

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



Jana Applová

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - PROCES PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTABILITY
ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKOVÉ PRAXI**

Bakalářská diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petra Kowalíková

Olomouc 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Mohelnici dne 24.4.2008

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému zaměstnavateli, společnosti HELLA AUTOTECHNIK s.r.o., se sídlem v Mohelnici a její personální ředitelce paní Mgr. Haně Pitnerové, že mi umožnili použít firemní dokumentaci ke zpracování této bakalářské práce.

Obsah

OBSAH	4
ÚVOD.....	6
1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	7
1.1 Strategické řízení a plánování pracovníků.....	7
1.1.1 Tvorba strategického plánu pracovníků.....	7
1.1.2 Personální plánování.....	8
1.2 Získávání, výběr a rozmisťování pracovníků	8
1.2.1 Získávání pracovníků.....	8
1.2.2 Výběr pracovníků	10
1.2.3 Přijímání, rozmisťování a propouštění pracovníků	11
1.3 Hodnocení práce a popis pracovních míst.....	12
1.3.1 Analýza práce	12
1.3.2 Popis pracovního místa.....	13
1.4 Hodnocení pracovníků	14
1.4.1 Řízení pracovního výkonu	14
1.4.2 Formální hodnocení pracovníků	14
1.5 Ostatní personální činnosti	15
1.5.1 Odměňování.....	15
1.5.2 Systémy vzdělávání	16
1.5.3 Pracovní vztahy.....	17
1.5.4 Péče o pracovníky	18
2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	20
2.1 Představení společnosti HELLA AUTOTECHNIK s.r.o.....	20
2.1.1 Základní údaje o společnosti.....	20
2.1.2 Cíle společnosti HAT v oblasti vývoje	21
2.1.3 Procesy uplatňované v organizaci.....	22
2.1.4 Organizační struktura.....	22
2.1.5 Struktura zaměstnanců.....	23
2.2 Řízení lidských zdrojů	24
2.2.1 Personální management	25
2.2.2 Plánování pracovníků	25
2.2.3 Vytváření pracovních míst.....	26
2.2.4 Získávání zaměstnanců	26
2.2.5 Výběr zaměstnanců.....	27
2.2.6 Přijímání zaměstnanců.....	28
2.3 Adaptační proces.....	29
2.3.1 Výcvik.....	29

2.3.2	Hodnocení zaměstnanců	30
2.3.3	Odborný rozvoj	30
2.3.4	Odměňování	31
2.3.5	Péče o zaměstnance	31
2.3.6	Fluktuace zaměstnanců	32
ZÁVĚR		34
SEZNAM LITERATURY		37
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ		37
SEZNAM OSTATNÍCH ZDROJŮ		38
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ		39
SEZNAM PŘÍLOH.....		40
Příloha 1	Karta pozice z Katalogu pracovních míst	41
Příloha 2	Popis práce z KTP.....	42
Příloha 3	Osobní dotazník	43
Příloha 4	Vývojový diagram postupu při nástupu a zapracování pracovníka	45
Příloha 5	Hodnocení nového zaměstnance.....	47
Příloha 6	Typy vzdělávacích akcí	49
SEZNAM ZKRATEK		50

ÚVOD

Znalosti a vědomosti jsou největším bohatstvím každé organizace, proto je základním faktorem úspěchu jejich nositel - člověk. Dříve byly nejdůležitějšími výrobními faktory půda a peníze, ale dnes, kdy se nacházíme v tzv. digitální ekonomice s rychlým rozvojem informačních a komunikačních technologií, je kladen důraz na lidský faktor. Řízení lidských zdrojů nebo také personalistika se zabývá touto částí řízení organizace, která v sobě zahrnuje vše, co se týká člověka v pracovním procesu. V odborné literatuře se vyskytují různé názory na členění činností týkajících se personálního řízení. Stejně tak záleží na velikosti organizace, ve které je ŘLZ aplikováno. Ve své práci jsem se zaměřila na střední a velkou organizaci, kde se jednotlivé činnosti provádějí detailněji než je tomu např. u malých organizací. Vzhledem k rozsahu práce není možné se věnovat veškerým personálním činnostem do detailu, proto jsem se o nich v teoretické části práce zmínila pouze okrajově. Svou pozornost jsem zaměřila na základní činnosti ŘLZ, které v sobě zahrnují nejdůležitější práce personalisty předcházející samotnému začlenění zaměstnance do pracovního procesu. Jedná se o počáteční fáze související se získáváním, výběrem, přijímáním a následným procesem adaptability zaměstnanců.

V analytické části práce věnované společnosti HELLA AUTOTECHNIK s.r.o. se sídlem v Mohelnici, se po jejím představení, charakteristice a seznámením s personálním managementem zaměřuji na rozbor personálních procesů v oblasti ŘLZ.

Za cíl své práce jsem si zvolila analyzovat postupy, způsoby a metody procesu přijímání a adaptability zaměstnanců v podnikové praxi této společnosti a porovnat je s teoretickými východisky popisovanými v odborné literatuře. Vycházela jsem z dlouhodobého studia firemních materiálů, pozorování, zkoumání a vlastních zkušeností získaných při práci v této organizaci. V závěru své práce bych ráda provedla vyhodnocení zjištěných skutečností a doporučila návrhy na zlepšení při práci s lidmi.

1 Teoretická část práce

Lidské zdroje spolu s informačními, materiálovými a finančními tvoří základní pilíře každé organizace. Vzájemným shromažďováním a propojováním těchto zdrojů pomocí základních řídicích činností, kterými jsou plánování, organizování, vedení a kontrolování, dochází k uskutečňování cílů organizace.¹ Řízení lidských zdrojů představuje v moderním pojetí personalistiky nejnovější koncepci personální práce. Liší se zejména strategickým přístupem, orientací na vnější faktory a zapojením všech vedoucích pracovníků do každodenního rozhodování.

1.1 Strategické řízení a plánování pracovníků

Od celkové strategie organizace se odvíjí i samotná personální strategie, která je se svými dlouhodobými cíli provázána s ostatními cíli organizace. Sama však tvoří jádro strategie organizace, neboť pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem, který má organizace k dispozici. Zjednodušeně můžeme říci, že strategie je jakýsi plán akce do budoucna říkající nám co a jak dělat, abychom si vytvořili konkurenční výhodu.²

Personální politika, neboli prohlášení o záměru na straně organizace, vychází z cílů, představ a strategie organizace a představuje jakýsi soubor opatření, jimiž se zaměstnavatel snaží ovlivňovat oblast práce a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace. Správně zformulovaná a pro pracovníky srozumitelná a akceptovatelná personální politika, s jejímiž zásadami by měli být pravidelně seznamováni, upevňuje vazbu mezi pracovníky a organizací a má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace.³

1.1.1 Tvorba strategického plánu pracovníků

Při tvorbě strategického plánování pracovníků, které je nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je třeba nacházet odpovědi na otázky typu: jak dosáhnout souladu mezi pracovními místy a pracovníky, kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat či co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků. Proto je zapotřebí se důkladně zabývat nejen vnitřními podmínkami organizace, ale především podmínkami vnějšími mezi něž mimo jiné patří:

¹ Srov. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů., s. 13.

² Srov. KUBÁTOVÁ, J., Základy obecného managementu., s. 38.

³ Srov. FOOT, M., HOOK, C., Personalistika., s. 29.

- Demografické složení obyvatelstva, populační vývoj,
- Vývoj trhu práce – především mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil,
- Pokrok/inovace – změny techniky a technologie využívané v organizaci,
- Orientace lidí na hodnoty – změny profesně kvalifikačních orientací, vzdělání, rodina, sociální potřeby aj.
- Mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a sil, vč. mezistátní mobility, migrace v jednotlivých regionech (např. přitažlivost velkoměst).
- Legislativa – pracovní a sociální, politika zaměstnanosti a jejich míra stability.

Také je třeba brát v úvahu např. střídání období konjunktury a deprese, možné změny: v poptávce po výrobcích či službách organizace, v konkurenčním prostředí, na trhu surovin a energií, v míře otevřenosti národní ekonomiky atd.

1.1.2 Personální plánování

Personální plánování představuje proces rozpoznávání, předvídání a identifikaci potřeb pracovních sil v organizaci, stanovování cílů a realizaci opatření v oblasti pohybu osob „do, z a uvnitř“ organizace. Úkolem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil v organizaci a zároveň zajišťovat personální rozvoj každého pracovníka. Ačkoliv je personální plánování plánováním odvozeným, např. z primárních výrobních cílů organizace, je těžištěm všech plánovacích aktivit v organizaci, a proto je při tvorbě plánů nezbytná sounáležitost a spolupráce s ostatními úseky společnosti.⁴

1.2 Získávání, výběr a rozmíst'ování pracovníků

Na personální plány navazují činnosti předcházející samotnému přijetí pracovníka do pracovního poměru. Jedná se o nábor pracovníků, výběrová řízení, konkurzy, pohovory, testování a ostatní činnosti spojené se získáváním pracovníků.⁵

1.2.1 Získávání pracovníků

Spolu s výběrem pracovníků je jejich získávání klíčovou fází formování pracovní síly organizace. Proces získávání pracovníků má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala, v požadovaném termínu a s přiměřenými náklady, dostatečné

⁴ Srov. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů., s. 87.

⁵ Srov. KUBÁTOVÁ, J., Základy obecného managementu., s. 39.

množství odpovídajících uchazečů. Často se také používá termín „nábor“ pracovníků. V moderním pojetí ŘLZ však tento termín znamená zpravidla získávání pracovníků pouze z vnějších zdrojů. Na druhou stranu termín „získávání“ pracovníků lépe vystihuje cíle v oblasti ŘLZ, tedy získávání zaujatých a motivovaných pracovníků jejichž zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace, k čemuž se využívají v první řadě vnitřní zdroje organizace.⁶ Nezbytný tok informací, který při získávání pracovníků mezi oběma stranami vzniká, tak má zajistit, aby potenciální zájemci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Odezvu na nabídku zaměstnání může výrazně ovlivnit sama nabídka (např. svým způsobem provedení), ale i vnitřní a vnější podmínky organizace.⁷

a) Metody získávání pracovníků

Volba správné metody závisí zejména na charakteru práce, pro který budeme chtít patřičného pracovníka získat. Jinou metodu použijeme, bude-li se jednat např. o dělnickou profesi, která neklade zvýšené požadavky na vzdělání, pracovní dovednosti či požadovanou praxi. Stejně tak je rozhodující, budeme-li čerpat z vnitřních či vnějších zdrojů organizace, jaká je situace na trhu práce, kolik můžeme vynaložit finančních prostředků, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit atd.⁸

Metod získávání pracovníků je spousta, jedná se například o:

- vlastní databáze uchazečů o zaměstnání,
- nástěnky a oznamovací vývěsky společnosti;
- spolupráce s úřady práce a agenturami pracovních příležitostí;
- inzerce v novinách, odborných časopisech, rozhlasu, televizi;
- internetové stránky; aj.

b) Dokumenty a informace od uchazečů

Nečastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný dotazník organizace a životopis, mnohdy i v cizím jazyce. Požaduje se i hodnocení či reference od předchozích zaměstnavatelů, lékařské osvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis, v němž uchazeč objasní, proč se o zaměstnání zajímá, což může dále ovlivnit jeho předvýběr.

⁶ Srov. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů., s. 117.

⁷ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., Řízení lidských zdrojů., s. 51.

⁸ Srov. FOOT, M., HOOK, C., Personalistika., s. 52.

1.2.2 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen odborným požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale i z hlediska osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciálu a flexibility.

Fáze výběru

Proces získávání pracovníků se vzájemně poněkud prolíná s výběrem pracovníků. Ten můžeme rozdělit na dvě fáze:

- **předběžnou** – zahrnující definici pracovního místa s jasným a detailním popisem práce, jeho specifikací jako jsou požadavky na kvalifikaci, odbornost, znalosti, dovednosti, vzdělání, délku praxe atd.
- **vyhodnocovací** – navazuje na předchozí fázi s určitým časovým odstupem, kdy musí dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo, poté k uspořádání a vyhodnocení informací, na základě čehož dojde k předvýběru.

Samotným předvýběrem, který může mít podobu vyřazovacího postupu při nesplnění některých z nadefinovaných požadavků na obsazované pracovní místo, si vytvoříme skupinu uchazečů, kterou budeme dále zkoumat pomocí různých metod.⁹

Metody výběru

Mezi nejpoužívanější metody či skupiny metod výběru pracovníků patří:

- osobní pohovory,
- testování uchazečů – v závislosti na charakteru práce, např. psychologické testy, testy znalostí a dovedností, přímo na pracovišti atd.;
- assessment center – tj. diagnosticko-výcvikový program zejména pro manažery,
- doplňkové metody či další okrajové formy testů – grafologie, drogové testy, aj.

