkrétním úkolu na obráběcím zařízení.

Výběr na pozici THP zaměstnance se skládá z pohovoru s ředitelem společnosti, který není žádným způsobem definován. Myslím si, že při tomto procesu chybí strukturovaný dotazník, podle kterého by měl ředitel postupovat.

Navrhuji použití strukturovaného výběrového pohovoru, který napoví o uchazeči co nejvíce informací a kladení otevřených otázek, abychom dali uchazeči dostatečný prostor na představení sebe sama. Ukázka možných otázek pro výběrový pohovor:

- Jak jste se o nabízené pozici dozvěděl?
- Co Vás na této nabídce volné pozice zaujalo?
- Proč pro nás chcete pracovat?
- Myslíte si, že toto zaměstnání přispěje k Vaší kariéře? Jak?
- Čeho chcete ve svém pracovním životě dosáhnout?
- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
- Jak byste popsal sám/a sebe?
- Co podle Vás bylo doposud největším úspěchem Vaší kariéry?
- Jaký je hlavní motiv Vaší změny zaměstnání?
- Jakou máte představu finančního ohodnocení?
- Jak trávíte volný čas?
- Jaké jsou Vaše koníčky?

Tyto otázky jsem zakomponoval do již existujícího dotazníku, který používá vedoucí při nábore dělnických pozic, viz příloha č.6. Přidanou hodnotou je list číslo 3,

na kterém si komise hodnotitelů zapisuje potřebné poznámky k předdefinovaným otázkám.

4.3 Hodnocení zaměstnanců

4.3.1 Návrh hodnocení zaměstnanců

Pravidelné hodnocení zaměstnanců neprobíhá, a pokud nějaké hodnocení proběhne, tak není řádně evidováno. Navrhuji přistoupit k pravidelným ročním hodnotícím pohovorům.

Hodnotit bude jednou ročně přímý nadřízený s následnou kontrolou personalisty. Návrh strukturovaného hodnotícího dotazníku je v příloze č. 5 a zaměřuje se na tyto základní body:

- znalost a kvalita práce
- produktivita
- přítomnost na pracovišti a spolehlivost
- pracovní postoj
- kvalita a prostředí

Pravidelné roční hodnocení slouží ke zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance za určité období, tj. rok. Přímý nadřízený si s hodnocenou osobou domluví čas a místo, kde bude hodnocení probíhat. Zvolené místo musí poskytovat dostatečné soukromí a klidné prostředí.

Výsledný hodnotící dotazník je na konci podepsán oběma zúčastněnými stranami, které souhlasí se správností uvedených informací. S těmito informacemi následně pracuje personalista, který může perspektivním zaměstnancům navrhnout nová školení či naplánovat kariérní postup. Na druhou stranu na základě tohoto hodnocení může dojít

také k odchodu některých zaměstnanců ze společnosti. Většinou se jedná o nepřizpůsobivé, či nedostatečně pracující zaměstnance.

Prováděné hodnocení musí být řádně personalistou evidováno, aby mohlo dojít kdykoliv k dohledání potřebných informací. Zde navrhuji předání originálu na personální oddělení a vyhotovení dvou kopií. Jednu kopii obdrží hodnocený zaměstnanec a druhou si ponechá vedoucí.

V rámci tohoto hodnocení si vedoucí s hodnoceným stanoví cíle pro další rok. Je tedy důležité, aby vedoucí a hodnocený při dalším hodnocení, které se bude konat za rok, vycházeli z těchto stanovených cílů. Plnění těchto cílů bude zohledněno při rozdělování prémie.

4.4 Vzdělávání

4.4.1 Návrh vzdělávání vybraných zaměstnanců

Dle provedené analýzy probíhá ve společnosti pouze školení BOZP a Školení referentských vozidel.

Z provedeného dotazníku spokojenosti zaměstnanců je zřejmé, že dochází k problémům při komunikaci s nadřízenými vedoucími. Nejčastějšími problémy je nejasné sdělování informací, nedostatečná informovanost, a absence zpětné vazby. Na komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným se váží další dva nedostatky a to špatná organizace práce a nespravedlivé odměňování.

Z důvodu těchto objevených nedostatků doporučuji, aby zaměstnanci ve vedoucích pozicích absolvovali školení měkkých dovedností, tzv. soft skills. V rámci tohoto školení se zaměstnanci zdokonalí v těchto činnostech:

- Komunikační dovednosti
- Prezentační dovednosti
- Řídící a vůdčí schopnosti
- Řešení konfliktních situací
- Motivace a hodnocení zaměstnanců

Školení klíčových zaměstnanců v oblasti komunikace dle mého názoru může zlepšit současnou komunikaci. Zaměstnanci se dozví jak správně komunikovat se svými podřízenými, a jakým způsobem efektivně vést porady.

Pro společnost jsem zmapoval trh vzdělávacích institucí, které tyto školení měkkých dovedností provádějí. V rámci průzkumu trhu vzdělávacích agentur jsem zaslal potávku do 9 školících institucí. Výsledky tohoto průzkumu jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Více jak 50% poptaných vzdělávacích institucí projevuje zájem o spolupráci a je připraveno v budoucnu společnosti S & K TOOLS navrhnout kurz na míru. Před zasláním oficiálních nabídek se většina společností chce detailně seznámit s požadavky a programem vzdělávání přímo ve společnosti S & K TOOLS.

Školení tohoto typu nabízí mimo zmíněné agentury mnoho dalších vzdělávacích institucí. Mnou vybrané vzdělávací instituce byly vybrány na základě vlastních zkušeností, dle jejich všeobecné známosti a kvality výuky. Záleží jen na výběru společnosti S & K TOOLS, kterou instituci a kurz zvolí. Mnoho těchto společností nabízí i kurz na „míru“ s praktickým zapojením účastníků a řešením ukázkových situací dle přesných specifikací zadavatele.

Důležitým bodem školení je, aby zúčastněné osoby zhodnotili, jaký přínos školení mělo, zhodnotili kvalitu školících lektorů a mohli uvést své vlastní připomínky. V rámci ročního pohovoru, viz příloha č. 5, bude s přímým nadřízeným zhodnoceno, jaký přínos školení pro školeného mělo. Návrh dotazníku na hodnocení školení je v příloze č. 3.

Vzdělávací instituce	Kontaktní email	Webové stránky	Zájem o spolupráci	Návrh kurzu na míru	Poznámka
FIREMNÍ ŠKOLENÍ & KONZULTACE, Mgr. TOMÁŠ GABRIEL ROBLÍK	tomas@roblík.cz	http://www.roblík.cz/cz/cil-skoleni/	ANO	NE	nabídka školení po detailní analýze společnosti
TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o.	info@tempo.cz	www.tempo.cz	ANO	NE	nabídka školení po detailní analýze společnosti
I. VOX a.s.	prihlaska@vox-kurzy.cz	http://www.vox.cz/	NE		
Gradua-CEGOS, s.r.o.	gradua@gradua.cz	http://www.gradua.cz/	ANO	NE	nabídka školení po detailní analýze společnosti
Škola manažerského rozvoje s.r.o.	konzultace@smrov.cz	http://www.smrov.cz/	NE		
DEVELOR Czech s.r.o.	www.info@develor.com	www.develor.cz	NE		
Agentura SYGNUM	milan.holub@agentura-signum.cz	http://www.agentura-signum.cz/o-nas/	ANO	ANO	
Top vision s.r.o.	info@topvision.cz	http://www.topvision.cz/			
IJP - vzdělávací agentura s.r.o.	info@ijp-job.com	www.ijp-job.com	NE		
Tutor, s.r.o.	tutor@tutor.cz	http://www.tutor.cz/?ref=topmenu	ANO	NE	nabídka školení po detailní analýze společnosti

Tabulka 8: Průzkum vzdělávacích agentur

4.5 Motivační program

4.5.1 Návrh motivačního programu

Motivování zaměstnanců k co nejlepším pracovním výkonům je důležitou personální činností. Dobře motivovaní zaměstnanci odvádějí mnohem kvalitnější práci než zaměstnanci, kteří nejsou motivováni dostatečně.

