

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Optimalizace a řízení personálních procesů v podniku

Petra Kurucz

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kurucz Petra

Veřejná správa a regionální rozvoj - Most

Název práce

Optimalizace a řízení personálních procesů v podniku

Anglický název

Optimization and management of HR processes in the enterprise

Cíle práce

Cílem bakalářské práce bude zpracovat hodnocení dosavadního systému procesu řízení v podniku. Formou reorganizace dosáhnout úspor provozních nákladů a tím zefektivnit systém řízení. Využít tento model v dalších odštěpných závodech daného podniku,

Metodika

Metoda dotazníkového šetření bude určena pro vedoucí odborů a oddělení ve zkoumaném podniku a rozhovor zaměřím na náměstky daných úseků

Harmonogram zpracování

1. V prvním semestru bude formulován výzkumný problém, návrh cílů práce a metodický postup. Bude také připraven podkladový materiál k literární rešerši a zaveden výzkumný deník.
2. V druhém semestru bude připravena teoretická část (metodologie a literární rešerše). Současně bude připraven plán výzkumu a návrh postupu při verifikaci cílů nebo hypotéz.
3. Ve třetím semestru bude podle plánu realizován vlastní výzkum, sumarizace a vyhodnocení výsledků. Bude připravena praktická část diplomové práce a navrženy závěr a hodnocení výzkumu.
4. Ve čtvrtém semestru bude formulována výsledná verze textu diplomové práce. Následně bude provedena konečná kontrola textu, použitých zdrojů a vlastních závěrů.

Rozsah textové části

40

Klíčová slova

reorganizace, snižování provozních nákladů, personální procesy, podnik, systém řízení, hodnocení, vedoucí pracovníci

Doporučené zdroje informací

MARGRETTA, Joan. STONE, Nan. Co je to management. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-106-2

POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů. Praha: Grada, 2009.

ISBN: 978-80-247-2974-9

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1679-4

ŠULEŘ, Oldřich. 100 klíčových manažerských technik. Brno: Computer Press, 2009. ISBN: 978-80-251-2173-3

VOCHOZKA, Marek. MULAČ, Petr a kolektiv. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN: 978-80-247-4372-1

TOTH, Daniel. Personální management. Praha: Galileo, 2011. ISBN: 978-80-87415-05-4

Vedoucí práce

Toth Daniel, Ing. Mgr., Dr.

Termín odevzdání

březen 2014


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 23.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Optimalizace a řízení personálních procesů v podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10.3.2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Mgr. Danielu Tóthovi, Dr. za vedení mé bakalářské práce a za poskytnutí cenných námětů a připomínek.

Dále děkuji kolegům ve svém zaměstnání za poskytnutí potřebných materiálů a informací pro tuto práci. Mé velké poděkování patří také mým blízkým a především mé rodině za morální a podporu a porozumění.

Optimalizace a řízení personálních procesů v podniku

Optimization and management of HR processes in the enterprise

Souhrn

Bakalářská práce se soustředuje na personální procesy a jejich následnou optimalizaci v podniku. Na základě vnitřního pozorování, rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření, které byly zaměřeny na zcela odlišné profese, byly navrženy optimální změny na zlepšení situace v podniku.

Literární rešerše představuje literaturu, která se vztahuje k tématu práce, podrobněji se zabývá personálními činnostmi a jejich vlivy na efektivní působení podniku. Vlastní analýza popisuje konkrétní podnik a současnou situaci v oblasti personálních činností, na základě které, jsou navrženy doporučení a opatření pro efektivní nastavení personálních procesů.

Summary

Bachelor thesis focuses on HR processes and their subsequent optimization in the enterprise. Based on internal observation, interviews with employees and a questionnaire survey, which focused on an entirely different profession, have been designed optimal changes to improve the situation in the company.

Literature research is the literature that relates to the theme of work, detailing in personal activities and their impacts on the effective operation of the company. The analysis describes a particular firm and the current situation in the field of HR activities, based on which, the proposed recommendations and actions for effective set of HR processes.