Nejběžněji používanou metodou pro testování vybraného uchazeče slouží sjednání, max. 3 měsíční, zkušební lhůty při uzavírání pracovního poměru.¹⁰

⁹ Srov. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů., s. 162-163.

¹⁰ Srov. ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů., s. 65.

1.2.3 Přijímání, rozmisťování a propouštění pracovníků

Na základě ukončeného výběrového řízení je úspěšnému kandidátovi nabídnuto pracovní místo a následuje řada procedur s tím spojených.

Přijímání

Nejdůležitější formální náležitostí je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy, popř. dodatku k již sjednané pracovní smlouvě, jedná-li se o dosavadního pracovníka. K zařazení pracovníka do personální evidence je třeba získat osobní údaje, vyplnit potřebné formuláře, absolvovat vstupní školení z oblasti bezpečnosti práce, seznámení s vnitřními předpisy zaměstnavatele. Poté následuje uvedení nového zaměstnance na pracoviště, seznámení s pracovním kolektivem a praktické zaškolení na pracovišti.

Rozmisťování

Při rozmisťování pracovníků na konkrétní pracovní místa dochází k jakémusi propojování profilů pracovníka, které tvoří jeho kvalifikační a osobnostní charakteristiku, s profilem pracovního místa jež vyplývá z analýzy a popisu pracovního místa. Rozmisťování pracovníků tedy úzce souvisí s řízením pohybu pracovníků do, z a uvnitř organizace a je součástí tzv. *staffingu*, které v sobě navíc zahrnuje i přizpůsobování současným, ale také perspektivním požadavkům pracovních míst. Může se jednat o:

- povyšování pracovníků – přechod na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placené místo, tedy dochází ke zlepšení postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace;
- převedení na jinou práci – přibližně stejného charakteru, obsahu práce, významu, platu i postavení v hierarchii organizace jako původní místo;
- přeřazení na nižší funkci – na základě změny zdravotního stavu, hodnocení pracovního výkonu či v případě organizačních změn (př. zrušení stávajícího místa).¹¹

Propouštění

Ukončení pracovního poměru může být iniciováno ze strany:

- Organizace – okamžité ukončení pracovního poměru, výpověď s udáním důvodu (např. pro nadbytečnost z organizačních důvodů, porušení pracovní kázně) aj.;

¹¹ Srov. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů., s. 221-226.

- Zaměstnanec – výpověď (může být bez udání důvodu);
- Jinak – dohodou obou účastníků, uplynutím sjednané doby, ve zkušební lhůtě, smrtí.

Jak vyplývá ze statistik, zaměstnanci opouštějí organizaci zejména v prvních 6-ti měsících svého působení v ní. Nelze přesně definovat, kdy fluktuace může organizaci škodit a kdy ne. Vyšší stupeň fluktuace nevádí, je-li relativně jednoduché a rychlé najít si a vycvičit zaměstnance s minimálními náklady. V opačném případě je fluktuace problematická. Pro zaměstnavatele je proto velice důležité kontrolovat množství pracovníků, kteří z organizace odcházejí a jak tento jev působí na organizaci. Vše samozřejmě záleží na velikosti organizace, jejím umístění a speciálních týmech zaměstnanců apod., kteří mohou pomoci zformovat všeobecnou strategii zdrojů.¹²

Vzorec pro měření fluktuace:

$$\frac{\text{Celkový počet zaměstnanců, kteří odešli za 1 rok}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců za 1 rok}} \times 100$$

1.3 Hodnocení práce a popis pracovních míst

Má-li organizace větší množství různorodých zaměstnání, doporučuje se vytvořit tzv. Katalog prací¹³, který představuje jakýsi sborník prací s charakteristikou jednotlivých zaměstnání, potažmo konkrétních pracovních míst. Ke každému pracovnímu místu, které je nejnižším článkem organizační struktury jsou přiřazovány úkoly a odpovědnosti na základě Analýzy práce.

1.3.1 Analýza práce

Jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodikách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst. Výsledkem analýzy práce je pak zatřídění hodnocené profese do určitého modelového stupně nebo třídy prací na základě relativní hodnoty konkrétní práce na pracovním místě. Počet stupňů a tříd závisí na rozsahu množství hodnocených požadavků a potřeb organizace. Analýza

¹² Internet 5.

¹³ Velkým pomocníkem pro podnikatele může být např. vlastní Katalog pracovních míst, který je součástí Integrovaného systému typových pozic volně přístupný všem uživatelům. Internet 2 – viz. Příloha č. 1 vzor Karty pozice z Katalogu pracovních míst, který si lze vytvořit dle svých představ na webových stránkách, Internet 4.

pracovního místa by měla podávat skutečný obraz o tom, jak vykonávaná práce vypadá v okamžiku jejího zkoumání, nikoliv jak by měla vypadat nebo popisovat jak vypadá na jiných pracovištích. Od toho se odvíjí periodické přezkoumávání a následná aktualizace.¹⁴

1.3.2 Popis pracovního místa

K vytvoření popisu konkrétního pracovního místa je zapotřebí spolupráce držitele pracovního místa a jeho přímého nadřízeného se specialistou na lidské zdroje. Ten, pomocí rozhovoru s oběma účastníky, sestaví databázi popisů pracovních míst organizace. Pro snadnější a přehlednější orientaci uživatelů má smysl, aby byla zachována jednotná, standardní forma popisů pracovních míst s následným přenášením do počítačového informačního systému. Obecně jsou v popisech práce obsaženy následující prvky:

- název pracovního místa
- struktura podřízenosti/nadřízenosti – komu je podřízen a za co je odpovědný
- účel pracovního místa – souhrnný popis čeho se práce týká a čím přispívá organizaci
- hlavní povinnosti – podrobně popisuje aktivity držitele pracovního místa a rovněž to, čeho má vykonavatel práce dosáhnout.

Součástí popisu práce bývá i bližší **specifikace požadavků pracovního místa** na pracovníka - tzv. kompetenční model¹⁵. Stanovením kompetencí se má na mysli výčet předpokladů nezbytných k vykonávání práce držitele pracovního místa. Specifikace požadavků je zaměřena na charakteristiky schopností a chování pracovníka žádoucí pro práci na pracovním místě. Stanovuje dovednosti a kvality, jež musí jedinec mít, aby byl způsobilý plnit úkoly. Jedná se zvláště o fyzické a duševní požadavky, dovednosti, vzdělání a kvalifikaci, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti a postojů. Rychle se měnící požadavky trhu, inovace, změny v organizacích i změny sociálních potřeb lidí vyvolávají neustálou potřebu změn obsahu i metod práce jednotlivých pracovních míst – tzv. redesign.¹⁶

¹⁴ Srov. ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů., s. 43.

¹⁵ Příloha č. 2 Popis práce z Kartotéky typových pozic, který je možno na webových stránkách volně využívat, Internet 3.

¹⁶ Srov. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů., s. 80.

1.4 Hodnocení pracovníků

Pro každého manažera či řídicího pracovníka nižšího stupně je důležité, aby jejich zaměstnanci podali co nejlepší výkon z hlediska úrovně produktivity a kvality výsledku. Proto je třeba, aby se soustředili na účinnou stimulaci svých zaměstnanců k efektivní práci a průběžné poskytování zpětné vazby týkající se jejich pracovního výkonu. Stejně tak pro pracovníky je nezbytné získat jistotu, že jejich úsilí je oceněno, mít zpětnou vazbu, zdali jsou jejich postupy správné a být tak motivováni k další práci. K tomuto účelu se využívá spíše neformální neboli každodenní hodnocení pracovníků v pracovním procesu.¹⁷

1.4.1 Řízení pracovního výkonu

Integrovaný přístup řízení pracovního výkonu je založený na řízení lidí na základě ústní dohody či písemné smlouvy (např. souhlas zaměstnance s obsahem popisu pracovního místa) mezi zaměstnavatelem, zastoupeným manažerem, a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností k tomu potřebných. Aby tento způsob řízení byl účinný, je třeba na něj navázat řízení odměňování a dalšího rozvoje zaměstnance.¹⁸

Základní kroky tvoří:

- Uzavření dohody o pracovním výkonu.
- Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníků.
- Řízení pracovního výkonu během období – nejčastěji 1 roku.
- Závěrečné/periodické nebo také formální hodnocení pracovního výkonu pracovníka.

1.4.2 Formální hodnocení pracovníků

Hodnocení předpokládá soustavné pozorné a objektivní analyzování chování, jednání a výsledků práce zaměstnance v pracovním procesu ze strany nadřízeného vedoucího. Nenahrazuje však průběžné hodnocení výkonnosti a uskutečňuje se formou osobního pohovoru zpravidla 1x za rok. Hodnocení nepředpokládá souhlas zaměstnance, ale nadřízený vedoucí může při pohovoru vzít jeho stanovisko v úvahu.

¹⁷ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., Řízení lidských zdrojů., s. 113.

¹⁸ Srov. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů., s. 190.

Cílem hodnocení zaměstnanců je stanovení základních záměrů jejich osobního a odborného rozvoje na základě zhodnocení dosahovaných výsledků. Hodnocení přispívá zejména ke zlepšení pracovního výkonu, slouží k varování zaměstnanců, jejichž pracovní výkon je neuspokojivý. Má za úkol:¹⁹

- Rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu, silné i slabé stránky a potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu zaměstnance a stimulovat jej ke zlepšení pracovního výkonu.
- Ocenit zaměstnance podle jeho přispění k dosažení cílů společnosti a umožnit plánování jeho osobní kariéry a odborného rozvoje.
- Stanovit potřeby v oblasti vzdělávání zaměstnance a vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání, vhodnosti metod výběru a účinnosti vzdělávacích programů.
- Poskytnout zpětnou vazbu a poznat názor zaměstnanců na společnost, její rozvoj a další podstatné skutečnosti tak, aby mohly být uplatněny při plánování dalšího rozvoje společnosti.

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů ŘLZ: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopností, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.²⁰

1.5 Ostatní personální činnosti

1.5.1 Odměňování

Legislativou je upraveno, že každému pracovníkovi náleží za vykonanou práci mzda. Výše mzdy se odvíjí od výsledků hodnocení práce, jež byly popsány ve třetí kapitole. Na základě stupně obtížnosti, charakteru a důležitosti práce je příslušná pracovní pozice peněžně oceňována v rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání, jehož výsledkem jsou mzdové tarify. Obecně mohou mít odměny formu peněžní i nepeněžní. Jelikož o těchto odměnách rozhoduje zaměstnavatel, říká se jim vnější odměny. Kromě toho existují i tzv. vnitřní odměny, jež nemají hmotný charakter,

¹⁹ Srov. KUBÁTOVÁ, J., Základy obecného managementu., s. 43-44.

²⁰ Srov. FOOT, M., HOOK, C., Personalistika., s. 93.

ale spočívají ve spokojenosti, radosti a příjemných pocitech pracovníka s vykonávanou prací.²¹

Přestože moderní formy odměňování jsou mnohem širší, převládá u nás stále ještě orientace na peněžní odměňování, tj. na problematiku mezd a platů, jejich tvorbu, vztah peněžní odměny a výkonu aj. S rozvojem ekonomiky, bohužel, vzrůstá i počet a podíl obtížně měřitelných úkolů pracovního výkonu. Faktorů ovlivňujících tvorbu mzdy je spousta. Můžeme je shrnout do těchto skupin:

- analytické hodnocení práce, specifikace a popis pracovního místa;
- hodnocení pracovníka - úroveň výkonu, výsledky práce a pracovního chování;
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci – vliv na zdraví;
- vnější mzdové faktory: situace na trhu práce – nedostatek či přebytek pracovních zdrojů, konkurence v odvětví, regionu atd. – zdrojem jsou mzdová šetření; dále pak legislativní předpisy (např. minimální mzda) a výsledky kolektivního vyjednávání.