Společnost S & K TOOLS nemá žádný motivační program, který by zaměstnance motivoval k lepším výkonům. Jediným motivačním faktorem je finanční ohodnocení, tj. měsíční mzda, prémie vztahující se k délce zaměstnaneckého poměru a odměna 3 nejlepších zaměstnanců příslušného kalendářního roku.

Navrhuji vytvoření motivačního programu, který bude mít dvě části. Do první části(bod 1 a 2) budou patřit výhody, které budou přístupné všem zaměstnancům. Druhá část(bod 3 až 5) bude fungovat na principu tzv. „cafeterie“ kdy si zaměstnanec bude moci určenou částku vybrat dle svého uvážení na službu, která je mu nejbližší.

Příspěvek na stravování(stravenky)

Příspěvek na důchodové pojištění

Příspěvek na jazykový kurz

Příspěvek na sportovní vyžití

Příspěvek na zdravotní potřeby

Aby nedocházelo ke zneužívání těchto benefitů, tak budou zaměstnanci muset průkazně dokládat účtenku, že finanční příspěvek byl opravdu vydán na potřebu dle motivačního programu „cafeterie“. Tento motivační systém stanoví personalista ve spolupráci s ředitelem společnosti a bude schválen valnou hromadou.

4.6 Personální informační systém

4.6.1 Návrh personálního informačního systému

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, tak společnost S & K TOOLS nepoužívá žádný informační systém. V dnešní vyspělé době je absence informačního systému velkým nedostatkem. Navrhuji tedy nákup personálního informačního systému, který bude umožňovat zpracování všech personálních informací a bude výpočtem mezd. Tento systém bude využívat personalista, ředitel společnosti a účetní.

V rámci návrhu používání personálního informačního systému jsem prozkoumal trh s těmito systémy. Oslovil jsem 9 možných dodavatelů tohoto systému dle kritérií, které jsem si stanovil jako prioritní. Vytvořil jsem dotazník, který jsem zaslal všem 9-ti možným dodavatelům. Vyhodnocené informace jsou v příloze č. 2 Doporučený systém, musí obsahovat a umožňovat zjištění těchto informací:

- Informace o pracovnících
- Informace o pracovních místech
- Informace o personálních činnostech
- Informace o vnějších podmínkách[5].

Na základě průzkumu a následného vyhodnocení doporučuji pořízení systému Personalistika od dodavatele RON SOFTWARE. Tento systém podporuje personální evidenci a administrativu, která je navázána na tuto evidenci, jako je plánování potřebného počtu zaměstnanců v určitém čase, jejich nábor, plánování školení a vzdělávání, sestavování organizační struktury firmy, rozmístění pracovníků v těchto strukturách, požadavky na jednotlivá pracovní místa včetně řízení kariérního postupu jednotlivých zaměstnanců a další.

- Mezi moduly patří:
- Základní modul Programu
- Základní modul Mzdy
- Modul Přijímací řízení
- Modul vzdělávání/školení
- Modul prohlídky
- Modul Organizační schémata
- Modul BOZP
- Modul Pomůcky
- Modul Hodnocení
- Modul Intraweb
- Modul ISP – zasílání statistik pro úřady

Součástí cenové nabídky je instalace systému a počáteční zaškolení, které provedou odborníci ve spolupráci s vybranými zaměstnanci (personální oddělení) společnosti S & K TOOLS.

Práce personalisty bude po implementaci tohoto systému mnohem efektivnější. Data, která bude v průběhu všech personálních činností do systému zadávat, budou kdykoliv k dispozici a bude možné je ihned analyzovat a vyvozovat potřebné závěry. Jak jsem již zmínil výše, tak navrhuji, aby možnost používat tento systém měl personalista, ředitel společnosti a účetní.

Zjišťovaná informace	Personální informační systém			
Název softwaru	PAMICA	KS mzdy PROFi	modul PERSONALISTIKA	Orsoft
Verze	4 verze	CS10	verze 7	40246
Výrobce	STORMWARE s.r.o.	KS program, spol. s r.o.	RON Software spol. s r.o.	ORTEX spol. s r.o.
Kolik modulů software obsahuje?	7	13	12	10
Jsou možná další budoucí rozšíření?	ano	ano	ano	Ano
Jsou možné zákaznické úpravy?	ano	ano	ano	Ano
Je nabízen autorský dozor u zkušebního provozu?	ano	ano	ano	Ano
Jste schopni zajistit zaškolení?	ano	ano	ano	Ano
Jsou zpoplatněny budoucí konzultace a poradenství?	ano i ne	ano	ano	ano
Je zajištěna aktuálnost dat s platnou legislativou?	ano	ano	ano	Ano
Budou zasilány pravidelné informace o novinkách?	ano	ano	ano	Ano
Nabízí software správu vlastních dokumentů?	ano	ano	ano	Ano
Jsou zabezpečena uvedená data?	ano	ano	ano	ano
Vyzkoušení demoverze zdarma?	ano	ano	ano	ano
Cena licence	19 800 Kč/ 1 uživatel	80 000 Kč/ bez omezení	11976 Kč/ 1 uživatel	60 000 Kč/ 5 uživatelů
Další služby?	konzultační, instalační služby, úprava tiskových výstupů na zakázku, školení	každoroční setkání všech uživatelů na semináři, v průběhu roku pořádáme tematické semináře pro stávající i budoucí zákazníky	dle dohody	Business Intelligence, eApplikace

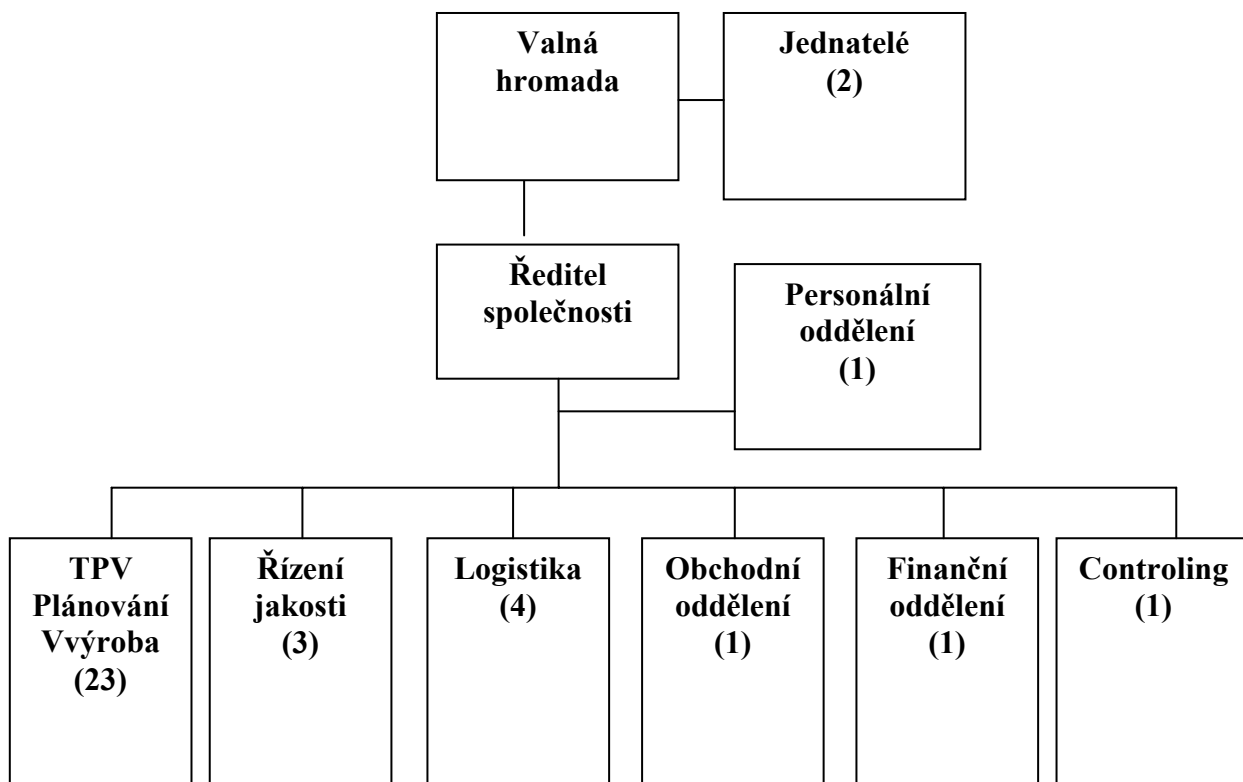
Tabulka 9: Přehled personálních informačních systémů