Klíčová slova:

Reorganizace, snižování provozních nákladů, personální procesy, podnik, systém řízení, hodnocení, vedoucí pracovníci.

Keywords:

Reorganization, reduce operating costs, HR processes, enterprise, management system, score, managers.

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	11
3. Literární rešerše.....	12
3.1 Podnik	12
3.1.1 Akciová společnost	12
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	13
3.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	14
3.2.2 Personální strategie	15
3.2.3 Personální plánování	15
3.2.4 Personální politika.....	16
3.2.5 Získávání a výběr pracovníků	17
3.2.6 Metody výběru pracovníků	18
3.2.7 Personální procesy a jejich analýza.....	18
3.2.8 Personální činnosti	19
3.3 Vzdělávání zaměstnanců	20
3.4 Hodnocení zaměstnanců.....	20
3.5 Odměňování zaměstnanců	22
3.6 Motivace.....	22
3.7 Snižování nákladů	23
3.7.1 Provozní náklady.....	24
3.7.2 Materiálové náklady	24
3.7.3 Osobní náklady.....	25
4. Analýza současného stavu.....	26
4.1 Popis a funkce podniku	26
4.2 Zaměstnanci	27
4.3 Řízení lidských zdrojů.....	29
4.3.1 Stanovení kvalifikačních požadavků.....	30
4.3.2 Stanovení a plánování potřeb lidských zdrojů	30
4.3.3 Výběr nového pracovníka	31
4.3.4 Výběrové řízení- přijímací pohovor.....	31
4.3.5 Přijetí nového zaměstnance.....	32
4.3.6 Evidence zaměstnanců	32

4.3.7 Popis pracovního místa a náplň práce	33
4.3.8 Vznik pracovního poměru	35
4.3.9 Zkušební doba	37
4.3.10 Změny v pracovním poměru	37
4.3.11 Ukončení pracovního poměru	37
4.4 Vzdělávání zaměstnanců	39
4.4.1 Prohlubování kvalifikace	39
4.4.2 Zvyšování kvalifikace	40
4.5 Hodnocení zaměstnance	40
4.6 Odměňování zaměstnanců	41
4.6.1 Systém mezd	41
4.6.2 Ostatní odměny	42
4.6.3 Benefity	42
4.6.4 Poradenská činnost pro zaměstnance	43
4.7 Adaptační proces	43
4.8 Odpovědnosti a pravomoci	46
4.9 Hodnocení dotazníkové šetření	47
4.9.1 Přehled problémových oblastí	48
5. Návrhy na zlepšení	48
5.1 Motivační program	48
5.2 Benefity	49
5.3 Vzdělávání technicko- hospodářských pracovníků	52
5.4 Aktualizace adaptačního procesu dle potřeb	53
5.5 Shromažďování, schvalování a vykazování dokladů	53
6. Závěr	56
7. Seznam tabulek	57
8. Seznam obrázků	57
9. Seznam grafů	57
10. Seznam zkratk	58
11. Seznam použité literatury	59
12. Seznam příloh	61

1. Úvod

Personální procesy jsou nedílnou součástí života každé organizace, kterou tvoří lidé. Správné nastavení personálních procesů může zajistit efektivitu v dosažení cílů v oblastech: plánování, nábor, personální agendy, motivace, hodnocení, odměňování, profesního rozvoje zaměstnanců, controllingu a je základem k dosažení nejlepšího výkonu každého zaměstnance. Personální procesy jsou jádrem systému řízení lidí v organizaci. Moderním trendem v řízení lidských zdrojů je přenesení klíčových odpovědností a pravomocí na střední linii managementu, ti musejí mít všeobecné znalosti a dovednosti, jak správně vést lidi a závisí na nich chod celé organizace, neboť jsou její důležitou částí. Uspět v dnešní době jako manažer vyžaduje více než odvalu a vůli. Zapotřebí je i různých znalostí, díky kterým lze lépe určit nebezpečí, využívat možností a efektivně mobilizovat síly lidí ve firmě s cílem dosáhnout těch správných efektů.