Jak už bylo řečeno, relativní hodnota práce je dána soustavou tarifů s přihlédnutím k uvedeným faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak dále dotvářena také v závislosti na výkonu pracovníka pomocí mzdových forem:

- Základní mzdové formy jsou: časová a úkolová mzda/plat, podílová neboli provizní mzda, smluvní mzda, popř. mzdy za očekávané výsledky práce aj.
- Dodatkové formy mzdy: prémie, odměny, osobní či výkonnostní ohodnocení, povinné či nepovinné příplatky, podíly na hospodářských výsledcích aj.²²

1.5.2 Systémy vzdělávání

Cílem odborného rozvoje pracovníků je dosažení optimálního pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností jakož i motivace zaměstnanců, které jsou nezbytné pro stávající a zejména budoucí požadavky kladené na konkrétní funkční či pracovní místo, které zaměstnanec zastává nebo bude zastávat. Vzdělávání, jako personální činnost v sobě zahrnuje všechny vzdělávací a rozvojové aktivity jež mají za následek změnu kvalifikace pracovníka a to buď:

- doplnění – znalostí a dovedností pro výkon ve stávajícím pracovním zařazení;

²¹ Srov. KUBÁTOVÁ, J., Základy obecného managementu., s. 44.

²² Srov. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů., s. 265.

- prohloubení - vyšší specializace ve stávajícím pracovním zařazení;
- rozšíření – další kvalifikace pro jiné pracovní zařazení v příbuzné činnosti;
- zvýšení – vyšší stupeň znalostí a dovedností;
- rekvalifikace – nová kvalifikace pro jiné pracovní zařazení.

Proces vzdělávání je úzce propojen s dalšími činnostmi ŘLZ jako je plánování zaměstnanců, které určuje chybějící pracovní dovednosti v pracovním kolektivu společnosti, hodnocení zaměstnanců, jež spolu s hodnocením kvalifikačního profilu odhaluje rozdíly mezi skutečnými a žádanými schopnostmi a dovednostmi u jednotlivých zaměstnanců a také optimální motivace stimulující zaměstnance k aktivnímu zapojení do systému vzdělávání. Systém vzdělávání každé společnosti je diferencován podle profesní orientace zaměstnanců a podle potřeby plánování odborného rozvoje. Pracovníky lze rozdělit do určitých kategorií (např. management, THP, specialisté, dělnické kategorie atd.) a těm pak stanovit okruh vzdělávacích akcí, které musí absolvovat pro správný výkon své funkce. Jedná se např. o tyto znalosti a dovednosti:

- povinná (zákonná) školení – předepsaná pro zaměstnance právními předpisy,
- manažerská školení – potřebná pro řízení kolektivů (týmů)
- školení jakosti – pro jakostní práci zaměstnanců.
- profesní školení – pro optimální profesní výkon
- legislativní školení – právní a interní předpisy potřebné pro správný výkon práce
- jazyková školení a jiné speciální kurzy a semináře – znalost cizích jazyků.

Formováním osobnostního a odborného rozvoje pracovníků vytváří organizace z jedince adaptabilní pracovní zdroj schopný reagovat na měnící se pracovní činnosti a přispívat k plnění cílů organizace a zlepšení mezilidských vztahů v organizaci.²³

1.5.3 Pracovní vztahy

Kvalitní pracovní vztahy, které mohou být formální i neformální, vytvářejí produktivní klima, jež má příznivý vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Přispívá k tomu i skutečnost, že jsou všem účastníkům pracovních vztahů známá určitá pravidla upravená zejména zákoníkem práce a dalšími pracovněprávními

²³ Srov. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů., s. 239.

zákonnými dokumenty. Zejména jsou zde stanoveny základní povinnosti zaměstnanců, vedoucích pracovníků a zaměstnavatele. Při jejich porušování ze strany zaměstnance může organizace přistoupit k disciplinárním krokům. V opačném případě je zaměstnanec oprávněn podávat na zaměstnavatele stížnosti. Většina konfliktů, které jsou doprovodným jevem všech mezilidských vztahů může vznikat z nejrůznějších příčin např. v nedorozumění, v souvislosti s nedostatky v personální práci či ve stylu vedení lidí. Jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence je fungující systém komunikace.

1.5.4 Péče o pracovníky

Spokojenost pracovníků závisí na pracovních podmínkách a správné péči o pracovníky. Tu můžeme rozdělit na povinnou, která je dána zákony, smluvní a dobrovolnou. V širším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- pracovní doby a pracovního režimu – udává časovou využitelnost pracovníka, délku a rozvržení pracovní doby, ale i jeho volný čas;
- pracovního prostředí – souhrn všech materiálních a dalších podmínek pracovní činnosti ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu;
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci – zákonná povinnost zaměstnavatele vytvořit bezpečné pracovní podmínky a zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání;
- personální rozvoje pracovníků – péče organizace o kvalifikaci, vzdělávání a kariérní růst pracovníků čímž pozitivně ovlivňuje jejich motivaci;
- služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti – stravování pracovníků, zdravotní služby, prostory pro osobní hygienu, oddech a ukládání osobních věcí, poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, doprava do zaměstnání aj.
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám – volnočasové aktivity (rekreace, sport, kultura, koníčky, cestování), poradenské služby, služby zabezpečující zlepšování životních podmínek pracovníků, atd.;

- péče o životní prostředí – je dána zákonem a v poslední době je jí věnována velká pozornost, ta se zaměřuje nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale i na obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace.²⁴

Péče o pracovníky a kvalitní pracovní vztahy tvoří spolu s odměňováním pracovníků tu oblast personální práce, která je nejčastěji pracovníky a uchazeči o práci používána k porovnávání organizace s jinými organizacemi. Má-li organizace zajištěnu pevnou základnu, skládající se ze všech těchto faktorů jež ovlivňují pracovníka při jeho získávání a následné stabilizaci, vytvoří si tak náskok před konkurencí.²⁵

²⁴ Srov. KUBÁTOVÁ, J., Základy obecného managementu., s. 45.

²⁵ Srov. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů., s. 322.

2 Analytická část práce

2.1 Představení společnosti HELLA AUTOTECHNIK s.r.o.

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Firma HELLA AUTOTECHNIK, s.r.o. Mohelnice (dále HAT) byla založena v roce 1992 jako stoprocentní dceřiná společnost německého koncernu HELLA KGaA Hueck & Co. Strategickým rozhodnutím vedení HKG bylo následovat firmu Volkswagen do České republiky a založit zde závod na výrobu světelné techniky pro nové typy vozů Škody Auto, a.s. Tento strategický cíl byl realizován v průběhu let 1992 - 1994, kdy byl vystavěn závod v Mohelnici a zavedena výroba světlometů, zadních svítilen, blinkrů a ostříkovačů světlometů pro vozy Škoda Felicia. Od té doby prošla společnost HAT mnoha změnami, rozšířila svou výrobu o další významné projekty a odběratele, získala spoustu ocenění a vybuodovala si dobré jméno a pověst žádaného zaměstnavatele ve svém regionu.²⁶

Koncem roku 1999 došlo, z důvodu daňových pobídek, k oddělení výrobní části firmy a založení dceřiné společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o. (dále HAN). V červnu 2004 pak vzniklo Centrum sdílených služeb v oblasti informačních technologií, HELLA-úcastenská s.r.o. (dále HÚ), pro sesterské společnosti střední a východní Evropy. V současné době tvoří společnost HAT, spolu s ostatními společnostmi HAN a HÚ, Podnikatelské seskupení HELLA – Česká republika (dále PS HELLA) se sídlem v Mohelnici. PS HELLA zaměstnává téměř 1.200 pracovníků, díky jejichž činnosti se stala významným partnerem ostatních firem v automobilovém průmyslu.

Samotná společnost HELLA AUTOTECHNIK s.r.o. se svými více jak 200 technickými a administrativními pracovníky (dále THP), které bude věnována celá analytická část práce, se pak zaměřuje zejména na výzkum, vývoj, konstrukci, zkušebnictví, testování v oblasti světelné techniky automobilového průmyslu a dále poskytuje administrativní podporu celému PS HELLA. Se svým převažujícím předmětem podnikání se tak řadí pod OKEČ 742010 – Inženýrské poradenství a podobné technické služby.

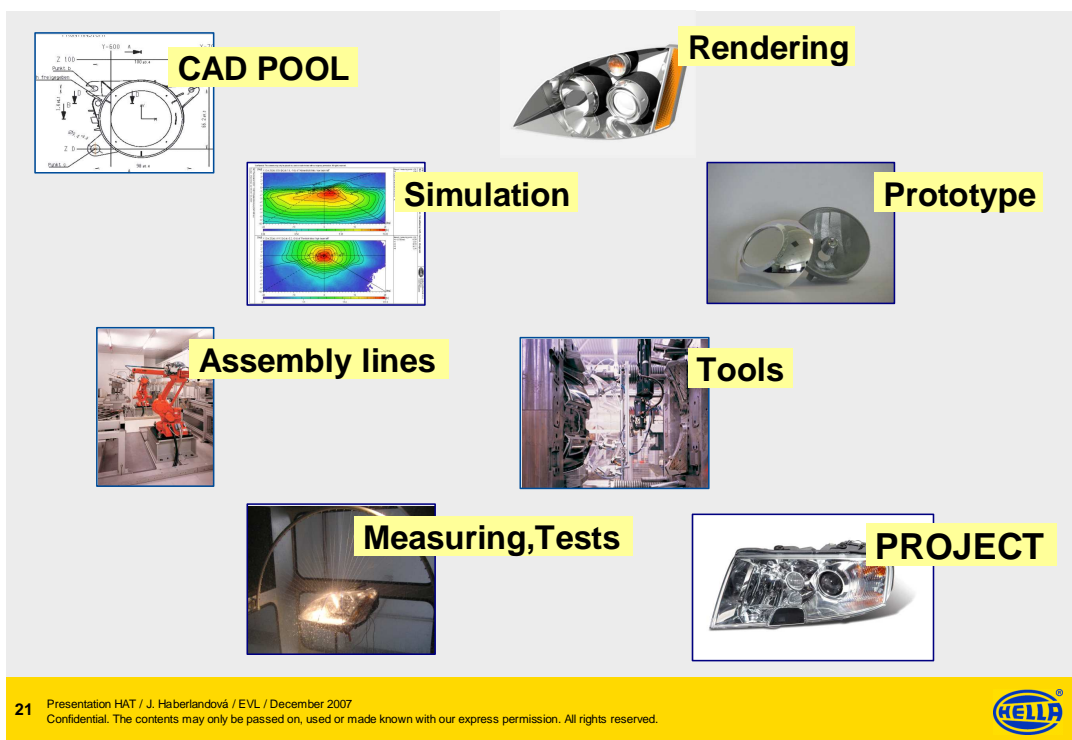
²⁶ Internet HELLA.

2.1.2 Cíle společnosti HAT v oblasti vývoje

Společnost HAT je orientovaná zejména na vývoj světelné techniky pro osobní a nákladní automobily. V rámci dalšího rozvoje vlastního centra pro vývoj světelné techniky a zařízení pro montáž světelné techniky, se zaměřuje na spolupráci s ostatními společnostmi HELLA v rámci koncernu a svou aktivní spoluúčastí se podílí na vytváření standardních montážních procesů. Na obrázku č. 1 je pro názornost uveden přehled činností v oblasti vývoje světlometů²⁷.

Obr. 1:

5. Development of headlamps / Vývoj svetlometu Overview / Prehled



Hlavním cílem HAT je získání a vývoj nových projektů pro HELLA společnosti, spolu s novými zákazníky z východní Evropy, příprava nové technologie ve světelné technice včetně plánování jakosti s cílem snižování zmetkovitosti výrobních procesů. Aby mohlo docházet k posilování činnosti technologického centra, chce společnost HAT zvyšovat technickou odbornost, a tím i know-how firmy, vzděláváním a přípravou zaměstnanců na samostatné pracovní pozice, účastí pracovníků na veletrzích, seminářích, školeních a pravidelných trénincích nejen v České republice. V oblasti

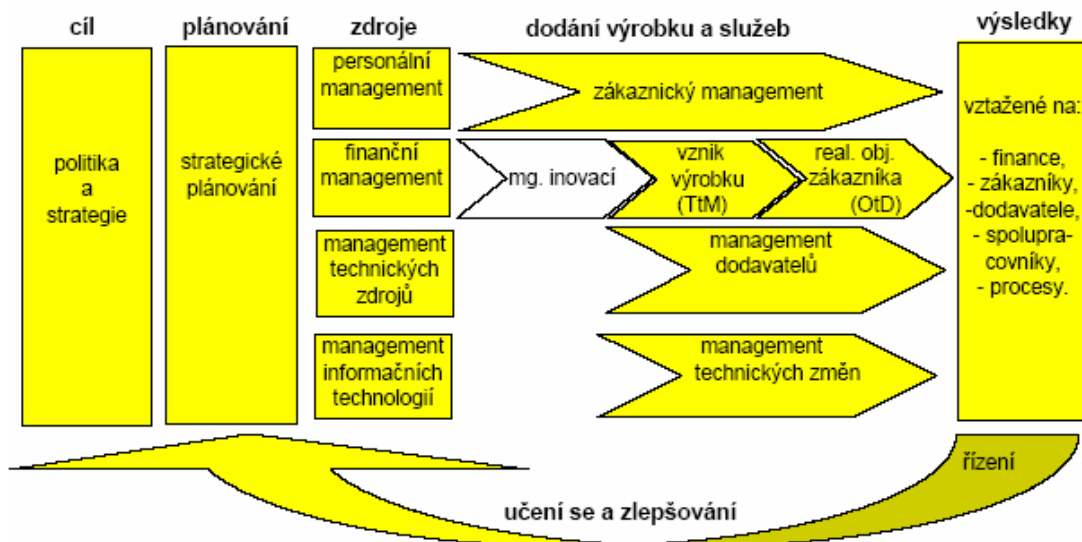
²⁷ Zdroj: obrázek použit z firemní prezentace společnosti HELLA AUTOTECHNIK s.r.o. za 4.Q 2007.