4.7 Strategická doporučení

4.7.1 Vytvoření samostatné pozice Personalista

Z důvodu rozvoje společnosti a plánovaného stěhování do nových prostor, s tím souvisejícím obsazením nových 62 pozic, navrhuji obsadit pozici personalisty, který bude pracovat pouze pro divizi S & K Tools, a bude se zabývat všemi personálními činnostmi. Tento personalista musí být zkušený a mít dostatečnou praxi v personalistice. Hlavní náplní bude vykonávání personálních činností a stanovení personální strategie, které jsou v souladu s cíli společnosti. Obsazovaná pozice Personalista je znázorněna v obr. 17 v liniové organizační struktuře. Přijímaná osoba na tuto pozici musí mít zkušenosti v těchto oblastech:

- Personální strategie a politika
- Vytváření a analýza pracovních míst
- Získávání a výběr zaměstnanců
- Přijímání a adaptace zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Péče o zaměstnance
- Rozmísťování a propouštění zaměstnanců



Obr 41: Návrh nové organizační struktury

Pro nábor personalisty bude potřeba výběrového řízení. Na obr. 42 je vypracován návrh inzerátu, který by mohl být prezentován případným zájemcům.

Náklady spojené s příjmem personalisty budou zahrnovat poplatek zprostředkovávající agentuře. Tento poplatek je ve výši 2,5 násobku platu.

Personalista bude ohodnocován časovou mzdou ve výši, která byla domluvena při nástupu a stvrzena podpisem obou stran na pracovní smlouvě.

Dle mého názoru se platy osob vykonávající práci v oblasti personalistiky na této úrovni pohybují v rozmezí 30 – 35 tis. Kč hrubé mzdy, což je v ročním součtu 360 – 420 tisíc Kč hrubé mzdy.

S&K TOOLS spol. s r. o.

Strojírenská společnost S&K TOOLS spol. s r. o., člen skupiny S&K GROUP, zaměřena na CNC výrobu precizních dílů pro oblast přesného strojírenství hledá vhodného kandidáta/tku na pozici:

Personalista

Náplň práce:

- Zodpovědnost za vedení HR pro divizi S&K TOOLS
- Tvorba personální strategie
- Nastavení HR procesů
- Vedení personální administrativy

Požadavky:

- SŠ/VŠ humanitního nebo ekonomického zaměření
- Praxe na obdobné pozici minimálně 3 roky
- Dobrá znalost AJ/NJ
- Vynikající organizační schopnosti
- PC – MS Office

Nabízíme:

- Zázemí stabilní společnosti
- Odpovídající finanční ohodnocení
- Prostor pro seberealizaci a osobní rozvoj
- Příjemné prostředí a přátelský kolektiv
- Příspěvek na stravování
- Místo pracoviště: Brno
- Práce na plný úvazek

S&K TOOLS spol. s r.o., Šumavská 15, 602 00 Brno, tel.: +420 541 592 214, e-mail: personalni@sktools.cz

Obr. 42: Návrh inzerátu pro příjem Personalisty

Společnost se řadí do tzv. skupiny malých společností, kdy některé činnosti personalisty přebírá ředitel společnosti. Tímto způsobem to funguje i ve společnosti S K Tools spol. s r.o. Ředitel společnosti je nucen se zabývat operativními personálními činnostmi, které by dle mého názoru neměl řešit. A to z důvodu toho, že si myslím, že je ochuzován“ o čas, který by mohl věnovat dalším obchodním činnostem a strategickým plánům.

Aktuální seznam činností spojených s personalistikou a zmíněné osoby, které činnosti provádí, jsou zpracovány v tabulce číslo 10.

Tabulka nás seznamuje s činnostmi, které probíhají (viz první sloupec) a kdo tyto činnosti v současné době provádí (viz. druhý sloupec). Většina těchto činností je prováděna několika osobami, bez dalších souvislých vyhodnocování. Přijímaný personalista by většinu těchto činností prováděl samostatně dle svěřených úkolů. Některé by prováděl společně s přímým nadřízeným, což je ředitel společnosti.

Návrh na obsazení pozice Personalisty vychází z plánů společnosti se rozvíjet a přestěhovat do nových prostor. Před tímto stěhováním do nových prostor bude potřeba přijmout 52 nových zaměstnanců do celkového počtu 89 zaměstnanců. Činnosti spojené s tímto nábořem budou vyžadovat, aby je prováděl zkušený personalista.

Dle již zmíněné teoretické části provádí činnosti spojené s personalistikou přímo zodpovědné osoby, tj. personalisté. I ve společnosti S & K TOOLS je potřeba tyto činnosti sjednotit a nastavit provádění těchto činností dle všeobecných zvyklostí.

Zvolený způsob rozdělení činností uvedených v tabulce č. 10 vychází z předpokladu, že společnost přijme personalistu, který bude většinu činností provádět samostatně.

I přes zvýšení nákladů (náklady spojené s výběrovým řízením, pravidelný plat personalisty) na pozici personalisty si myslím, že bude personalista pro společnost přínosem. Hlavní přínos vidím v seskupení personálních činností a řízení jednou osobou, která bude přímo podřízená řediteli společnosti.

Činnost	Nyní provádí	Návrh zodpovědné osoby
Personální strategie	Valná hromada, ředitel společnosti	Personalista, ředitel společnosti, valná hromada
Vedení personální administrativy	Personalista skupiny S&K GROUP, ředitel, vedoucí oddělení kvality, účetní	Personalista
Dohled nad uplatňováním zákonů	Podnikový právník	Personalista, podnikový právník
Vystavení inzerátu	Personalista skupiny S&K GROUP	Personalista
Vyhledávání zaměstnanců	Personalista skupiny S&K GROUP podá	Personalista
Výběrový pohovor	Přímý nadřízený	Personalista, přímý nadřízený
Nástup nového zaměstnance	Ředitel, přímý nadřízený	Personalista, přímý nadřízený
Adaptace nových zaměstnanců	Přímý nadřízený	Personalista, přímý nadřízený
Hodnocení zaměstnanců	Neprobíhá hodnocení	Personalista, přímý nadřízený
Odměňování zaměstnanců, mzdy	Ředitel, účetní	Personalista, účetní
Vzdělávání zaměstnanců	Přímý nadřízený, vedoucí oddělení kvality	Personalista
Vytváření motivačního programu	Není motivační program	Personalista
Péče o zaměstnance	Přímý nadřízený	Personalista

Tabulka 10: Nový návrh činnosti personalistiky

Stanovení personální strategie provádí personalista současně s ředitelem společnosti. Tato strategie je poté schvalována valnou hromadou a v průběhu kontrolována s probíhajícím stavem.

Činnosti spojené s nástupem a adaptací nového zaměstnance (výběrový pohovor, nástup nového zaměstnance, adaptace zaměstnanců) probíhá za spolupráce s přímým nadřízeným. S přímým nadřízeným probíhá také hodnocení zaměstnanců, které bude prováděno jednou za rok a bude evidováno, dle přílohy č.5.