Zkušenosti použité v této práci byly získány v jednom nejmenovaném zdravotnickém zařízení, kde je každodenním úkolem zajistit chod podniku v několika oblastech například poskytování zdravotní péče, správa a údržba nemovitostí, řízení lidských zdrojů, finanční operace apod. Při chodu celé organizace dochází k dennímu kontaktu s podřízenými, s dodavateli, se zdravotnickým personálem, pacienty a top managementem z hlediska vedoucího pracovníka. Vztah mezi zaměstnancem a nadřízeným, někdy i mezi zaměstnanci na stejné úrovni je někdy velmi složitý a může svým způsobem ovlivnit kvalitu výkonu pracovníků, tudíž může být částečně ovlivněn chod podniku a být jedním z rozhodujících faktorů v případném snižování pracovních míst či úspor mzdových nároků. Někdy je to velmi těžká úloha, k tomu pak přibude plánované propouštění zaměstnanců, které vede k optimálnímu nastavení uspořádání pracovních míst v organizačních útvarech.

Proto je nutné pracovníky správně motivovat, aby jejich podávané pracovní výkony byly kvalitní a oni sami cítili uspokojení ze své práce, které se odráží na celkové situaci v podniku.

2. Cíl práce a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce bude zpracovat hodnocení dosavadního systému procesu řízení v podniku, navrhnout a doporučit zefektivnění a zjednodušení personálních činností v návaznosti na úsporu provozních nákladů.

Nejprve Vám stručně představím společnost, kterou se budu zabývat, popíšu základní funkce, cíle, vize a strukturu podniku. Poté budu podrobně popisovat dosavadní činnosti, které jsou spojené s personálními procesy, doporučím návrhy tak aby se procesy staly efektivnějšími a jednoduššími. Optimalizace personálních procesů by měla postihnout oblasti týkající se:

Shromažďování a vykazování mzdových nároků, kde bude navrženo doporučení k decentralizaci schvalovacích kompetencí, možnosti zavedení souhrnného formuláře, na základě kterého získáme přehled o již doložených dokumentech.

Zavedením motivačního programu a jeho správného nastavení, který může ovlivnit kvalitu podávaného pracovního výkonu zaměstnance a tím přispět k dobré celkové situaci v podniku.

Provést potřebnou aktualizaci adaptačního procesu, neboť od jeho implementace již uběhli dva roky a dle vyjádření vedoucích pracovníků jsou některé fáze procesu časově a administrativně náročné a nijak neulehčují používání tohoto procesu.

Poslední oblastí je rozšíření možnosti benefitů, návrh na zavedení systému „kafeterie“, který umožňuje zaměstnancům, aby čerpali výhody podle svých potřeb, je podrobněji charakterizován v dalších kapitolách.

Mezi hlavní metody, které poukáží na nedostatky pro dosavadní nastavení personálních činností, patří analýza, ta byla vytvořena na základě spolupráce s personalistkami, vnitřní šetření a rozhovory, které byly prováděny v rozsahu celé společnosti, dotazníkové šetření se zaměřilo na pracovníky v různých oblastech celého podniku a vedoucí pracovníky.

3. Literární rešerše

Vymezení základních pojmů:

3.1 Podnik

Podnik je souborem hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Podnik rozlišujeme dle zaměření na Primární sféru (zemědělství, lesnictví, báňský průmysl), Sekundární sféru (zpracování primární sféry) a Terciální sféru (podniky služeb-kadeřnictví, školství, obchody apod.)

Můžeme jej členit i dle velikosti na malý (do 50 zaměstnanců), střední (do 250 zaměstnanců) a velký (do 1 000 zaměstnanců).

Parametry, které můžeme použít k tomu, abychom mohli charakterizovat podnik, jsou z hlediska ekonomického (ztráta, zisk), personálního (počet zaměstnanců) nebo zaměření na trhu.