životního prostředí má za cíl při vývoji nových výrobků zavádět, ve spolupráci se zákazníkem, recyklovatelné materiály.

2.1.3 Procesy uplatňované v organizaci

Vzhledem k postavení společnosti HAT, jak bylo řečeno v úvodu, je v podniku uplatňován koncernový systém managementu. Společnost HELLA má vypracovanou koncernovou Příručku managementu a Strategické jakosti, které byly převzaty a upraveny jednotlivými dceřinými společnostmi. Jelikož je systém managementu podniku HELLA zaměřen na spokojenost zákazníků, jsou spolu oba dokumenty úzce spjaty a navzájem se doplňují. Celé PS HELLA ČR pak má jednotnou metodologii a celý systém řízení včetně firemní dokumentace, která je tvořena řády, směrnicemi, pracovními pokyny či příkazy generálního ředitele. Systém managementu je vytvořen jako procesně orientovaný. Mapa procesů, která je zobrazena na obrázku č. 2, ukazuje vztahy a vazby mezi procesy. Každý proces je dále členěn na subprocessy. Žlutě označené procesy jsou uplatňovány v PS HELLA:

Obr. 2: Mapa procesů²⁸



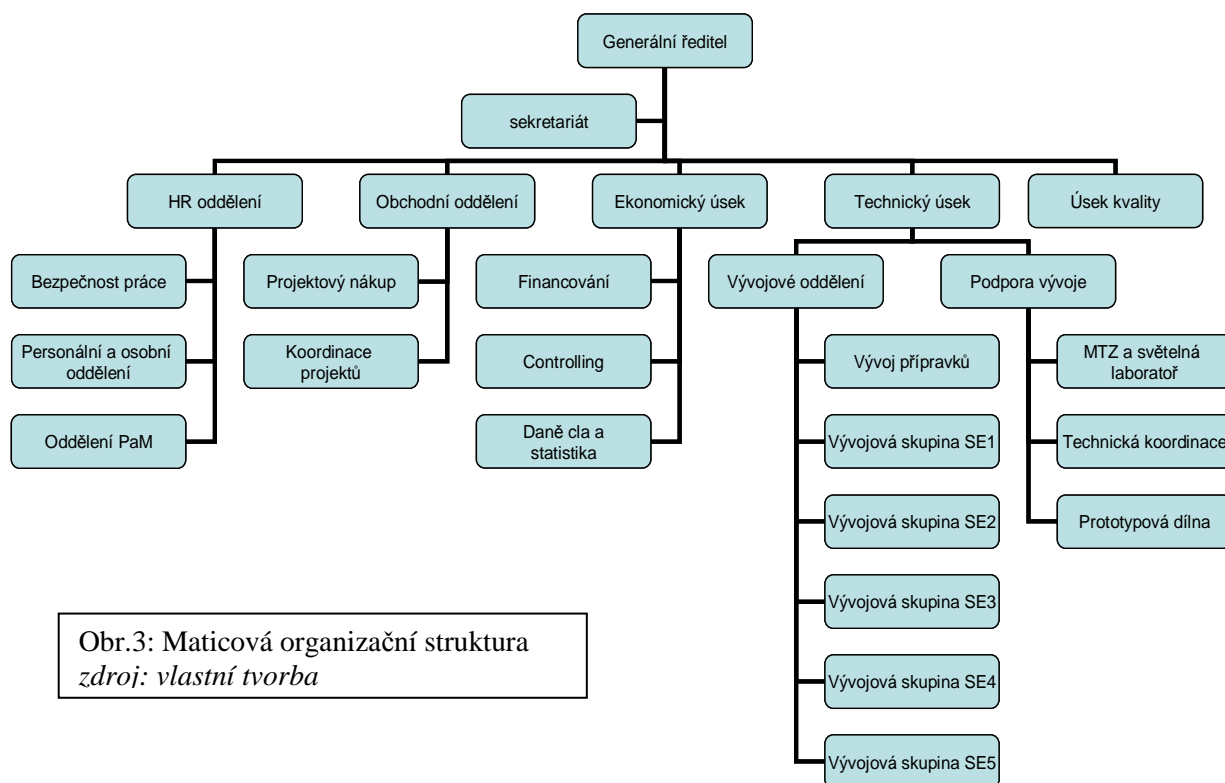
2.1.4 Organizační struktura

Společnost HAT vychází ze základní maticové organizační struktury, která je uvedena na obrázku č. 3. Přesto jsou zde zřejmé prvky projektové organizační struktury

²⁸ Zdroj: Koncernová příručka managementu jakosti.

a to zejména u technického úseku v podsekcí vývoje, který má v rámci jednotlivých vývojových skupin sestaven projektové týmy. Každá vývojová skupina má sice svého vedoucího vývoje, který zodpovídá za organizační vedení pracovníků, avšak s ohledem na projektovou část práce jsou zde i jednotliví manažeři projektů, který řídí svůj tým. Jednotlivé projektové týmy se skládají z vývojových konstruktérů, designerů, plánovačů kvality, kresliček. Také zde mají své zastoupení odborníci z jiných úseků podílející se na daném projektu, jako jsou zástupci controllingu či projektového nákupu, zajišťující ekonomickou a obchodní stránku k projektu.

Všechny úseky, spadající pod přímé řízení generálního ředitele, jsou reprezentovány odbornými řediteli a všichni společně tvoří management podniku.



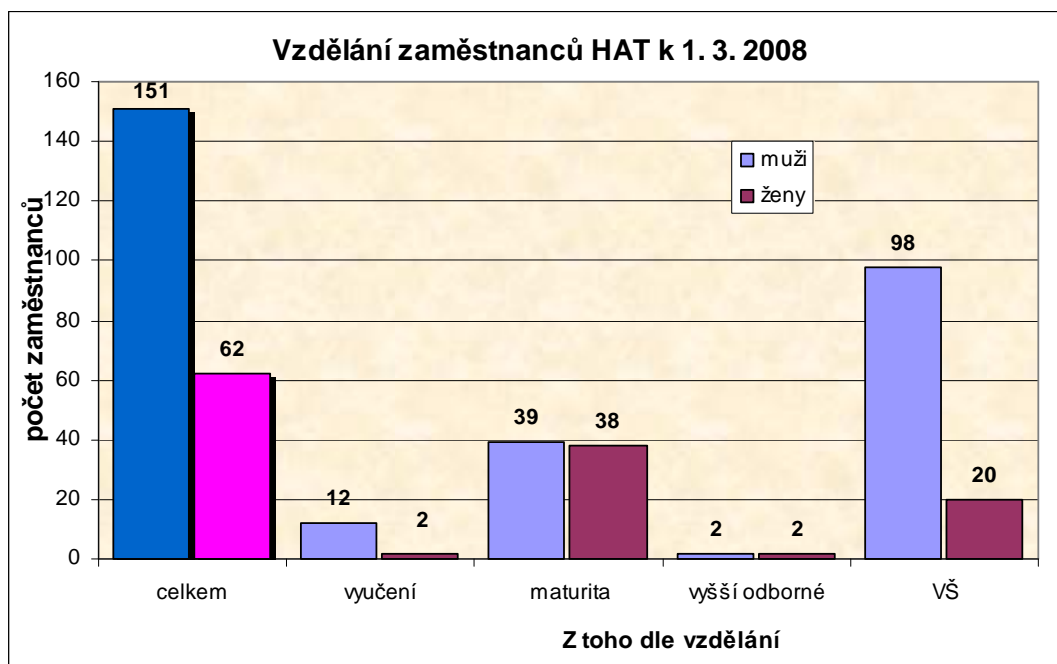
Obr.3: Maticová organizační struktura
zdroj: vlastní tvorba

2.1.5 Struktura zaměstnanců

Samotný předmět podnikání společnosti HAT i její nedlouhá historie vzniku vypovídají o možném kvalifikačním či věkovém složení zaměstnanců. Z níže uvedeného grafu č.1 lze vyčíst poměr mužů a žen v organizaci včetně jejich nejvyššího dosaženého vzdělání.

Graf 1: Struktura zaměstnanců HAT

(zdroj: vlastní tvorba z firemní databáze)



Pro snadnější orientaci jsem při tvorbě grafu stanovila pouze 4 stupně vzdělání. Mezi vyučené zaměstnance patří vyučení s i bez výučního listu. Maturita reprezentuje jak odborné tak i všeobecné střední vzdělání, včetně vyučení s maturitou. Vyšší odborné vzdělání má ve stupnici své zvláštní místo, proto jsem jej nechala samotné a pod VŠ vzděláním jsou zahrnuti jak absolventi bakalářského, tak i magisterského, popř. doktorandského studia. Z grafu tedy vyplývá, že nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří vysokoškolsky vzdělaní muži.

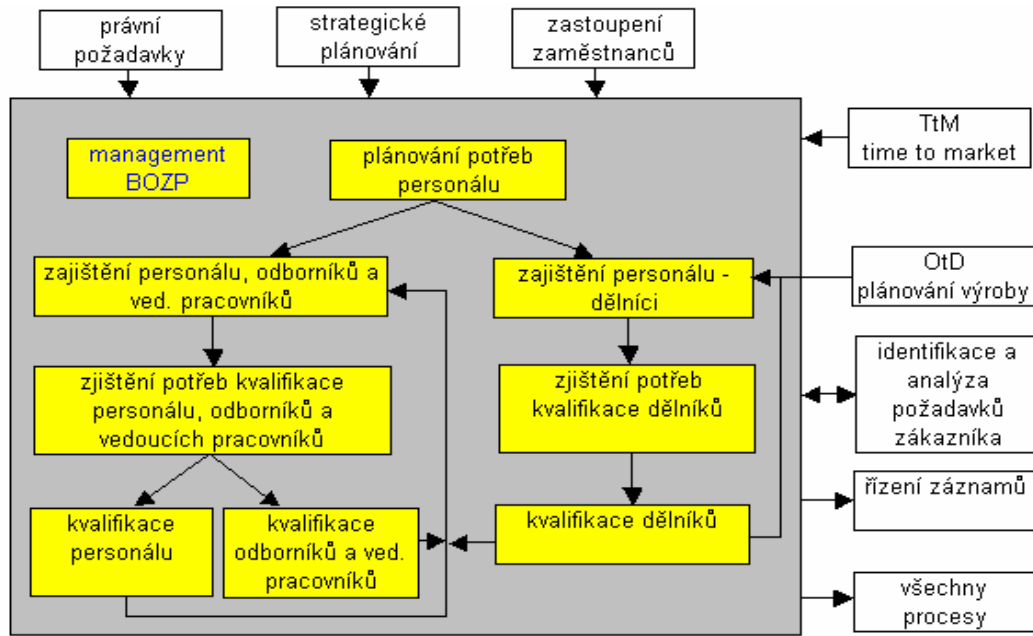
2.2 Řízení lidských zdrojů

Zaměstnanecká politika podniku HAT, která je součástí Příručky managementu jakosti má za úkol zabezpečení optimální profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců, řízení adaptace zaměstnanců na strukturální změny, inovace, hodnoty a kulturu podniku a zajištění universálnosti, flexibility a stabilizace zaměstnanců. Přitom je zde kladen důraz na dlouhodobé vytváření takových podmínek, které by optimálně motivovaly zaměstnance a respektovaly stoupající nároky na jakost výrobků a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

2.2.1 Personální management

Cílem procesu Personální management, jež je součástí koncernového systému managementu, je dosadit ve správném čase a v souladu s potřebami podniku na příslušnou pozici motivovaného odborníka.