4.8 Podmínky realizace a zhodnocení přínosů

4.8.1 Podmínky realizace

Hlavní podmínkou realizace návrhů, které jsem pro společnost S & K TOOLS navrhl je, aby se s těmito návrhy ztotožnilo vedení společnosti. Dle mého názoru si myslím, že pro společnost návrhy nebudou nezvládnutelným finančním zatížením.

Jediným velkým finančně náročným návrhem je příjem Personalisty, který by byl standardně ohodnocován měsíční mznou dle návrhu. Na druhou stranu by Personalista přebral mnoho činností, které nyní vykonává mnoho zainteresovaných osob, a tím by „odlehčil“ kolegům a „šetřil“ jejich čas na další potřebné činnosti v jejich pracovním oboru.

4.8.2 Zhodnocení přínosů

Přínosem, který jsem v diplomové práci uvedl, jsou jednotlivé návrhy. Tyto návrhy mohou při splnění podmínek realizace vést ke zlepšení organizace práce a spokojenosti zaměstnanců.

Vedení společnosti by nemělo výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců brát na lehkou váhu. Zde si myslím, že je důležité důkladně uvedené návrhy prostudovat a věnovat jim dostatečnou pozornost.

Dle výsledků spokojenosti zaměstnanců je třeba mnou zmíněné návrhy brát na zřetel a snažit se zlepšit efektivnost prováděných personálních činností a zároveň se snažit o neustálé zlepšování péče o zaměstnance.

Personální činnosti a péče o zaměstnance jsou nekončícím koloběhem, kterým je potřeba se neustále věnovat. Jen spokojení a správně motivovaní zaměstnanci budou odvádět kvalitní pracovní výkony.

5 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá analýzou personálních činností, které jsou prováděny ve společnosti S & K TOOLS spol. s r.o. Analyzovaná společnost již 8 let působí v oblasti přesného obrábění, kde si za dobu působení vypracovala dobré postavení a kvalitní jméno. Konkurenční výhodou jsou kvalitní obráběcí stroje, které dokáží na jedno upnutí provádět více strojních operací.

Díky důkladné analýze, průzkumu spokojenosti zaměstnanců a osobním konzultacím, jsem měl možnost společnost podrobně poznat. Osobní konzultace byly přínosné, a díky nim jsem zjistil, jak probíhají současné personální činnosti a kdo tyto činnosti provádí. Průzkumem spokojenosti se mi podařilo zjistit názor zaměstnanců ve společnosti pracujících. Pohled zaměstnanců je velice důležitý a společnost by neměla výsledky v práci uvedené podcenit. S těmito výsledky je nutno pečlivě pracovat.

Nyní prováděné personální činnosti jsou na dobré úrovni. Společnost při současném počtu zaměstnanců dokáže uspokojovat své závazky a plnit přání zákazníků. Slabinu vidím v tom, že jednotlivé personální činnosti provádějí různí zaměstnanci z různých útvarů či divizí. Zde může docházet k tomu, že některé personální činnosti na sobě nezávisle zpracovávané jsou prováděny bez širšího pohledu. Tento způsob provádění personálních činností je také z hlediska času neefektivní. Velkou slabinu vidím v chybějícím personálním informačním systému, který by v dnešní vyspělé době měl být samozřejmostí.

Na základě provedených analýz, průzkumu spokojenosti zaměstnanců a osobním konzultacím jsem se rozhodl pro zlepšení současně probíhajících personálních činností navrhnout několik přínosných návrhů, jejichž cílem je zlepšit a zefektivnit práci v oblasti personalistiky.

V oblasti nábory a výběru zaměstnanců navrhuji se zaměřit na lepší prezentaci společnosti při inzerci volných pracovních míst. Při výběrovém pohovoru navrhuji k současnému provedení osobního dotazníku dodat list, jehož účelem bude zjištění více o charakteru uchazeče a jeho názorech. Oba tyto navržené dokumenty jsou propracovány do detailu v přílohách.

Ve společnosti v poslední době nedochází k pravidelným hodnocením zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsem zpracoval a do přílohy přiložil speciální dotazník, který bude používat vedoucí nadřízený při hodnocení svého podřízeného. Dotazník je zaměřen na nejdůležitější oblasti: znalost, kvalita a produktivita zaměstnance. Dalšími hodnocenými oblastmi jsou jeho pracovní postoje. Díky dotazníku si nadřízený s hodnoceným stanoví cíle na další roční období, které budou po skončení období vyhodnocovány. Důležitým bodem tohoto dotazníku je, že se účastníci mohou vyjádřit k požadavkům na vzdělávání, které jde dle mého názoru velice důležité.

V oblasti vzdělávání zaměstnanců jsem navrhl dotazník, který se bude používat pokaždé po absolvovaném školení. Zaměstnanec, který školení absolvoval, má možnost ohodnotit, zda pro něj byla vzdělávací akce přínosná a jaké nové znalosti a zkušenosti si ze školení odnesl. V rámci hodnocení je ohodnocen lektor, jeho způsob výuky a obsah školení. Na základě těchto hodnocení je poté toto školení nabízeno dalším zaměstnancům. V případě nespokojenosti a špatného hodnocení nebude absolvované školení dále nabízeno.

Z výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců je zřejmé, že zaměstnanci hodnotí nedostatečným způsobem probíhající komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, chybějící zpětnou vazbu a horší informovanost o dění ve společnosti. Na základě těchto výsledků navrhuji pro zaměstnance pracující na vedoucích pozicích školení měkkých dovedností, tzv. soft skills.

Motivační program společnosti nyní nabízí omezené možnosti. Navrhuji vytvoření rozšířenějšího motivačního programu o pevně stanovené motivy, jako jsou stravenky a příspěvek na důchodové pojištění, na které by měli nárok všichni zaměstnanci. V rámci tzv. „cafeterie“ navrhuji do motivačního programu zařadit příspěvek na jazykový kurz, na sportovní vyžití či zdravotní potřeby. U tohoto způsobu odměňování by si zaměstnanci vyzvedli finanční příspěvek na jeden bod.

Jak jsem již zmínil, tak velkou slabinu vidím v chybějícím personálním informačním systému. Tento systém velice ulehčí osobám provádějícím personální činnosti mnoho času a zefektivní jejich práci. V rámci analýzy jsem prozkoumal trh s personálními informačními systémy a vybral dle mého názoru „nejlepší“ software.

Cílem společnosti je do budoucna navýšit výrobu a přestěhovat se do nových prostor. Tento krok navýšení výroby bude vyžadovat nábor nových zaměstnanců. Dle předběžných plánů společnosti by se jednalo o zvýšení počtu ze současných 37 na 89 zaměstnanců.

Na základě tohoto navýšení navrhuji „strategické“ doporučení, a to vytvoření nové pracovní pozice Personalista. Tato osoba bude samostatně zpracovávat personální agendu a provádět souhrnně všechny personální činnosti. Vytvořenou pozici jsem zařadil do nové organizační struktury jako samostatné oddělení spadající přímo pod ředitele společnosti.

V krátkodobém horizontu mnou uvedené návrhy zvýší výdaje společnosti, což v dnešní době není pro vedení společnosti dobrá zpráva. Myslím si, že z dlouhodobého hlediska se tato investice vyplatí a napomůže dalšímu rozvoji společnosti a konkurence schopnosti na trhu přesného obrábění.