3.1.1 Akciová společnost

Akciová společnost je obchodní společnost, jejíž kapitál je rozdělen na určitý počet akcií. Akcie je možné koupit a prodat na kapitálových trzích. Tím, že akcie koupíme, můžeme se stát podílníkem v akciové společnosti, čímž získáváme poměrnou část dle hodnoty akcií na celkové hodnotě společnosti, máme právo na dividendy a zároveň hlas na valné hromadě společnosti. Za ztráty ve společnosti ručí podílník pouze vkladem, který do založení společnosti vložili. Akciová společnost patří k nejrozšířenějším formám podnikání, a to jak v Česku, tak i v ostatních zemích.

Akciovou společnost můžeme charakterizovat jako právnickou osobu, jejímž statutárním orgánem je představenstvo společnosti (správní rada). Společnost za svoje závazky odpovídá celým svým majetkem, musí pro případ ztráty vytvářet rezervní fond, akcionář za závazky společnosti neručí a ani není povinen uhradit ztrátu společnosti. Každá akciová

společnost musí mít uvedenou ve své firmě zkratku, obvykle a. s. (jak to mají dnes v České republice téměř všechny společnosti), případně akc. spol.

Společnost může založit jediný zakladatel, který je právnickou osobou, zakladatelskou jistinou. Více zakladatelů zakládá společnost zakladatelskou smlouvu, kde se může jednat o fyzické a právnické osoby.

„Základní kapitál akciové společnosti, založené veřejnou nabídkou akcií musí činit minimálně 20 000 000 Kč a základní kapitál akciové společnosti, založené bez veřejné nabídky musí činit minimálně 2 000 000 Kč.“¹

V českém právu spíše preferujeme dualistický systém vnitřní struktury akciové společnosti, kde se statutárním orgánem zřizuje představenstvo, kde je hlavním posláním řídit společnost mezi valnými hromadami, operativně rozhodovat a vést účetnictví. Nejčastěji, pokud není stanoveno jinak, je volí a odvolává valná hromada.

Dozorčí rada funguje v tomto systému jako kontrolní orgán, její členy volá valná hromada.

Valná hromada zde působí jako nejvyšší orgán celé společnosti, to znamená, že se jedná o sdružení akcionářů, které nejen že zakládá společnost, ale rozhoduje i o změnách stanov, volí orgány společnosti, schvaluje rozdělení zisku a účetní uzávěrku.

Zákon o obchodních korporacích, ale umožňuje i druhý systém vnitřní struktury a to monistický, který se skládá stejně jako u dualistického valnou hromadou, správní radou, která plní funkci kontrolně- řídicího orgánu a statutárním ředitelem, který je zároveň statutárním orgánem, je pověřen obchodním vedením společnosti a je jmenován správní radou.

3.2 Řízení lidských zdrojů

Na počátku 50 až 60 let se utvářela nová koncepce personálních činností, kterou se stalo řízení lidských zdrojů. Předtím byly používány termíny jako administrativa, řízení co osobní oddělení. Řízení lidských zdrojů vzniklo z původní personalistiky a jeho hlavním

¹ Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika. 5 přepracované a doplněné vydání*, Praha: C. H. Beck, 2010.

úkolem je řídit lidský kapitál v organizaci. Na rozdíl od manažerského řízení, řídí zaměstnance jako celek a manažéři dostávají určité možnosti jak své podřízené motivovat k produktivní činnosti společnosti.

Útvar řízení lidských zdrojů je v organizaci důležitou, neboť bez kvalitních zaměstnanců a dobrých pracovních výkonů, by podnik nemohl provozovat svojí činnost.