Obr. 4: Personální management²⁹



Jednotlivé subprocesy, které jsou v rámci personálního managementu v organizaci uplatňovány jsou v tabulce na obrázku č.4 vyznačeny žlutě. Z pohledu HAT se jedná pouze o subprocesy znázorněny v levém sloupci. Kromě managementu BOZP, který má v organizaci zvláštní postavení a je popsán v samostatné Příručce managementu BOZP, jsou všechny subprocesy navzájem provázány.

2.2.2 Plánování pracovníků

Pro plánování počtu dělníků je rozhodující obchodní plán, který v důsledku určuje konečné počty dělníků nutných pro zajištění plánovaného objemu výroby. Ten se však týká pouze výrobní sesterské společnosti HAN.

Plánování počtu THP se odvíjí od strategických rozhodnutí mateřské společnosti HELLA KGaA a podléhá jejich schvalování. Vedoucí zaměstnanci předávají v písemné podobě své požadavky na personální úsek. Poněvadž se plánování provádí dopředu na celý obchodní rok a to již 3 měsíce před jeho počátkem, kdy jsou, jak se říká

²⁹ Zdroj: Koncernová příručka managementu jakosti.

zamražený, stává se, že již na samém počátku obchodního roku se plány neslučují se skutečným stavem. Je to způsobeno zejména neustálými změnami ve strategických rozhodnutích mateřské společnosti, která reaguje na případné problémy jiných dceřiných společností a provádí vnitřní reorganizaci s využitím potenciálu PS HELLA ČR. Společnost HAT tak v průběhu obchodního roku získává nové projekty, popř. pokračuje na již rozběhlých projektech, které jsou jí předávány mateřskou firmou a musí tak reagovat na dynamické změny a to nejen v oblasti lidských zdrojů.

2.2.3 Vytváření pracovních míst

Při tvorbě jednotlivých pracovních míst se vychází z organizační struktury podniku a přihlíží se k požadavkům vedoucích úseků ve spolupráci s nimiž dochází k vytváření nových, popř. revizi stávajících pracovních míst. Ke správnému ohodnocení a zařazení každé pozice neboli k tak zvanému Analytickému hodnocení prací využívá HAT program od společnosti TREXIMA Zlín. V případě větších změn v reorganizaci organizační struktury či při podstatných změnách ve složení obsahu či náročnosti práce jednotlivých pozic, je pro větší objektivnost využíván i externí poradce této společnosti. Samotná analýza se provádí na základě definovaných požadavků na vzdělání, odbornou praxi, jazykové znalosti, náročnost a namáhavost práce ať už fyzickou či psychickou a dalších kritérií. Z výsledků vyplyne obodování pozice a následné zařazení do příslušného tarifního stupně. Seznam všech užívaných pracovních míst vč. jejich tarifního zařazení je uveden v příloze vnitřního Mzdového předpisu firmy.

2.2.4 Získávání zaměstnanců

Nábor a výběr zaměstnanců je prováděn personálním úsekem HAT na základě formuláře Požadavek na získání zaměstnance. Obsazování nových nebo uvolněných pracovních míst je přednostně zabezpečováno zaměstnanci působícími v podniku tak, aby byla zajištěna jejich profesní kariéra a odborný růst. Proto jsou, dle potřeby, vyhlášována interní výběrová řízení a to prostřednictvím elektronické pošty a informací na firemních nástěnkách. V případě, že interním nábořem není vybrán vhodný kandidát, vychází personální oddělení z vlastní databáze uchazečů o volná pracovní místa, informuje Úřad práce a organizuje nábor externí. Za nejefektivnější formy externího náboru jsou považována:

- jednání s potencionálními adepty na základě doporučení vlastních zaměstnanců,

- inzeráty zveřejňované na internetových stránkách, v denním tisku či prostřednictvím agentur,
- vyhledávání pomocí poradenských firem a zprostředkovatelen práce.

Zajišťování odborných pracovníků

Pro dlouhodobé zajišťování odborných pracovníků je z externích zdrojů často využívána spolupráce s vysokými školami jako je Univerzita T. Bati ve Zlíně či VŠ Báňská v Ostravě . Ze strany HAT se jedná zejména o:

- účast na veletrzích pracovních příležitostí pořádaných personálními agenturami či samotnými vysokými školami jako jsou např. Symbióza v Ostravě, iKariéra ve Zlíně nebo doprovodný program při strojírenském veletrhu v Brně;
- prezentace firmy vč. inzerce volných pracovních míst ve studentských info-brožurách,
- umožnění krátkodobého zaměstnání studentů formou prázdninových brigád.

Tyto brigády jsou studenty velice oblíbené a pro zaměstnavatele výhodné. Přirozenou formou poskytuje studentům možnost seznámit se s pracovními návyky, pracovním prostředím, obsahem a náplní práce a samozřejmě i s firemní kulturou. Je-li takovýto absolvent poté přijat do pracovního poměru, usnadní se a úměrně zkrátí jeho proces adaptability. Společnost HAT se rovněž podílí na projektu IQ AUTO jež má za cíl podpořit rostoucí nároky průmyslových firem na kvalifikaci absolventů a kvalitu vzdělávání absolventů středních a vyšších škol formou efektivního vzdělávání pedagogů přímo z praxe. Na základě seminářů uskutečněných přímo ve firmě a materiálů jež jsou pro pedagogy připraveny mohou pak přizpůsobit, oživit a zmodernizovat svoji výuku ve školách a připravit tak informované absolventy svých škol.

2.2.5 Výběr zaměstnanců

Vlastní výběr je zaměřen na zájemce, kteří jsou kvalifikováni pro výkon činnosti na pracovním místě včetně schopnosti spolupráce, flexibility a přizpůsobivosti změnám a jsou ochotni ztotožnit se s hodnotami a kulturou podniku. Při výběrovém řízení se proto vychází z činností vyplývajících z charakteru pracovního místa dle popisu práce a kvalifikace, dovedností, schopností, osobnostního profilu a motivace k výkonu práce uchazeče. U technických profesí je pak kladen důraz zejména na odborné znalosti včetně komunikace v cizím jazyce. Upřednostňován je anglický, potažmo německý jazyk.

Na úvodním jednání si uchazeč se zaměstnancem personálního úseku a zaměstnancem toho úseku, kde bude pozice obsazována, vzájemně vyjasní základní otázky související s pracovním místem jako je např. požadované vzdělání, praxe, znalosti a schopnosti, rozvržení pracovní doby, pracovní a mzdové podmínky, náplň práce apod.

U požadovaných pracovních míst, jako jsou pozice vrcholového a středního managementu či určitých specialistů, zajistí personální oddělení ověření dalších znalostí a schopností uchazečů potřebných pro výkon práce. Může se jednat o test jazykových znalostí, práce s počítačem či jiné odborné znalosti. V případě potřeby rovněž zajistí psychodiagnostické vyšetření pro poznání některých stránek osobnosti uchazeče a jeho způsobilosti pro konkrétní práci.

Pokud uchazeč vyhovuje požadavkům stanoveným pro pracovní místo, je odeslán k lékaři závodní preventivní péče pro ověření jeho zdravotního stavu a způsobilosti vykonávat stanovené pracovní činnosti. Záznam se provede na Doklad o lékařské prohlídce.

Na základě kladného výsledku pohovorů, ověření znalostí a schopností, včetně odpovídajícího osobnostního profilu a lékařského vyšetření dochází k přijetí zaměstnance.³⁰

2.2.6 Přijímání zaměstnanců

Vybranému uchazeči o zaměstnání je prostřednictvím personálního úseku, které proces přijímání zajišťuje, sdělen termín nástupu stanovený příslušným ředitelem úseku nebo oddělení, ve kterém se dostaví k uzavření pracovní smlouvy. Při nástupu do zaměstnání je personálem požádán o předložení osobních a kvalifikačních dokladů jako je např. občanský průkaz, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, potvrzení o absolvování kurzů a jiná oprávnění. Na základě vyplněného formuláře Osobní dotazník³¹ je zaměstnanci přiděleno osobní číslo, zavedena osobní karta do firemní databáze zaměstnanců a k podpisu předána pracovní smlouva, mzdový výměr, pracovní řád, čipová identifikační karta, případně popis funkčního místa. Nedílnou součástí vstupních formalit je absolvování vstupního školení, které spolu s dalším vzděláváním v rámci organizace spadá do systému vzdělávacího projektu IKVE HELLA. Na tomto školení jsou noví zaměstnanci formou cca pěti bloků, postupně seznamováni s firemní

³⁰ Srov. vnitropodniková směrnice HP-HAT-713I – Přijímání a odchod zaměstnanců.

³¹ Vzor osobního dotazníku je uveden v příloze č. 3

kulturou, historií, cíly, kvalitou práce, pracovním prostředím, se svými právy a povinnostmi a to nejenom v oblasti bezpečnosti práce, ale i z pohledu pracovního práva, včetně forem a způsobů odměňování. V příloze č. 4 je celý proces přijímání zaměstnanců zaznačen ve vývojovém diagramu.

2.3 Adaptační proces

Zařazení nového zaměstnance do práce a sociálního prostředí řídí a organizuje přímý nadřízený. Přidělí zaměstnanci pracovní místo, zařadí jej do pracovní skupiny a seznámí s pracovními úkoly, režimem pracovní doby, bezpečností a ochranou zdraví při práci na pracovišti, používáním ochranných prostředků, místy první pomoci, protipožární ochranou pracoviště, systému jakosti uplatňovaném na pracovišti a dalších skutečnostech. Vysvětlí mu zásady organizačních vztahů na pracovišti a v útvarech, se kterými přijde do pracovního styku. Představí ho spolupracovníkům a v některých případech mu, pro snadnější adaptaci, určí instruktora nebo mentora. Tohoto způsobu zaučení je využíváno zejména mezi konstruktéry na technickém úseku, kde je touto dohlížecí a zaškolovací činností pověřen některý ze zkušenějších kolegů. Na základě Dohody o patronátu, který s ním zaměstnavatel uzavírá, se tzv. Patron zavazuje po stanovenou dobu pečovat, po odborné stránce, o svěřeného zaměstnance, za což mu náleží patřičná odměna.

2.3.1 Výcvik

Další vhodný způsob seznámení nového zaměstnance s pracovním prostředím, který se v HAT využívá, je tzv. kolečko ve výrobě (ve spol. HAN). Zaměstnanci, kteří mají dále pracovat v technických funkcích si tímto způsobem na vlastní kůži vyzkouší práci na strojích, zařízeních a při montáži dílů a výrobků, na kterých budou v budoucnu spolupracovat při jejich vývoji. Obdobným způsobem se pak seznámí s prací ostatních kolegů na svém úseku. Většina technických pracovníků, které společnost přijímá na pozice konstruktérů, vývojových a jiných odborných pracovníků si však musí projít adaptační fází i v mateřské společnosti v Německu. Souvisí to se strategií „matky“ a jejím postupným předáváním vybraných projektů do HAT. Tento způsob zaškolení přímo v praxi se osvědčil jako nejefektivnější. Zaměstnanci při svých školících služebních cestách úzce spolupracují na projektech s německými kolegy. Získané poznatky mohou po návratu dále konzultovat se svými kolegy v HAT. Zaškolení

administrativních pracovníků probíhá rovněž pod dohledem zkušenějších kolegů a metoda „učení se praxí“ je považována za nejučinnější. Samozřejmě, že v tomto stádiu je zaměstnanci naplánováno více odborných kurzů nutných k výkonu práci.

2.3.2 Hodnocení zaměstnanců

S novými zaměstnanci je většinou sjednávána tříměsíční zkušební doba, po jejímž ukončení, nejpozději však do jednoho roku od nástupu do pracovního poměru, dochází ke zhodnocení tohoto období formou pohovoru s nadřízeným pracovníkem.³² Při osobním pohovoru, zaznamenávaném do formuláře³³, se přihlíží zejména ke stávající úrovni pracovního výkonu zaměstnance, jak rychle a kvalitně si osvojil stanovenou pracovní činnost, k jeho silným i slabým stránkám a potenciálu. Stejně tak se neopomíjí zhodnotit jeho začlenění do kolektivu a úroveň spolupráce. Závěrem je doporučen individuální vzdělávací plán, návrhy na zlepšení, stanoveny úkoly do budoucna i opatření týkající se jeho pracovního poměru. Stejně tak se může k hodnocení vyjádřit i zaměstnanec a zhodnotit svoji spokojenost se zaměstnáním. Hodnocení přispívá zejména ke zlepšení pracovního výkonu a slouží k varování zaměstnanců, jejichž pracovní výkon je neuspokojivý.