Celkové zhodnocení personalistiky ve společnosti S & K TOOLS spol. s r.o je v současné době na dobré úrovni. Pokud společnost využije zmíněných návrhů v této diplomové práci, tak si myslím, že se v oblasti personalistiky mohou dále vyvíjet a uspokojovat potřeby jejich nejcennějších aktiv, tj. zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] KAHLE, B; STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vydání Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
- [3] MILKOWICH, G., T.; BOUDREAU, J., W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [5] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv, *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H.Beck, 2007. 486 s. ISBN 978-80-7171-893-4.
- [7] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Řízení lidských zdrojů[4].....	12
Obr. 2: Proces personálního plánování[6].	17
Obr. 3: Proces formování pracovní síly jako řada filtrů [3].	20
Obr. 4: Maslowova pyramida [1].	25
Obr. 5: Srovnání mezi výběrem a stabilizací zaměstnanců [3].....	28
Obr. 6: Schéma skupiny S&K GROUP	31
Obr. 7: Ukázka výrobků společnosti S & K TOOLS	33
Obr. 8: Organizační struktura	33
Obr. 9: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002 – 2009	34
Obr. 11: Počet zaměstnanců z hlediska pohlaví	35
Obr 12: Vzdělanostní struktura.....	36
Obr 13: Vývoj fluktuace v letech 2002 – 2009	37
Obr 14: Počet zaměstnanců v jednotlivých stupních řízení	38
Obr 15: Věková struktura zaměstnanců	39
Obr. 16: Standardně používaný inzerát.....	41
Obr. 17: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti	47
Obr. 18: Plnění zaměstnaneckých očekávání.....	48
Obr. 19: Ztotožnění se s cíly společnosti	48
Obr. 20: Setrvání ve společnosti v následujícím roce	49
Obr. 21: Hodnocení prostředí společnosti	50
Obr. 22: Četnost stresových situací.....	50
Obr. 23: Napětí, stres je způsobeno vlivem.....	51
Obr. 24: Spokojenost s péčí zaměstnavatele.....	52

Obr. 25: Postrádané výhody	52
Obr. 26: Vybavenost pracovního místa, kvalita používaných nástrojů	53
Obr. 27: Spokojenost s přímým nadřízeným	54
Obr. 28: Důvod nespokojenosti s přímým nadřízeným	54
Obr. 29: Hodnocení interní komunikace	55
Obr. 30: Příčiny problematické komunikace	56
Obr. 31: Hodnocení informovanosti	56
Obr. 32: Získávání informací	57
Obr. 33: Oceňování zaměstnanců	58
Obr. 34: Způsob hodnocení zaměstnanců	58
Obr. 35: Spokojenost se mzdou	59
Obr. 36: Motivující kritéria	60
Obr. 37: Kariéerní postup	60
Obr. 38: Obsazování volných pozic	61
Obr. 39: Grafické zobrazení SWOT analýzy	65
Obr. 40 – Systém personální práce.....	66
Obr 41: Návrh nové organizační struktury	78
Obr. 42: Návrh inzerátu pro příjem Personalisty.....	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002-2009	34
Tabulka 2: Počet zaměstnanců z hlediska pohlaví.....	35
Tabulka 3: Vzdělanostní struktura	36
Tabulka 4: Vývoj fluktuace v letech 2002-2009	36
Tabulka 5: Počet zaměstnanců v jednotlivých stupních řízení	37
Tabulka 6: Věková struktura zaměstnanců	39
Tabulka 7: Probíhající činnosti	63
Tabulka 8: Průzkum vzdělávacích agentur	72
Tabulka 9: Přehled personálních informačních systémů.....	76
Tabulka 10: Nový návrh činnosti personalistiky.....	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti

Příloha č.2: Informace obdržené při průzkumu trhu personálních informačních systémů

Příloha č.3: Hodnocení vzdělávací akce

Příloha č.4: Návrh nového provedení inzerátu

Příloha č.5: Hodnocení zaměstnance – roční pohovor

Příloha č.6: Osobní dotazník

**Příloha č.1: Průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti
S&K TOOLS, spol. s r.o.**

Vážení zaměstnanci, právě držíte v rukou dotazník, jehož účelem je zjistit Vaše názory a postoje, které zaujímáte ke společnosti S & K TOOLS spol. s r.o.

Přečtěte si, prosím, pečlivě všechny otázky a zakroužkujte příslušnou odpověď.

Dotazník je anonymní, s výsledky tohoto dotazování budete po jeho vyhodnocení seznámeni.

Děkujeme za spolupráci.

1. Jste spokojen/a se svým působením ve společnosti?

ano ne nevím

2. Jsou splněna Vaše očekávání?

ano ne nevím

3. Ztotožňujete se s cíly společnosti?

vždy zřídka nikdy

4. Plánujete svou budoucnost ve společnosti v dalším roce?

ano ne nevím

5. Jak ve společnosti hodnotíte pracovní prostředí?

podněcující výkon přátelské stresující

6. Pociťujete v práci napětí či stres?

vždy někdy nikdy

7. Jaký faktor způsobuje stresový stav?

atmosféra na pracovišti náročnost práce nadřizený stres nepociťuji

8. Jste spokojeni se současnou péčí zaměstnavatele?

vždy někdy nikdy

9. Jaké zaměstnanecké výhody postrádáte?

důchodové pojištění možnost vzdělávání možnost stravování jiné - rozepište

10. Jak hodnotíte vybavenost Vašeho pracovního místa a kvalitu nástrojů používaných k pracovnímu úkonu?

nadstandardní dobré špatné

11. Jste spokojen/a se svým přímým nadřizeným?

spíše ano spíše ne

12. Jaký je důvod nespokojenosti s nadřízeným?

- nespravedlivé odměňování nespravedlivá kritika špatná organizace práce neodbornost
 jiné – konkretizujte s nadřízeným jsem spokojen

13. Jak hodnotíte současný způsob komunikace uvnitř společnosti?

- výborně dobře nedostatečně

14. Příčiny problematické komunikace:

- nedostatečná informovanost nejasné sdělování informací absence zpětné vazby
 komunikace probíhá správně

15. Jak posuzujete informovanost o firemním dění?

- výborná dobrá nevyhovující

16. Informace získáváte:

- od nadřízeného z nástěnek z porad jinak – konkretizujte

17. Společnost oceňuje své zaměstnance:

- spravedlivě nespravedlivě

18. Používaný způsob hodnocení:

- pochvala finanční ohodnocení jiné-koncretizujte neprobíhá žádné ohodnocení

19. Jste spokojeni se svou mzdou?

- ano, mzda odpovídá nabídce pracovního trhu ne, mzda neodpovídá nabídce pracovního trhu

20. Co je pro Vás nejdůležitější?

- pocit jistoty finanční příjem uznání za odvedenou práci možnost růstu

21. Umožňuje společnost kariérní postup?

- ano ne nevím

22. Využívá společnost k obsazení volných míst vnitřních zdrojů?

- ano ne nevím

Nyní, prosím, odevzdejte vyplněný dotazník do připravené schránky.

Děkujeme za vyplnění dotazníku a přejeme příjemný zbytek dne.