Umístění útvaru lidských zdrojů v organizační struktuře společnosti se liší podle významu chodu podniku. Lze jej rozlišovat ve třech stupních:

Ředitel odboru lidských zdrojů, který je přímým podřízeným řediteli společnosti, dalším stupněm je přímo útvar lidských zdrojů, který je na stejné úrovni jako ostatní útvary v organizaci a posledním stupněm je útvar lidských zdrojů, který je součástí některého jiného útvaru.²

Určitě stojí za zmínku organizační struktura samotného útvaru, může být různá dle velikosti a významu, který se klade na lidské zdroje v podniku. Když máme více zaměstnanců, je potřeba větší počet personalistů. Dalšími faktory, které mohou ovlivnit strukturu útvaru je forma společnosti, strategie a plánování. Na základě toho, můžeme útvary členit na odbory nebo oddělení, Dle „front a back Office“, kdy centrála rozdělí personalisty na front útvary, kterým jsou přidělené některé jednotky, kterým zajišťují kompletní personální servis a v případě, že se na ně obrátí zaměstnanci se specifickým požadavkem, který není v jejich kompetenci, podstoupí tento požadavek na back útvar a dle speciálních středisek na centrále podniku a rozmístění individuálních personalistů do jednotlivých organizací.²

Ne vždy se musí jednat o kmenové zaměstnance, některé služby mohou být poskytovány externími dodavateli.

3.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecně můžeme výkonnost organizace považovat jako hlavní faktor v řízení lidských zdrojů. Abychom dosáhli neustálého zlepšování a zefektivnění, musíme využít všech dostupných zdrojů např. finančních, materiálních, informačních a lidských.

² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.

Jako hlavní úkoly považujeme správné zařazení kvalifikovaného pracovníka, kterého umístíme na odpovídající místo, optimálně využijeme rozmístění pracovních sil, sestavíme týmy a zvolíme správný styl vedení, zajistíme personální a sociální rozvoj pracovníků, dodržujeme zákony, směrnice a vyhlášky a dbáme při všech úkonech na dobrou pověst firmy³

3.2.2 Personální strategie

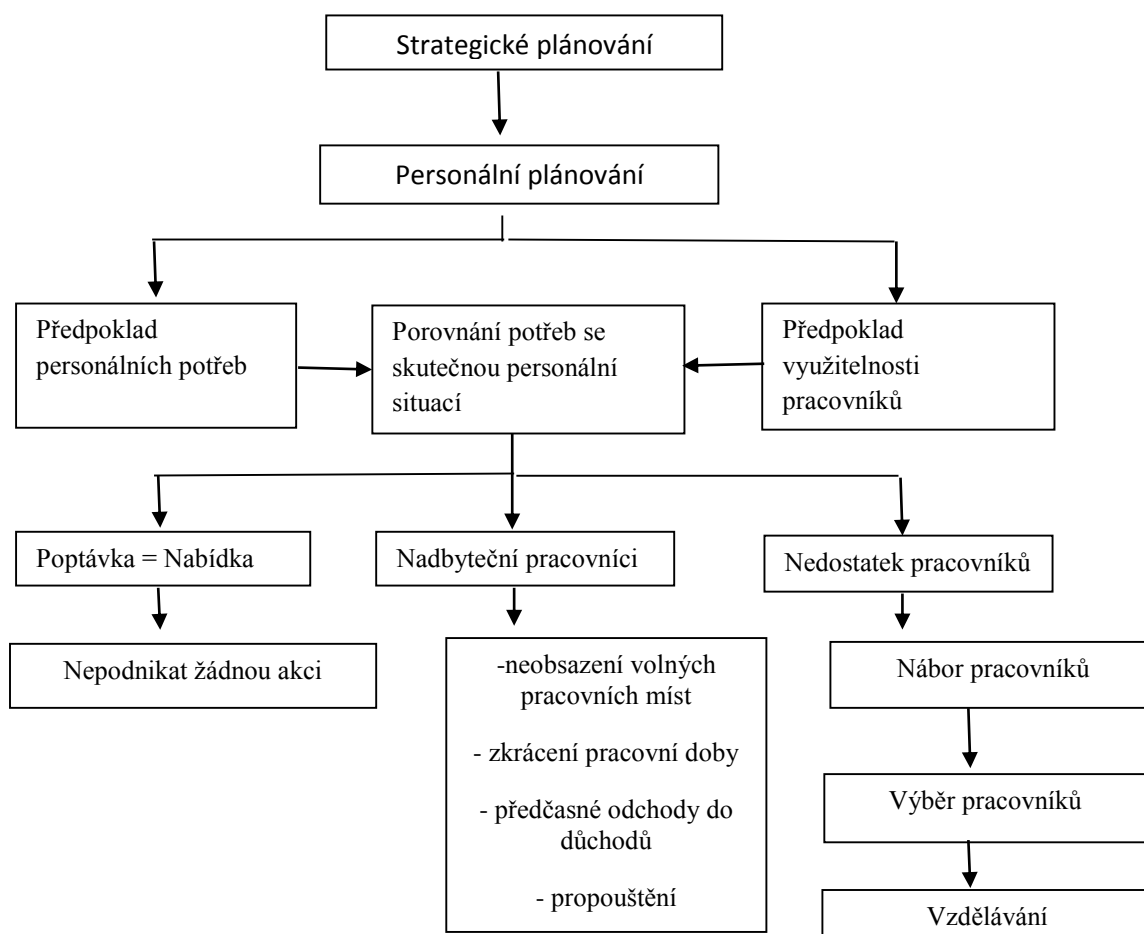
Personální strategie představuje jednu z klíčových funkcí vycházejících z fungování společnosti. Má velký podíl na dosažení firemních cílů, protože ovlivňuje chování zaměstnanců a důsledkem je pracovní výkon zaměstnance. Optimálně nastavená personální strategie umožní efektivně plánovat a řídit jednotlivé procesy v oblasti lidských zdrojů tak, aby podporovaly záměry společnosti a dokázaly reagovat na veškeré změny. Strategie jasně stanoví, co a jakým způsobem je třeba změnit, slouží pro získávání podkladů pro práci s lidmi, stanoví parametry, které umožní měření a tím i řízení jejího naplňování a dává informace o tom, jak se budou pracovní podmínky vyvíjet⁴