2.3.3 Odborný rozvoj

V oblasti odborného rozvoje zaměstnanců vypracovala společnost v uplynulém roce ucelený systém vzdělávání zaměstnanců (o kterém jsem se zmínila již v kapitole o přijímání zaměstnanců) s názvem IKVE, což znamená – Informacemi k vyšší efektivitě. Cílem vzdělávacího systému, kromě zajištění školení nových zaměstnanců, je také poskytovat stávajícím zaměstnancům důkladnou profesní přípravu a aktuální informace o činnostech, které mají provádět, předávat znalosti a dovednosti uvnitř společnosti, zajistit zastupitelnost rolí v týmech a samozřejmě usnadňovat vedoucím zaměstnancům zaškolení svých podřízených.

Zastřešením veškerých vzdělávacích akcí projektem IKVE Hella, vznikl přehled jednotlivých typů školení³⁴, školící podklady a pravidla pro vzdělávání.³⁵ V prezentacích jsou popsány a přehledně uspořádány aktivity prováděné v podniku, na

³² detailní postup vč. návodu pro vedoucí pracovníky je popsán ve směrnici č. HP-HAT-701I Hodnocení zaměstnanců a zaměstnavatele.

³³ formulář Hodnocení nového zaměstnance – viz. příloha č. 5

³⁴ Tabulka s typy vzdělávacích akcí – viz. příloha č. 6

³⁵ vnitropodniková směrnice HP-HAT-721I – Systém vzdělávání zaměstnanců.

jejichž vypracování se podílely všechny úseky, aby mohly přiblížit svoji činnost, náplň práce a přínos společnosti i ostatním kolegům. Poutavá forma má vyvolávat u zaměstnanců zájem o vzdělávání a probudit jejich aktivní přístup k vlastnímu zlepšování a učení se.

2.3.4 Odměňování

Na základě zařazení zaměstnance na pracovní pozici, kterou bude vykonávat je určen tarifní stupeň, z celkové 12-ti stupňové škály, a třída odpovídající dosahované úrovni splněných požadavků. Tarifní třída je pětistupňová a značí se písmeny A až E. Absolventi škol nebo uchazeči bez praxe či zkušeností s danou profesí, jsou většinou zařazeni do třídy A, po zapracování a provedeném hodnocení může navrhnout vedoucí o zvýšení do třídy B. Každému stupni a třídě odpovídá základní měsíční mzda a dohromady tvoří tarifní tabulku. Tato bývá, zpravidla jednou za rok, navyšována o stanovené procento, jež vychází z meziroční inflace, firemních možností a ze stavu regionálního trhu práce a konkurence. U managementu, specialistů či v jiných výjimečných případech může být stanovena smluvní mzda.

K tarifní mzdě THP jsou dále vypláceny výkonnostní prémie do výše až 10% ze základní mzdy. Mezi ostatní složky odměňování patří motivační prémie za přítomnost, která po splnění stanovených podmínek činí 10% z průměrné mzdy, 13. a 14. plat či další mimořádné odměny vedoucího za plnění dílčích i dlouhodobých úkolů souvisejících zejména s pracemi na projektech. Mezi finanční bonusy se řadí i příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnanců, přiznávaný po dosažení jednoho roku zaměstnání u společnosti, který činí měsíčně 300,- Kč. Společně s příspěvkem zaměstnanec je pak odváděn na zvolený účet penzijního fondu.³⁶

2.3.5 Péče o zaměstnance

Ve společnosti HAT dosud nebylo nutné zakládat odborovou organizaci, která by musela dbát o blaho zaměstnanců. Společnost má vlastní závodní lékařku, která 1 – 2x týdně dochází do podniku provádět pravidelné lékařské prohlídky. Každoročně je, v rámci prevence zdraví, pro pracovníky uskutečňováno bezplatné měření denzity kostí, očkování proti chřipce či jsou zaměstnancům poskytovány poukazy na rehabilitační programy v celkové výši 1.000,- Kč za rok. Zaměstnanci si mohou na každý kalendářní

³⁶ odměňování zaměstnanců je popsáno ve vnitřním předpisu společnosti HP-HAT-720I – Mzdový předpis.

rok vybrat mezi masážími a pedikúrou, cvičením v posilovně, redukčním programem či poukazem na bazén a saunu. Dodržován je i pitný režim, dodáváním barelů s pramenitou vodou na každé pracoviště, jež bývá v letních horkých obdobích obohacen o vitamíny. Samozřejmostí je, pro každého pracovníka, i příspěvek na stravování v závodní jídelně a provoz kantýny s rozmanitým zbožím, které jsou provozovány externím dodavatelem, ovšem ve vlastním zařízení.

Zaměstnancům je věnována péče rovněž i v oblasti kulturní a společenské. Jednou za rok je pořádán firemní reprezentační ples, z jara pak den otevřených dveří či amatérský automobilový závod pro motoristy – Hella rallye. Pro jubilanty, kteří slaví kulaté či polokulaté narozeniny se koná posezení s generálním ředitelem a pro ty, kdož dosáhli 10 let zaměstnání u společnosti je tato společenská událost zpestřena poděkováním v podobě poukazu na rekreaci v hodnotě 15.000,- Kč, k čemuž přispěje i týden dovolené nad rámec zákona, na nějž mají nárok opět všichni zaměstnanci.

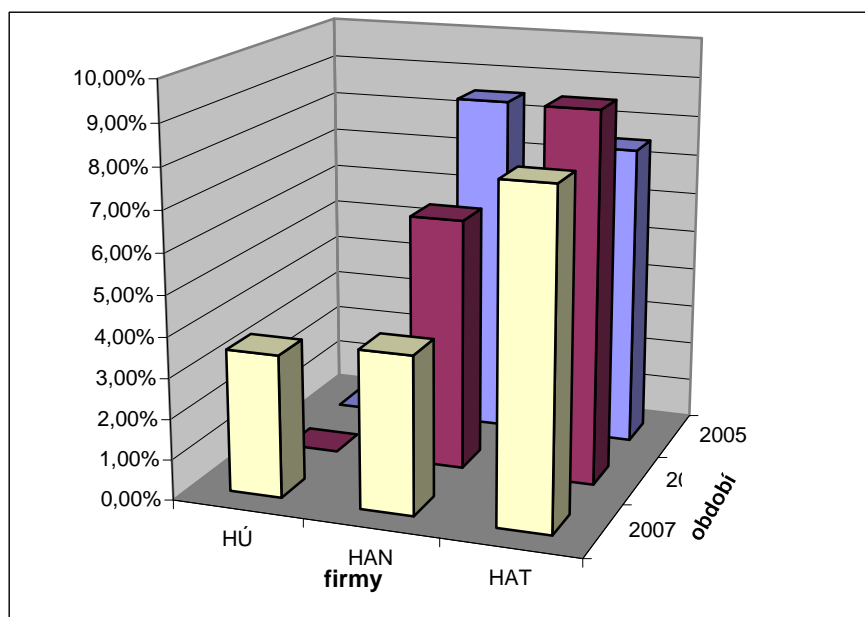
Nemalá pozornost je věnována také péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Aby se základní právní a firemní normy nejen z oblasti BOZP, ale i z managementu jakosti a ekologie, dostaly do povědomí zaměstnanců, jsou všichni povinně zařazeni do vzdělávací soutěže HELLA. Tato spočívá v měsíčním vyplňování dotazníků s cca 10-ti otázkami k jejichž odpovědi slouží nápověda na zadní straně dotazníku. Od počátku letošního roku byl také uveden do provozu tzv. Měsíčník bezpečnosti, který heslovitou formou, v doprovodu výstižných obrázků, má sloužit k prevenci rizik a upozornit zaměstnance na možná ohrožení při práci a pravidla pro dodržování bezpečnostních předpisů.

2.3.6 Fluktuace zaměstnanců

Z dlouhodobého pohledu má společnost nízkou míru fluktuace. Většinou se jedná o řízenou fluktuaci a ukončování pracovního poměru ve zkušební lhůtě, uplynutím sjednané doby nebo vzájemnou dohodou. Pro HAT je směrodatná, z důvodu neustálého pohybu zaměstnanců mezi společnostmi, zejména průměrná fluktuace za celé PS HELLA ČR očištěná o tyto přestupy. Vývoj čisté neboli skutečné fluktuace za poslední tři kalendářní roky je znázorněn v grafu č. 2. z čehož vyplývá, že v rámci PS HELLA ČR od roku 2005 klesá zejména fluktuace dělnických profesí, což představují údaje za společnost HAN. Fluktuace zaměstnanců společnosti HAT se průměrně pohybuje kolem 8,24%.

Graf 2: Skutečná / čistá fluktuace zaměstnanců PS HELLA ČR (v %)

(zdroj: vlastní tvorba)



firma	období			průměr
	2005	2006	2007	
HAT	7,50%	9,11%	8,11%	8,24%
HAN	8,50%	6,23%	3,88%	6,20%
HÚ	0,00%	0,00%	3,51%	1,17%
Celkem	8,04%	6,71%	4,77%	6,50%

ZÁVĚR

V únoru 2003 vydala vláda ČR dokument „Strategického rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku“, který byl výsledkem několikaleté práce Národního vzdělávacího fondu a dalších odborníků. Jak je uvedeno v tomto dokumentu, jsou lidské zdroje největším současným bohatstvím naší země, a proto je třeba jim věnovat patřičnou pozornost. Jsou zde navrženy základní strategické směry v rozvoji lidských zdrojů, které spočívají zejména v celoživotním vzdělávání a s ním vzájemně propojených aktivitách.³⁷

Dynamicky se zvyšuje počet profesí s vysokou složitostí práce a ne jinak je tomu ve společnosti HAT. Zde se jedná zejména o tzv. znalostní nebo také vědomostní pracovníky, kteří spolu se svými specializovanými znalostmi a produktivitou jsou nejcenějším zdrojem této organizace. Aby tomu tak bylo i nadále a společnost HAT si mohla udržet a zvýšit konkurenceschopnost nejen v regionu své působnosti, ale i na globálním automobilovém trhu v rámci celé EU a zejména si udržet kvalitní pracovníky, měla by i nadále investovat do jejich dalšího profesního rozvoje a vzdělávání. Proto je nezbytné prohlubovat gramotnost zaměstnanců v oblasti informačních technologií, tzv. měkkých dovedností, stejně jako podporovat jejich jazykovou a komunikační vybavenost. K tomuto účelu je vhodné se zaměřit na možnosti čerpání dotací z ESF na podporu vzdělávání z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, jehož prováděcí dokument byl vydán v říjnu 2007. Prostřednictvím prioritní osy 1 Adaptabilita a oblasti podpory „Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků“, které bych společnosti HAT doporučila využít, je především myšleno na předcházení nezaměstnanosti formou podpory investic do lidských zdrojů ze strany podniků a organizací. Dále je zde pamatováno na rozvoj odborných znalostí, kvalifikace a kompetence zaměstnanců a zaměstnavatelů a rozšiřování možností pro uplatnění pružnějších forem zaměstnávání. Důležitou aktivitou podpory je rovněž realizace moderních způsobů řízení organizací a koncepční řízení lidských zdrojů.³⁸

Na základě zjištěných výsledků, které byly popsány v analytické části práce mohu tvrdit, že se mi podařilo dosáhnout cíle své práce. Analýzou procesu přijímání a adaptability zaměstnanců jsem došla k závěru, že dotčené procesy ve společnosti HAT probíhají v souladu s teoretickými východisky nastíněnými v úvodní části práce, ve kterých

³⁷ Internet 1

³⁸ Internet 6

jsem neshledala žádné zásadní nedostatky. Společnost HAT si ze spousty možných metod, uplatňovaných v procesu přijímání a adaptability zaměstnanců, vybírá kombinaci těch nejvhodnějších a to v závislosti na pracovních podmínkách a struktuře zaměstnanců.

HAT se řadí mezi vyhledávané zaměstnavatele uplatňující nejmodernější postupy a technologie. Spokojenosti zaměstnanců, dobrému pracovnímu klimatu a nadprůměrnému odměňování je také věnována nemalá pozornost, o čemž rovněž svědčí 1. místo v soutěži Zaměstnavatel regionu, které společnost v minulých dnech opětovně získala. Ke stabilizaci svých klíčových zaměstnanců má HAT vypracován motivační program spočívající v kombinaci několika benefitů jako je např. zvýšený příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění či úhrada internetových služeb.