Příloha č. 2 : Informace obdržené při průzkumu trhu personálních informačních systémů

Zjišťovaná informace	Odpověď	Další informace
Název softwaru	PAMICA	mzdy možné zpracovat i v ES Pohoda, ale zde není tolik možností
Verze	4 verze, dle počtu zpracovávaných zaměstnanců	do 25, do 100, do 200 a neomezený počet zaměstnanců
Výrobce	STORMWARE s.r.o.	
Jaké moduly software obsahuje?	personalistika, mzdy, pracovní poměry, komunikace s docházkovým systémem, podpora homebankingu, vazba na ekonomický a účetní systém Pohoda	
Jsou možná další budoucí rozšíření?	systém se neustále vyvíjí a obohacuje o novou funkčnost	uživatel je možno vytvářet a editovat tiskové sestavy
Jsou možné zákaznické úpravy?	v omezené míře	mohlo by dojít k narušení databázové struktury neoprávněným zásahem
Je nabízen autorský dozor u zkušebního provozu?	ano, jedná se ale o placenou službu	
Jste schopni zajistit zaškolení?	ano	ať už standardizovaný nebo individuální kurz
Jsou zpoplatněny budoucí konzultace a poradenství?	ano i ne	v ceně licence je bezplatná hotline, ale konzultace u zákazníka a práce přímo s jeho daty je zpoplatněná
Je zajištěna aktuálnost dat s platnou legislativou?	ano	
Budou zasilány pravidelné informace o novinkách?	ano	emailem i poštou, záleží na volbě
Nabízí software správu vlastních dokumentů?	ano	např. pracovníprávních dokumentů (pracovní smlouvy, mzdové výměry, apod.)
Jakým způsobem jsou zabezpečena uvedená data?	existují dvě výkonnové řady Pamicy - MDB (nižší bezpečnost) a SQL (vysoké zabezpečení)	u varianty SQL je bezpečnost na úrovni bankovního systému, protože uživatel nemá možnost fyzicky přistupovat k databázi, ta je uložena na serveru. U varianty MDB je bezpečnost nižší - jedná se o file - serverovou aplikaci, kde má každý uživatel výhradní přístup k databázi - bezpečnost je tedy nižší
Vyzkoušení demoverze zdarma?	ano	stažitelná na webu, případně na vyžádání na brněnské pobočce
Cena licence	19800/1 uživatel	ceník je na našem webu
Další služby?	konzultační, instalační služby, úprava tiskových výstupů na zakázku, školení	možná bezplatná předpodejní konzultace k systému

Zjišťovaná informace	Odpověď	Další informace
Název softwaru	KS mzdy PROFi	
Verze	CS10	
Výrobce	KS program, spol. s r.o.	
Jaké moduly software obsahuje?	modul pro zpracování mezd, základní personalistika, popisy pracovních míst, systemizace, vzdělávání, lékařské prohlídky, uchazeči o zaměstnání, hodnocení, plánování kariéry, pracovní pomůcky, sociální benefity, plánování mzdových prostředků, KS portál	Jedná se o modulární aplikaci, zákazník si tudíž kupuje moduly, které využije
Jsou možná další budoucí rozšíření?	ano	
Jsou možné zákaznické úpravy?	ano	
Je nabízen autorský dozor u zkušebního provozu?	ano	
Jste schopni zajistit zaškolení?	ano, buď v sídle naší společnosti, nebo u zákazníka	
Jsou zpoplatněny budoucí konzultace a poradenství?	ano, zákazník si platí technickou podporu, v rámci které má hot-line, legislativu, obecné vylepšení aplikace...	pro stávající uživatele připravujeme 2-3 v roce tzv. Bezplatné konzultace v sídle naší společnosti (nejedná se o školení)
Je zajištěna aktuálnost dat s platnou legislativou?	ano, legislativu garantujeme ve smlouvách	
Budou zasilány pravidelné informace o novinkách?	ano	
Nabízí software správu vlastních dokumentů?	ano	
Jakým způsobem jsou zabezpečena uvedená data?	1. Standardní prostředky DB Serveru 2. Šifrovaná komunikace mezi aplikací a DB Serverem 3. Nastavením přístupových práv pro uživatele aplikace do jednotlivých částí aplikace	
Vyzkoušení demoverze zdarma?	ano, zasláním poštou na CD nebo odkazem na stáhnutí z webu	
Cena licence	80000 Kč/bez omezení	
Další služby?	každoroční setkání všech uživatelů na semináři, v průběhu roku pořádáme tématické semináře pro stávající i budoucí zákazníky	3-4 ročně vychází tzv. KS NEWS, které zasiláme všem svým zákazníkům. Zde nachází uživatel informace o dění v naší společnosti, souhrnné info o změnách a vylepšeních v aplikaci

Zjišťovaná informace	Odpověď	Další informace
Název softwaru	modul PERSONALISTIKA	viz. příloha
Verze	verze 7	
Výrobce	RON Software spol. s r.o.	www.ron.cz
Jaké moduly software obsahuje?	POPIS PERSONALISTIKA, MZDY	viz. příloha
Jsou možná další budoucí rozšíření?	POPIS PERSONALISTIKA, MZDY	viz. příloha
Jsou možné zákaznické úpravy?	ano	Obecné úpravy jsou implementovány do následující verzi programy, úpravy na zakázku dle dohody, analýzy a stanovení ceny.
Je nabízen autorský dozor u zkušebního provozu?	ano	
Jste schopni zajistit zaškolení?	ano	
Jsou zpoplatněny budoucí konzultace a poradenství?	ano	6 měsíců zdarma po dodání, následně je nabízena servisní smlouva. Cena 15% z ceny software.
Je zajištěna aktuálnost dat s platnou legislativou?	ano	Upgrade programu.
Budou zasilány pravidelné informace o novinkách?	ano	
Nabízí software správu vlastních dokumentů?	ano	modul DOKUMENTY v základní modulu PROGRAMU
Jakým způsobem jsou zabezpečena uvedená data?	SQL databáze	Program je zabezpečen přístupovými právy a hesly.
Vyzkoušení demoverze zdarma?	ano/ne	Obecně se nedává, pro nutnost instalace SQL databáze, vytvoření a připojení SQL databáze a nastavení programu. Dle dohody poskytnutí testovací verze programu.
Cena licence	11976 Kč/1 uživatel	viz. příloha
Další služby?	dle dohody	Importy, export dat, assistance při importu/exportu, HELPDESK, HOTLINE, další nastavení, školení, úpravy.

Zjišťovaná informace	Odpověď	Další informace
Název softwaru	Orsoft	Dodává se i jako součást nadnárodních SW
Verze	9.III	Dodávají se vždy nové verze dle legislativy a technologické novinky.
Výrobce	ORTEX spol. s r.o. , Hradec Králové	
Jaké moduly software obsahuje?	Základní personalistika, kvalifikace a vzdělávání, hodnocení, formuláře, archiv, distribuované zpracování, pracovní místa, uchazeči o zaměstnání, sociální program, zakázkové programy, mzdy	
Jsou možná další budoucí rozšíření?	ano	
Jsou možné zákaznické úpravy?	ano	
Je nabízen autorský dozor u zkušebního provozu?	ano	
Jste schopni zajistit zaškolení?	ano	
Jsou zpoplatněny budoucí konzultace a poradenství?	Záleží na uzavřené smlouvě na podporu a údržbu	
Je zajištěna aktuálnost dat s platnou legislativou?	ano	Existuje tzv. roční konfigurace
Budou zasilány pravidelné informace o novinkách?	ano	Formou e-mailů a zákaznického HelpDesku
Nabízí software správu vlastních dokumentů?	ano	Včetně WorkFlow, systém například upozorní, že pro příští měsíc má být navýšena mzda pracovníkovi, automaticky rozesílá zakódovanou výplatku na e-mail zaměstnanců atd.
Jakým způsobem jsou zabezpečena uvedená data?	Formou šifrování až na úroveň uživatele	Výši platu nebo mzdy nemůže přečíst ani správce databáze. Velmi vysoká úroveň zabezpečení až na jednotlivá pole.
Vyzkoušení demoverze zdarma?	Demoverze není k dispozici. Možnost zapůjčení SW zdarma. Platí se instalace a nastavení.	
Cena licence	60000 Kč/5 uživatelů	
Další služby?	Business Inteligence, eAplikace	