3.2.3 Personální plánování

Je důležité z hlediska procesu tvorby a řízení pracovních míst a slouží ke zvýšení zefektivnění personálních činností a zkvalitnění lidských zdrojů. Nejdůležitějším zdrojem celé organizace je lidský faktor, pro který musíme určit, kde bude pracovníky získávat, v jakém počtu, s jakým vzděláním a požadavky.

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007



Obrázek 1: Schéma závislosti personálního plánování na strategickém plánování

Zdroj: MARQUES, C. a kol. Řízení lidských zdrojů. 2009 s. 208

3.2.4 Personální politika

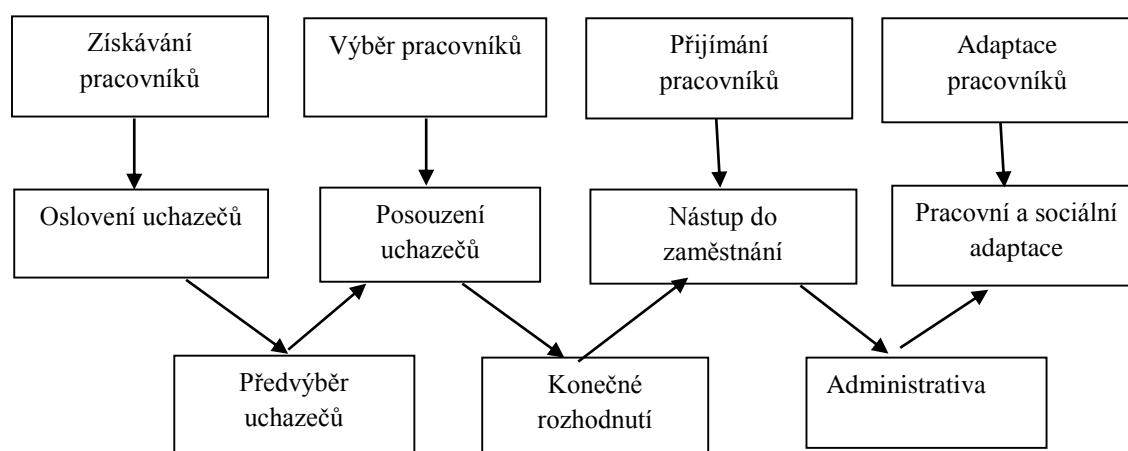
Personální politiku můžeme chápat dvěma způsoby. Za prvé jako systém zásad personální politiky, kdy organizace řídí a rozhoduje o oblastech dotýkajících se práce a zaměstnanců. Za druhé, jako opatření, jímž se subjekt personální politiky snaží ovlivnit pracovní výkon zaměstnance a usměrňovat jeho chování tak aby to vedlo k efektivnímu využití pracovní síly a tím k prospěchu firmy. Úkolem personální politiky, která vychází, nebo je spíše konceptem personální strategie je pak upevnění vazby mezi pracovníky, vytvářet příznivé klima ve firmě a minimalizovat konflikty a to především mezi vedoucími pracovníky, kteří jsou odpovědní za pracovníky podřízené, jejich výkonnost může bez dohledu klesnout a v případě rozkolu, může dojít k problému i v této sféře firmy. Proto, že je personální