Pokud budou ve společnosti HAT i nadále pracovat kvalifikovaní a motivovaní lidé, kteří budou zainteresovaní na výsledcích podniku a budou vědět, jaký je jejich osobní přínos, bude to mít pozitivní dopad na hospodářský výsledek celé firmy, potažmo celého PS HELLA ČR.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Jana Applová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce:	Řízení lidských zdrojů – proces přijímání a adaptability zaměstnanců v podnikové praxi
Vedoucí práce:	Mgr. Petra Kowalíková
Počet stran:	50
Počet příloh:	6
Rok obhajoby:	2008
Klíčová slova:	Řízení lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, analýza práce, proces adaptability, fluktuace.

anotace v českém jazyce

Cílem této bakalářské práce, zaměřené na problematiku řízení lidských zdrojů, je analýza procesu přijímání a adaptability zaměstnanců v podnikové praxi společnosti HELLA AUTOTECHNIK, s.r.o. Pro popis personálních procesů ve firmě HAT jsem využila techniku studia dokumentů skládající se zejména z vnitropodnikové dokumentace, výročních zpráv, prezentací a statistických údajů. Orientovala jsem se na fáze a metody výběru, získávání i přijímání zaměstnanců a soulad těchto činností s potřebami organizace. Zjistila jsem, že v následném procesu adaptace pracovníků se HAT zaměřuje zejména na mentoring a zaškolování v zahraničí. V závěru práce jsem navrhla doporučení k využívání finanční podpory z Evropského sociálního fondu při práci s lidskými zdroji.

anotace v anglickém jazyce

The aim of my theses focused on the human resources management is an analysis of employee admission and adaptation in the praxis of the company HELLA AUTOTECHNIK, s.r.o. To describe personal processes in the company HAT I applied the documents study technique consisting especially of studying the in-house documentation, annual reports presentations and statistical data. I paid attention to phases and methods of employee selection, recruitment and admission and to their compliance with the needs of our company. I found out that HAT targets the following employee adaptation especially on mentoring and training abroad. In the conclusion of my theses I suggested a recommendation to use a grand-in-aid from the European Social Fund for the human resources work.

Seznam literatury

- [1] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002 . ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., skripta *Řízení lidských zdrojů*. Univerzita Palackého v Olomouci, středisko distančního vzdělávání, bakalářské distanční studium managementu, Olomouc 1994.
- [3] FOOT, M. HOOK, C., *Personalistika*. CP Books, a.s. Brno 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vydání (1. dotisk), Management Press, Praha 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- [5] KUBÁTOVÁ, J; Kolektiv autorů : *Řízení lidského kapitálu*, kapitola 6. : *Základy obecného managementu*, UP Olomouc, pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-244-1365-5.

Seznam internetových zdrojů

- [1] *Czechinvest* [online]. Praha : Agentura pro podporu podnikání a investic. Posl. úpravy 1.3.2008 [cit. 2008-15-03]. Dostupné na WWW : www.czechinvest.org.
- [2] *Integrovaný systém typových pozic* [online]. Praha : Správa služeb zaměstnanosti MPSV ČR (gestor projektu), 2007. [cit. 2007-25-04]. Dostupné na WWW : <http://www.istp.cz/charlie/expert2/act/index.act>
- [3] *Kartotéka typových pozic* [online]. Praha : TREXIMA, spol. s r. o. 1999-2007, ISTP 2.7.92. Posl. úpravy 5.3.2008 [cit. 2008-07-04]. Dostupné na WWW : <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/export2.act>
- [4] *Katalog pracovních míst* [online]. Praha : MPSV ČR 2003-2008, verze 2.0.17. [cit. 2008-07-04]. Dostupné na WWW : http://kpm.istp.cz/charlie/kpm/act/kpm_katalog.act
- [5] *Personalista.cz* [online]. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Zdroj: CIPD. Červenec 2004. [cit. 2008-03-06]. Dostupné na WWW : <http://firmy.publikuj.cz/personalista/index.php?ID=33&basket=f110df7026bd5908ff41a1604dec84ce>

[6] *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, verze 30. říjen 2006. Posl. úpravy 11.10.2007 [cit. 2008-12-02]. Dostupné na WWW : http://www.esfcr.cz/files/clanky/3486/OP_LZZ_FINAL.pdf

Seznam ostatních zdrojů

1. webová prezentace. HELLA AUTOTECHNIK s.r.o. [online]. Mohelnice : Posl. úpravy 4.7.2008 [cit. 2008-03-07]. Dostupné na WWW : http://www.hella.com/produktion/HellaPortal/WebSite/Internet_cz/Internet_HAT_cz/Internet_cz.jsp
2. Koncernová příručka managementu jakosti (HB-C-120)
3. Vnitropodnikové směrnice:
 - HP-HAT-721I – Systém vzdělávání zaměstnanců,
 - HP-HAT-713I – Přijímání a odchod zaměstnanců,
 - HP-HAT-701I – Hodnocení zaměstnanců.
 - HP-HAT-720I – Mzdový předpis

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Přehled činností v oblasti vývoje světlometů

Obrázek 2: Mapa procesů

Obrázek 3: Maticová organizační struktura

Obrázek 4: Personální management

Graf 1: Struktura zaměstnanců HAT

Graf 2: Skutečná / čistá fluktuace zaměstnanců PS HELLA ČR (v%)

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Karta pozice z Katalogu pracovních míst
- Příloha č. 2 Popis práce z KTP
- Příloha č. 3 Osobní dotazník
- Příloha č. 4 Vývojový diagram procesu nástupu a zaškolení pracovníka
- Příloha č. 5 Hodnocení nového zaměstnance
- Příloha č. 6 Typy vzdělávacích akcí

Příloha 1 Karta pozice z Katalogu pracovních míst

(zkrácená verze)

Mzdový referent

Karta pozice

Charakteristika

Mzdový referent je kvalifikovaný pracovník, který připravuje podklady pro zpracování mezd a zajišťuje odborné agendy z oblasti odměňování zaměstnanců.

Pracovní činnosti

- Výpočet mzdy zaměstnanců, resp. jednotlivých složek mzdy.
- Zajišťování odměňování různých skupin zaměstnanců podle stanovených pokynů a postupů.
- Zabezpečování výkaznictví a odvodových povinností v oblasti sociálního zabezpečení a daní.
- Kontrola dodržování mzdových předpisů a vnitropodnikových zásad pro usměrňování mezd

Statistická klasifikace (KZAM)

34332Účetní mzdový

Pracovní povinnosti (odpovídá za...)

- Zpracovává hlášení pro zdravotní pojišťovny
- Vede evidenci zaměstnanců s nárokem na příspěvek na penzijní připojištění a komunikuje s penzijními fondy
- Provádí evidenci a výpočet nemocenských dávek sociálního pojištění a zodpovídá za jejich správnost
- Zajišťuje činnosti spojené s přijetím i odchodem zaměstnanců z pracovního poměru ve mzdové oblasti
- Zabezpečuje archivaci mzdové agendy

Pravomoci

Pro toto pracovní místo nejsou uvedeny žádné pravomoci.

Obvyklé pracovní podmínky

Významným faktorem je vystavení zrakové zátěži a duševní zátěži.

Kvalifikační požadavky

Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení) v oboru ekonomika a podnikání. Jinou alternativu představuje Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou v oboru ekonomika a podnikání, Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou v oboru finančnictví a bankovníctví, Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení) v oboru finančnictví a bankovníctví, Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou v oboru ekonomika odvětví (oborů) a Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení) v oboru ekonomika odvětví (oborů).

Běžně bývají požadovány tyto dovednosti a znalosti:

- Angličtina Základní, pasivní - čtení jednoduchých textů
- Využívání počítače pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta)

Příloha 2 Popis práce z KTP

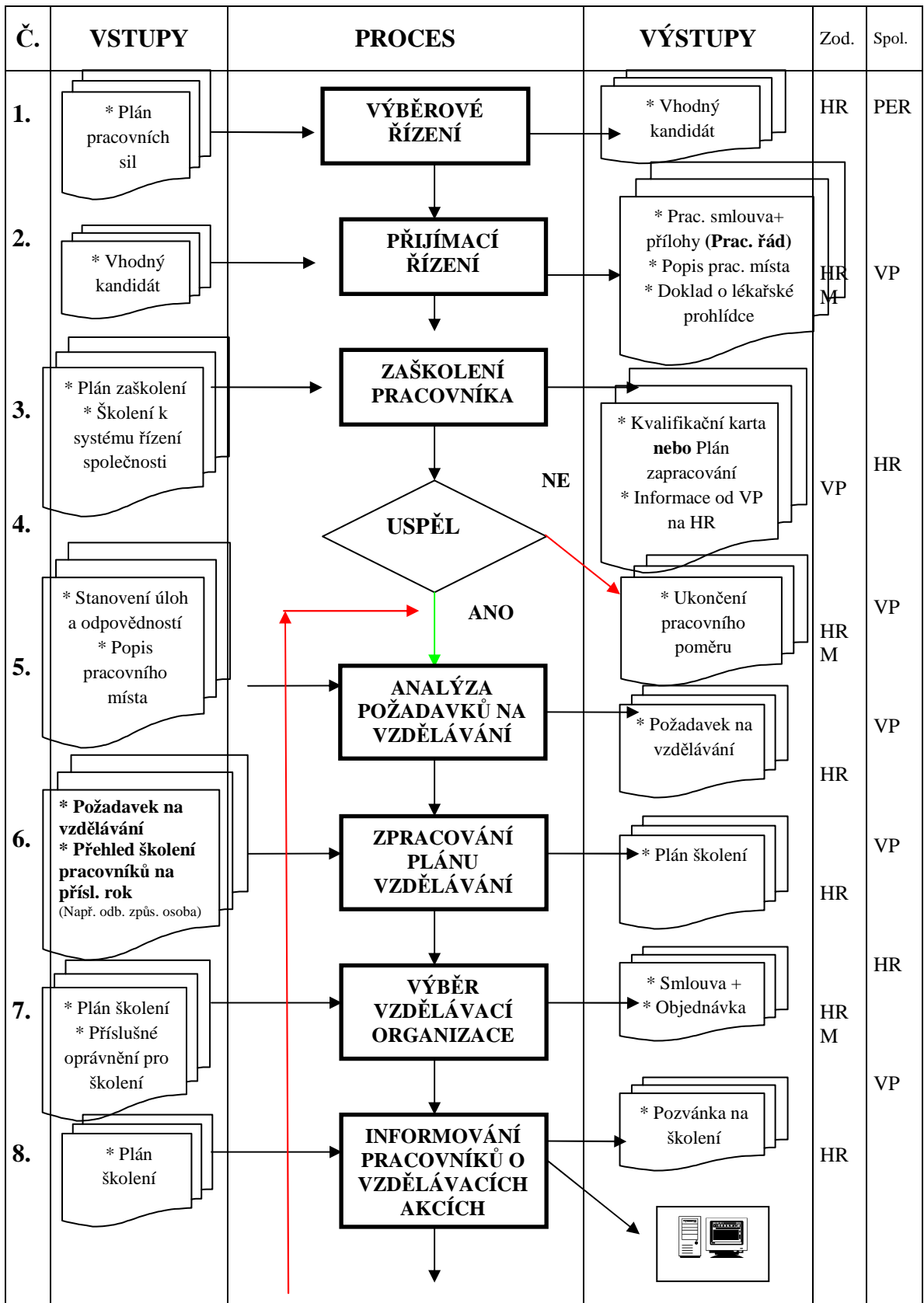
Mzdový referent	
fáze a stav: 1z	identifikátor: 5678.1
pozice založena: 04.01.2003	poslední změna: 25.01.2005
Identifikace	
směr S1:	Ekonomické činnosti
směr S2:	ekonomika
Kvalifikační úroveň:	Úplné střední odborné vzdělání
Nadřazená pozice:	Ekonom
Alternativní názvy	
Ekonom práce a mezd	
Referent práce a mezd	
Plánovač mezd a platů	
Referent odměňování	
Charakteristika	
Mzdový referent je kvalifikovaný pracovník, který připravuje podklady pro zpracování mezd a zajišťuje odborné agendy z oblasti odměňování zaměstnanců.	
Činnosti	
Výpočet mzdy zaměstnanců, resp. jednotlivých složek mzdy.	
Statistická a rozborová činnost v oblasti plánování a čerpání mezd.	
Zajišťování odměňování různých skupin zaměstnanců podle stanovených pokynů a postupů.	
Zpracovávání jednotlivých částí interních mzdových předpisů.	
Zajišťování výkaznictví.	
Kontrolní činnost podle pokynů a stanovených postupů.	
Vedení příslušné dokumentace.	
Příklady prací	
Příklady prací z podnikové sféry:	
Provádění dílčích mzdových rozborů pro potřeby plánu mezd a aktualizace mzdových předpisů.	Tarifní stupeň: 6
Sestavování přehledů průměrných výdělků zaměstnanců podle různých kritérií, skupin a organizačních celků.	Tarifní stupeň: 6
Zajišťování výpočtů jednotlivých částí mzdy z prvotních dokladů (evidence pracovní doby) podle postupu daného mzdovými předpisy nebo jinými řídicími akty.	Tarifní stupeň: 6
Kontrola dodržování mzdových předpisů a vnitropodnikových zásad pro čerpání a usměrňování mezd.	Tarifní stupeň: 7
Rozpis čerpání mzdových prostředků na organizační útvary podle plánovaných výsledků hospodaření a zásad vnitropodnikového ekonomického řízení.	Tarifní stupeň: 7
Zajišťování odměňování určitých skupin zaměstnanců (např. vystavení mzdových výměrů, kontrola mzdových dokladů před jejich zpracováním, výpočet příplatků, prémie a různých druhů odměn).	Tarifní stupeň: 7
Zpracování vstupních údajů do mzdových programů pro výpočet mezd včetně kontroly výstupních údajů.	Tarifní stupeň: 7
Zpracovávání mzdových rozborů a výkazů v oblasti vývoje mezd a podkladů pro plány mezd.	Tarifní stupeň: 7
Sestavování ucelených částí mzdových systémů (vnitřních předpisů, mzdových částí kolektivních smluv) včetně stanovování vzájemných vazeb a proporcí jednotlivých mzdových složek a stanovování kritérií pro jejich poskytování.	Tarifní stupeň: 8
Zajišťování odměňování zaměstnanců podle zásad daných vnitřními mzdovými předpisy v organizacích s druhově rozmanitými činnostmi a s úzkými vazbami odměňování na výsledky hospodaření organizace apod..	Tarifní stupeň: 8
Zpracování dílčích částí podnikových katalogů prací pro zařazování zaměstnanců do profesí, resp. funkcí a tarifních stupňů.	Tarifní stupeň: 8
Řešení běžných sporů při tarifním zařazování zaměstnanců, poskytování příplatků, prémie apod..	