Příloha č.3: Hodnocení vzdělávací akce

Hodnocení vzdělávací akce

JMÉNO A PŘÍJMENÍ		PRACOVNÍ POZICE		ODDĚLENÍ NÁZEV ÚTVARU	
NÁZEV VZDĚLÁVACÍ AKCE					
LEKTOR / FIRMA		DATUM KONÁNÍ		MÍSTO KONÁNÍ VARU	
HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE ÚČASTNÍKEM					
1) CÍLE AKCE, VAŠE OČEKÁVÁNÍ:			2) VAŠE OČEKÁVÁNÍ:		
			BYLA SPLNĚNA <input type="checkbox"/> BYLA TĚMĚŘ SPLNĚNA <input type="checkbox"/> BYLA SPÍŠE NESPLNĚNA <input type="checkbox"/> NEBYLA SPLNĚNA <input type="checkbox"/>		
3) HODNOCENÍ OBSAHU:			4) HODNOCENÍ LEKTORA:		
SROZUMITELNOST	<input type="checkbox"/> 😞 <input type="checkbox"/> 😐 <input type="checkbox"/> 😊		SROZUMITELNOST PROJEVU	<input type="checkbox"/> 😞 <input type="checkbox"/> 😐 <input type="checkbox"/> 😊 <input type="checkbox"/> 😊	
ZAJÍMAVOST	<input type="checkbox"/> 😞 <input type="checkbox"/> 😐 <input type="checkbox"/> 😊		ZAJÍMAVOST PROJEVU	<input type="checkbox"/> 😞 <input type="checkbox"/> 😐 <input type="checkbox"/> 😊 <input type="checkbox"/> 😊	
POUŽITELNOST V PRAXI	<input type="checkbox"/> 😞 <input type="checkbox"/> 😐 <input type="checkbox"/> 😊		STYL VÝUKY / PŘEDNESU	<input type="checkbox"/> 😞 <input type="checkbox"/> 😐 <input type="checkbox"/> 😊 <input type="checkbox"/> 😊	
7) SILNÉ STRÁNKY AKCE:			8) SLABÉ STRÁNKY AKCE:		
PŘIPOMÍNKY:					
9) CELKOVÉ HODNOCENÍ AKCE:			DATUM A PODPIS ÚČASTNÍKA:		
<input type="checkbox"/> 0% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%					

Příloha č.4: Návrh nového provedení inzerátu

S&K TOOLS spol. s r. o.

Strojírenská společnost S&K TOOLS spol. s r. o., člen skupiny S&K GROUP, zaměřena na CNC výrobu precizních dílů pro oblast přesného strojírenství(automobilový, letecký, elektrotechnický a tvářecí průmysl) hledá vhodného kandidáta/tku na pozici:

Operátor CNC brusky

Náplň práce:

- Tvorba programů pro CNC zařízení
- Zavádění nových technologií obrábění
- Nastavení nástrojů a materiálů pro pracovní proces

Požadavky:

- Vzdělání nejlépe seřizovač CNC strojů, obráběč kovů, resp. Střední průmyslová škola
- Zaučení a praxe min. 3 roky na CNC brusce (nejlépe STUDER)
- Znalost řídicích systémů brousících strojů (nejlépe FANUC)
- Zkušenosti s otvorovým a vnějším broušením
- 2-směnný provoz

Nabízíme:

- Zázemí stabilní společnosti
- Odpovídající finanční ohodnocení
- Prostor pro seberealizaci a osobní rozvoj
- Příjemné prostředí a přátelský kolektiv
- Příspěvek na stravování
- Místo pracoviště: Brno
- Práce na plný úvazek

S&K TOOLS spol. s r.o., Šumavská 15, 602 00 Brno, tel.: +420 541 592 214, e-mail: personalni@sktools.cz

Příloha č.5: Hodnocení zaměstnance – roční pohovor

OBECNÉ INFORMACE

Příjmení, jméno:	Jméno vedoucího zaměstnance:
Současná funkce:	Období zahrnuté do tohoto hodnocení:
Doba setrvání roků ve společnosti:	Profesní vývoj:

HODNOCENÍ

Znalosti & kvalita práce	1	2	3	4	5
Pracovní znalosti a kvalita odvedené práce.	Neopatrný, nepozorný, časté chyby. Nemá zájem o zlepšení.	Někdy opakuje chyby. Zbrklý nebo nemá dostatek znalostí.	Standardní odborník, zručný, neopakuje chyby. Je schopný zaučit i ostatní. Dále se vzdělává.	Stálá nadstandardní výkonnost. Je plně kvalifikovaný a je schopen plně zaučit druhé.	Vysoce zkušený zaměstnanec, plně vyškolen, chtivý dalšího sebe rozvoje. Zkušený školitel. Standardně vysoká kvalita.
<i>Komentář</i>					
Produktivita	1	2	3	4	5
Schopnost produkovat požadované množství práce, jak je firemním standardem.	Nízká produktivita práce, nemá zájem o zlepšení.	Produkuje méně než je po něm žádáno.	Standardní výkonnost, produktivně využívá pracovní dobu.	Často převyšuje míru v produkci a kvalitě práce. Dobrovolně pomáhá druhým a zůstává při tom vysoce produktivní.	Často převyšuje míru v produkci a kvalitě práce. Pomáhá druhým tak, aby byly splněny cíle týmu.
<i>Komentář</i>					
Přítomnost na pracovišti & spolehlivost	1	2	3	4	5
Přítomnost, přesnost a nutnost být kontrolován nadřízeným.	Nespolehlivý. Časté absence nebo pozdní příchody bez omluvy. Potřebuje neustálý dozor.	Někdy nepříjde do práce nebo chodí pozdě. Potřebuje stálou kontrolu.	Spolehlivý. Odvádí dobrou práci bez ohledu na to, je-li kontrolován nadřízeným nebo ne.	Spolehlivý. Zdržuje se na pracovišti. Je produktivní..	Vynikající přítomnost na pracovišti. Pracuje, aniž by musel být kontrolován. Vždy přítomen, když to vyžadují potřeby podniku.
<i>Komentář</i>					
Pracovní postoj, & zákaznický servis	1	2	3	4	5
Zájem a ochota pomáhat druhým a schopnost přijímat kritiku. Je zaměstnanec zaměřený na zákazníka?	Malý zájem o práci a zlepšení se. Snadno se nechá vyrušit od práce nebo je hádavý. Občas negativní postoj k práci.	Někdy vykazuje nedostatek zájmu. Měl by se více zaměřovat na práci.	Dobře spolupracuje. Rozumí potřebám zákazníka. Ví, kdo je "zákazník" a poskytuje dobrý servis.	Kooperativní, zajímá se o práci. Poskytuje stále dobrý servis všem zákazníkům. Zaměřený na pracovní požadavky. Nerozptyluje se zbytečnostmi.	Nadšený. Dobře se s ním spolupracuje. Poskytuje mimořádný servis všem zákazníkům.
<i>Komentář</i>					
Kvalita a prostředí	1	2	3	4	5
Respektování a schopnost užít standardizovaných metod produktivity.	Nerespektuje politiku, metody a procesy. Neupozorňuje na problémy.	Někdy nerespektuje instrukce a postupy. Upozorňuje na problémy, ale nedokáže na ně reagovat.	Respektuje instrukce a postupy. Upozorňuje na problémy, efektivně reaguje a navrhuje zlepšení.	Respektuje instrukce a postupy. Upozorňuje na problémy, efektivně reaguje, navrhuje zlepšení. Sám realizuje nějaké změny.	Respektuje instrukce a postupy. Upozorňuje na problémy, efektivně reaguje, navrhuje zlepšení. Sám realizuje nějaké změny. Podněcuje své kolegy k všímavosti.
<i>Komentář</i>					