politika tak důležitá, pro soudržnost firmy je povinností subjektu, který personální politiku vykonává pracovníky soustavně seznamovat s jejími zásadami a respektovat jejich zájmy a připomínky. Obecná personální politika se tak projevuje nejen komplexně ale i v dílčích personálních politikách, mezi něž patří politika odměňování, politika vzdělávání, politika získávání pracovníků apod. ⁵

3.2.5 Získávání a výběr pracovníků

Hlavním cílem pro získávání a výběr pracovníků by mělo být získat dostatečné množství kvalitních pracovníků, kterých je potřeba aby mohli být naplněny cíle lidských zdrojů při vynaložení minimálních nákladů. ⁶

Výchozím bodem pro získávání a výběr pracovníků je dlouhodobý plán organizace a momentální potřeba. V určitém předstihu se musejí potřeby pracovníků identifikovat a zabývají se jimi oddělení, které plánuje lidské zdroje⁷



Obrázek 2: Postup získávání zaměstnanců

Zdroj: nb.vse.cz/FORMAND/files/3PA521/ziskavani_zamestnancu1.ppt

⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 2004. s. 115-117

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 343.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007

3.2.6 Metody výběru pracovníků

Pracovníky můžeme získat dvěma způsoby: Uvnitř podniku- kde čerpáme z vlastních zdrojů, nevýhodou může být omezený výběr, automatické povyšování či profesní slepota v rámci společnosti. Výhodou může být naopak znalost organizace a jejího chodu, možnost postupu u pracovníků, malá fluktuace zaměstnanců. V případě, že budeme chtít využít vnitřních zdrojů na obsazení pracovní pozice, můžeme inzerát zveřejnit na nástěnce, na intranetových stránkách, či otisknout v pravidelném měsíčníku.

Mimo podnik můžeme pracovníky získat na Úřadu práce, podáním inzerátu, zveřejněním na webových stránkách, využitím personálních agentur, z obdržených životopisů. Nevýhodou může být neznalost a špatná orientace v chodu podniku, kde adaptace trvá delší dobu, zkušební doba, větší procento fluktuace, představa o vyšší mzdě. Jako výhodu můžeme uvést možnost přínosu inovačních myšlenek, širší výběr uchazečů, přesné splnění požadavků, které jsou kladeny na uchazeče, potřebné pro výkon pracovní pozice.

3.2.7 Personální procesy a jejich analýza

Personální procesy jsou nedílnou součástí firemních procesů. Na jejich kvalitě a provázanosti závisí úroveň práce s lidskými zdroji například (nábor, adaptace, motivace atd.). Optimální nastavení personálních procesů je schopné nabídnout užitečnou a důležitou metodickou podporu těm, kdo se zaměstnanci pracují.

Co vše můžeme získat analýzou personálních procesů?