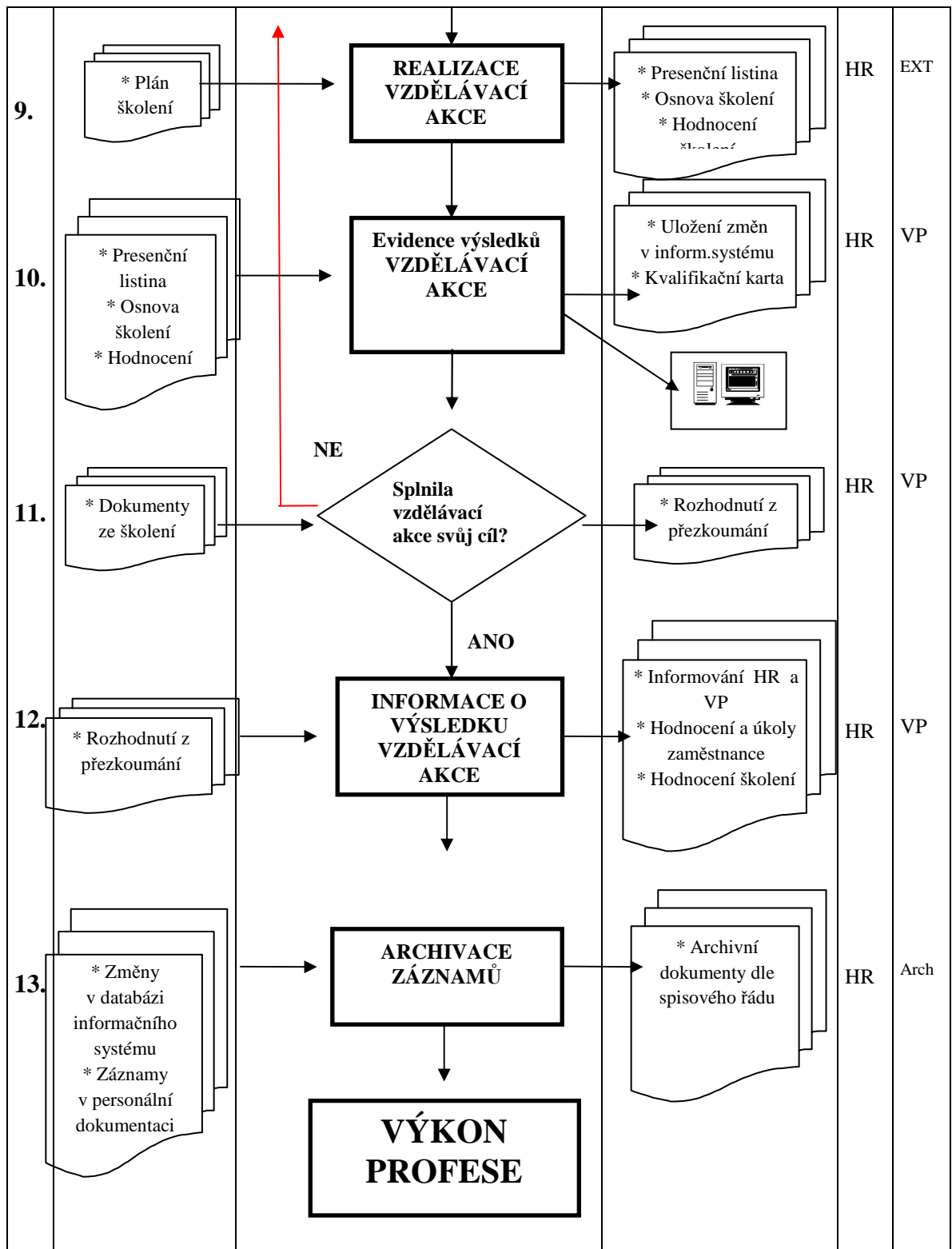
Příloha 3 Osobní dotazník

Firma <i>Vyplní zaměstnanec</i>		Osobní číslo
Jméno	Příjmení	
Titul	Rodné příjmení	
Číslo OP	Předešlá příjmení	
Rodné číslo	Místo narození	
Trvalé bydliště včetně PSČ	Přechodné bydliště	
	Telefon	
Státní příslušnost	Rodinný stav	
RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI		
Jméno, příjmení	Rodné číslo	Zaměstnavatel
Manžel(ka)		
Děti		
VZDĚLÁNÍ		
Vypište všechny stupně dosaženého vzdělání	Druh školy, obor	
Základní vzdělání		
Střední odborné (vyučen)		
Střední vzdělání bez maturity		
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou		
Úplné střední všeobecné s maturitou (gymnázium)		
Úplné stř. odb. vzdělání na stř. odb. škole a konzervatoři		
Vyšší vzdělání (vyšší školy, bakal. studium)		
Vysokoškolské vzdělání		
Vědecká výchova, doktorantské studium (DrSc., docent, atd.)		

Řidičský průkaz (skupina)		Znalost cizích jazyků	
	jazyk	stupeň znalostí	zkoušky
Pojištěn u zdravotní pojišťovny:			
PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ			
Pracovní zařazení	Zaměstnavatel (firma)	od	do
Máte ještě jiný pracovní poměr nebo podnikáte?			
Druh činnosti			
Jste poživitelem nějakého důchodu? Jakého ?			
<p>Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel a všechny údaje mnou uvedené, jsou pravdivé. Souhlasím se zpracováním mých osobních údajů zaměstnavatelem v rozsahu nezbytném pro účely pracovního poměru i pro společenské účely u zaměstnavatele obvyklé (např. zveřejňování jubilatů), a to po dobu trvání pracovního poměru a po dobu nezbytně nutnou po jeho skončení. Veškeré změněné údaje jsem povinen nahlásit na osobním oddělení do 8-mi dnů.</p>			
V Mohelnici dne:			
<p>.....</p> <p>podpis pracovníka</p>			
Vyplní zaměstnavatel			
nástup dne	profese / KZAM	středisko	

Příloha 4 Vývojový diagram postupu při nástupu a zapracování pracovníka





Vysvětlivky:

VP – vedoucí pracovník

HR – personální oddělení

v záhlaví tabulky:

zodp. - zodpovídá

spol. – spoluzodpovídá

HODNOCENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Příjmení, jméno	
Pracovní funkce	
Převážně vykonávaná činnost	

Osobní číslo	
Číslo střediska	
Den nástupu	
Vrátit PU do	

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

	Kritérium	Vynikající velmi přesahuje standardní požadavky	Nadprůměrný přesahuje standardní požadavky	Efektivní splňuje standardní požadavky	Uspokojivý převážně splňuje standardní požadavky	Neuspokojivý podstatné zlepšení nutné
1.	Kvalita výkonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Efektivnost výkonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Vztah k práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Uroveň spolupráce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Závěry vyplývající z hodnocení zaměstnance

S průběhem adaptace a zaškolení je nadřizený pracovník:

velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Doporučení týkající se pracovního poměru:

Ukončit pracovní poměr ve zkušební době

Prodloužit pracovní smlouvu na dobu určitou do:

Uzavřít smlouvu na dobu neurčitou

Text úkolu	Termín
1.	
2.	
3.	

Doporučení ke zlepšení (jen u nespokojivě plněných kritérií):

Doporučení k osobnímu rozvoji a vzdělávání:

(Zde je třeba rozvést, jaké efekty by mělo vzdělávání přinést. Např. zvládnutí nových činností, dovedností...)

Jiná doporučení:

HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE (Vyplni zaměstnanec)

	Kritérium	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	nemá názor
1.	Podmínky práce pracovní, sociální a životní prostředí, vybavení pracoviště, úroveň technologie a techniky					
2.	Organizace práce užívání hospodárných pracovních postupů, delegování pravomocí, zodpovědnosti					
3.	Úroveň vedení odpovědnou osobou Způsob vedení odpovědnou osobou, její odbornost, ochoda předávat informace, věnovat se					
4.	Komunikace a spolupráce poskytování informací o činnosti podniku, úseku spolupráce s ostatními org. Jednotkami					
5.	Celková spokojenost ve firmě v porovnání s ostatními firmami v regionu					

SCHVÁLENÍ HODNOCENÍ

Pohovor s hodnocením uskutečnil Jméno, příjmení a titul nadřízeného: Datum:

Stanovisko zaměstnance s hodnocením souhlasím s hodnocením nesouhlasím

Podpis nadřízeného vedoucího

Podpis zaměstnance

Podpis vyššího vedoucího

V Mohelnici dne:

Originál hodnocení obdrží personální úsek, po jedné kopii zaměstnanec a nadřízený vedoucí.

Příloha 6 Typy vzdělávacích akcí

zdroj: Organizační směrnice č. HP-HAT-7211 - Systém vzdělávání zaměstnanců

	Základní vstupní školení	Zapracování nových zaměstnanců	Další odborné vzdělávání	Zákonná školení
Cíl	Poskytnout prvotní nejdůležitější informace o firmě a jejích aktivitách.	Uspadnit orientaci ve firmě s ohledem na funkci, kterou bude nový zaměstnanec vykonávat.	Rozšířit znalosti stávajících zaměstnanců, vyškolit odborně nově příchozí zaměstnance.	Zajistit naplnění zákonem daných požadavků na vzdělávání
Pro koho?	Všichni noví zaměstnanci	Především nově příchozí THP	Všichni zaměstnanci dle potřeby	Všichni dotčení zaměstnanci
Forma	Prezentace oblastí	Prezentace oddělení	Prezentace témat	Prezentace témat
Kód interní prezentace	V-XXX	I-XXX	M-XXX	---
Přihlašování	Automaticky při nástupu do zaměstnání	Kniha s nabídkou školení na veřejném místě	Kniha s nabídkou školení na veřejném místě (u externích školení – na úseku HR)	Dle databáze SAP kontroluje a přizvává referent HR
Záznam	Karta vstupního školení	Formulář zapracování	Přehled účastníků školení + matice se znalostmi, potřebnými pro výkon funkce	Přehled účastníků školení
Osoba školitele	Interní zaměstnanec	Interní zaměstnanec	Interní nebo externí zaměstnanec	Externí zaměstnanec

Seznam zkratek

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
BP	Bakalářská práce
ČR	Česká republika
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
HAT	HELLA AUTOTECHNIK, s.r.o.
HR	Human resources – lidské zdroje (název úseku podniku)
KPM	Katalog pracovních míst
KTP	Kartotéka typových pozic
max.	maximálně
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
m.j.	mimo jiné
např.	například
obr.	obrázek
PS HELLA ČR	Podnikatelské seskupení HELLA Česká republika
resp.	respektive
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
tj.	to je
tzv.	takzvaný
vč.	včetně