SCHOPNOSTI

	1	2	3	4
Samostatnost a organizovanost	Plní přidělené úkoly. Málo iniciativní. Spíše nesamostatný.	Umí si stanovit vlastní úkoly, realizuje je bez vazby na cíle, kterých má být dosaženo.	Umí definovat vlastní úkoly, realizuje je, efektivně je řeší v návaznosti na vytyčené cíle a stanovené termíny.	Umí definovat vlastní úkoly, realizuje je a včas dokončuje s ohledem na cíle, kterých má být dosaženo a termíny, které mají být dosaženy, Koordinuje své úkoly s úkoly těch druhých tak, aby byla dosažena celková soudržnost.
<i>Komentář :</i>				
	1	2	3	4
Rozhodování	Nikdy neudělal žádné rozhodnutí. Těžko se rozhoduje.	Dokáže vybrat mezi alternativami. Dělá rozhodnutí.	Vybírá si, dělá rozhodnutí a vysvětluje je.	Vybírá si, dělá rozhodnutí, vysvětluje je a bere na sebe risk, vyplývající z rozhodnutí.
<i>Komentář :</i>				
	1	2	3	4
Týmová práce	Spolupracuje jen minimálně. Málo si vyměňuje zkušenosti se svými kolegy.	Uplatňuje své schopnosti ve prospěch týmové práce, může být oporou pro své kolegy.	Uplatňuje své schopnosti ve prospěch týmové práce, může být oporou pro své kolegy, vysvětluje svůj úhel pohledu, odůvodňuje jej, respektuje úhel pohledu svých kolegů.	Týmový hráč, dává své zkušenosti ve prospěch týmu, je oporou, vysvětluje své stanovisko, odůvodňuje je, respektuje úhel pohledu svých kolegů. Ztotožňuje se s konečným rozhodnutím skupiny.
<i>Komentář :</i>				
	1	2	3	4
Analýza	Obtížně rozumí problémovým situacím.	Rozumí problémům a jejich přímým důsledkům.	Identifikuje problémy a jejich přímé i dlouhodobé důsledky, určuje diagnózu problému.	Identifikuje problémy a jejich přímé i dlouhodobé důsledky, určuje diagnózu, umí udělat akční plán a následně ověřovat kroky (dodržovat ho.)
<i>Komentáře</i>				
	1	2	3	4
Služba zákazníkovi	Málo naslouchá (internímu i externímu) zákazníkovi.	Naslouchá zákazníkům, pomáhá jim vyjádřit jejich potřeby.	Naslouchá zákazníkům, pomáhá jim vyjádřit jejich potřeby, odpovídá na ně ve snaze co nejlépe vyhovět.	Naslouchá zákazníkům, pomáhá jim vyjádřit jejich potřeby, odpovídá na ně ve snaze zákazníkovi vyhovět co nejlépe a v co nejkratším termínu.
<i>Komentář :</i>				
	1	2	3	4
Komunikace	Naslouchá a částečně předává informace (vzestupné i sestupné).	Naslouchá a předává všechny informace (vzestupné i sestupné).	Naslouchá a předává důležité informace jasným, pravidelným a hodnověrným způsobem a vysvětluje je.	Naslouchá, vyhledává a předává informace jasným, jednoduchým a hodnověrným způsobem. Ujišťuje se, je-li informace správně pochopena.
<i>Komentář :</i>				
	1	2	3	4
Pracovní postoj	Minimální zájem o práci. Občas až záporný,	Zajímá se o práci, usiluje o zlepšení, stále se něčemu učí.	Zajímá se o práci, usiluje o zlepšení, stále se něčemu učí, respektuje podniková pravidla a má k nim pozitivní postoj.	Zajímá se o práci, usiluje o zlepšení, stále se něčemu učí. Respektuje podniková pravidla a má k nim pozitivní postoj. Rozumí změnám a podle toho přizpůsobuje své aktivity.
<i>Komentář :</i>				
	1	2	3	4
Total Quality	Nerespektuje postupy a instrukce práce. Zná cíle kvality, ale aktivně se nezapojuje.	Respektuje pracovní postupy a instrukce. Zná cíle kvality a účastní se dosažení cílů konkrétními činnostmi.	Respektuje pracovní postupy, navrhuje zlepšení. Je seznámen s cíli kvality a podílí se na jejich dosažení konkrétními činnostmi.	Respektuje pracovní postupy, navrhuje zlepšení. Je plně zahrnut do procesu kvality skrze konkrétní akce. Zná cíle kvality a podílí se na jejich řešení. Pomáhá řešit problémy kvality konkrétními akcemi a zkouší je předvídat.
<i>Komentář :</i>				

CÍLE PRO DALŠÍ ROK

--

VZDĚLÁVÁNÍ


Zaměstnanec	Doporučení vedoucího

VYJÁDRĚNÍ ZAMĚSTNANCE SE SPRÁVNOSTÍ VŠECH INFORMACÍ


Zaměstnanec	Vedoucí
Komentář : Datum: Podpis:	Komentář : Datum: Podpis:

Podepsaný zápis obdrží: Originál – Personální oddělení
Kopie – hodnotitel a hodnocený zaměstnanec

Příloha č.6: Osobní dotazník

	Osobní dotazník	Ev. číslo:	601 - 02
		Změna:	-

Datum nástupu		Společnost - útvar		
Příjmení, jméno, titul:		Den, měsíc a rok narození:		
Rodné příjmení:		Místo narození:		
		Rodné číslo		
Trvalé bydliště		Přechodné bydliště		
Místo		Místo		
Ulice a čís. domu		Ulice a čís. domu		
PSC		PSC		
Telefon		Telefon		
Rodinný stav	Státní příslušnost		Datum sňatku, rozvodu, ovdovění	
<i>Rodinní příslušníci</i>				
Jméno a příjmení	Rodné číslo	Inval.	Bydliště	Zaměstnán-studuje-kde
Manžel/ka, druh, družka:				
Děti:				
Ostatní vyživované osoby:				
<i>Vzdělání</i>				
Stupeň vzdělání	Druh školy - obor		Poč. tříd semestrů	Rok ukončení
Základní				
Vyučen				
Vyučen s maturitou				
Střední s maturitou				
Vysokoškolské				
Postgraduální				
Kurzy - semináře				
Řidičský průkaz:	Skupina:			

	Osobní dotazník		Ev. číslo: 601-02
			Změna: -

<i>Znalost cizích jazyků</i>	
Jazyk	Stupeň znalosti - zkouška

<i>Průběh předchozích zaměstnání</i>			
Název zaměstnavatele a sídlo	Pracovní zařazení	Od	Do

Máte ještě jiný pracovní poměr?				Budete uplatňovat nárok na slevu z daně ze mzdy u naší organizace: ano - ne
Organizace:	Od:	Druh činnosti:	Úvazek:	

Pobíráte důchod?			Změněná pracovní schopnost - invalidita	Váš zdravotní stav:
Druh:	Kč	Výměr	Od - výměr	

Vaše zdravotní pojišťovna: (vypište slovy)	Vaši příbuzní u nás zaměstnaní:
--	--

Je proti Vám vedeno soudní řízení? Důvod:	Máte stanoveny srážky ze mzdy? (výživné, půjčky aj.) Ano-ne <i>Při více srážkách uveďte výši srážek na volný list jako přílohu</i>
--	---

Žádost o zaslání mzdy

Žádám, aby moje mzda byla zaslána na účet vedený u:


Název a sídlo peněžního ústavu:..... směr. kód:
.....

Číslo účtu peněžního ústavu:

Číslo spořicího účtu (specifický symbol)

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a uvedené údaje jsou pravdivé.

V Brně dne: **Podpis:**

	Formulář pro:	Ev. číslo:	601_02
	Osobní dotazník – poznámkový list	Změna:	-

Seznam možných doplňkových otázek použitých v průběhu vyplňování dotazníku. Použití dle uvážení

- Jak jste se o nabízené pozici dozvěděl/a?
- Co Vás na této nabídce volné pozice zaujalo?
- Proč pro nás chcete pracovat?
- Myslíte si, že toto zaměstnání přispěje k rozvoji Vaší kariéry? Jak?
- Čeho chcete ve svém pracovním životě dosáhnout?
- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
- Jak byste popsal/a sám/a sebe?
- Co podle Vás bylo doposud největším úspěchem Vaší kariéry?
- Jaký je hlavní motiv Vaší změny zaměstnání?
- Jakou máte představu finančního ohodnocení?
- Jak trávíte volný čas?
- Jaké jsou Vaše koníčky?