Analýzou můžeme získat přehled skutečného stavu personálních procesů a jejich dílčích činností, stanovíme silné a slabé stránky společnosti například SWOTT analýzou, což je jedna z nejjednodušších metod na stanovení silných a slabých stránek podniku, navrhne řešení na eliminaci slabých stránek personálních procesů, doporučíme postupy, které zajistí efektivnost v oblasti lidských zdrojů, zajistíme přehled, zda jsou dodržovány interní předpisy a příslušné postupy, získáme zpětnou vazbu pro personální útvar o tom, jak jeho práce zapadá do ostatních procesů, a shromáždíme informace o inovacích v oblasti řízení lidských zdrojů.

3.2.7 Personální činnosti

S personálními činnostmi přijdou do styku hlavně personalisté, ale i vedoucí pracovníci, kteří v některých fázích musejí spolupracovat. Mezi nejčastější činnosti patří:

Vytváření pracovních míst, tj. přesné určení plnění pracovních úkolů, sestavení pravomocí a odpovědností na danou pracovní pozici.

Plánování, tj. zajistit potřebný počet zaměstnanců s požadovanou kvalifikací, tak aby počet zaměstnanců byl v souladu s potřebami společnosti.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. volné pracovní pozice dostatečně zveřejňovat všemi možnými způsoby, zajišťovat výběrová řízení a vše spojené s přijímáním pracovníků.

Evidence zaměstnanců zahrnuje shromažďování dokumentů, vedení osobního spisu každého zaměstnance, zaznamenávání jakékoliv změny, která nastala u pracovníka.

Připravovat hodnocení zaměstnanců, které má za úkol stanovit úroveň prováděných pracovních úkolů.

Zajistit optimální odměňování pracovníků, tak aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni, pravidelné zpracování mzdových výkazů za provedenou práci. Vést mzdovou agendu.

Shromáždit potřebné dokumenty k ukončení pracovních poměrů, provést odhlášky na určitých institucích s tím spojených.

Stanovit systematizování pracovních pozic, tak aby všechny pracovní síly byly rovnoměrně rozmístěny a nedocházelo k plýtvání pracovních sil.

Zajistit vzdělávání pracovníků, rozvoj jejich schopností a dovedností pomocí vzdělávacích programů.

Zabývat se péčí o zaměstnance, tj. zaškolit pracovníky při nástupu do zaměstnání z bezpečnosti s ochrany zdraví při práci, zajistit poskytnutí ochranných pracovních pomůcek, informovat o možnosti firemního stravování a možnosti využít členství v odborových organizacích.

Dodržovat zákony v oblasti práce a zaměstnání a sledovat situaci na trhu práce.

3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Do každé pracovní pozice by měl být obsazen takový zaměstnanec, který je kvalifikovaný tak jak si to pozice vyžaduje. Úkolem personalisty ve spolupráci s vedoucím pracovníkem je hlídat kvalifikační stupně pro fungování podniku. Nabídka kurzů by měla být taková, aby plnila funkci dostatečné motivace. Kurzy mohou být zaměřeny na management, sociální oblast, komunikace nebo jazyky. Kurzy a školení mohou být jako povinné tak dobrovolné, ale v každém případě by měli být přínosem k celkovému smýšlení o společnosti či její kultuře. Jednou z možností jak pečovat o své zaměstnance, zajistit aby jejich výkon práce byl kvalitní a určitou formou je následně odměnit, je že jim poskytneme určitý rozvoj v oblasti vzdělávání. Podstatou schopnosti vzdělávat a rozvíjet se je učení jako proces vedoucí k přetrvávající a efektivní změně v duševní oblasti a konání.⁸

Vzdělávání můžeme členit na vnitropodnikové, kdy vzdělávání zajišťuje pracovník společnosti v rámci své profese nebo externí, kde využíváme možnosti kvalifikovaných školitelů z různých oblastí dle zaměření.

Formy metod, které se používají pro vzdělávání pracovníků, je několik, pro příklad uvádím přednášky, simulace, videa, debaty, skupinová cvičení, semináře, projekty.

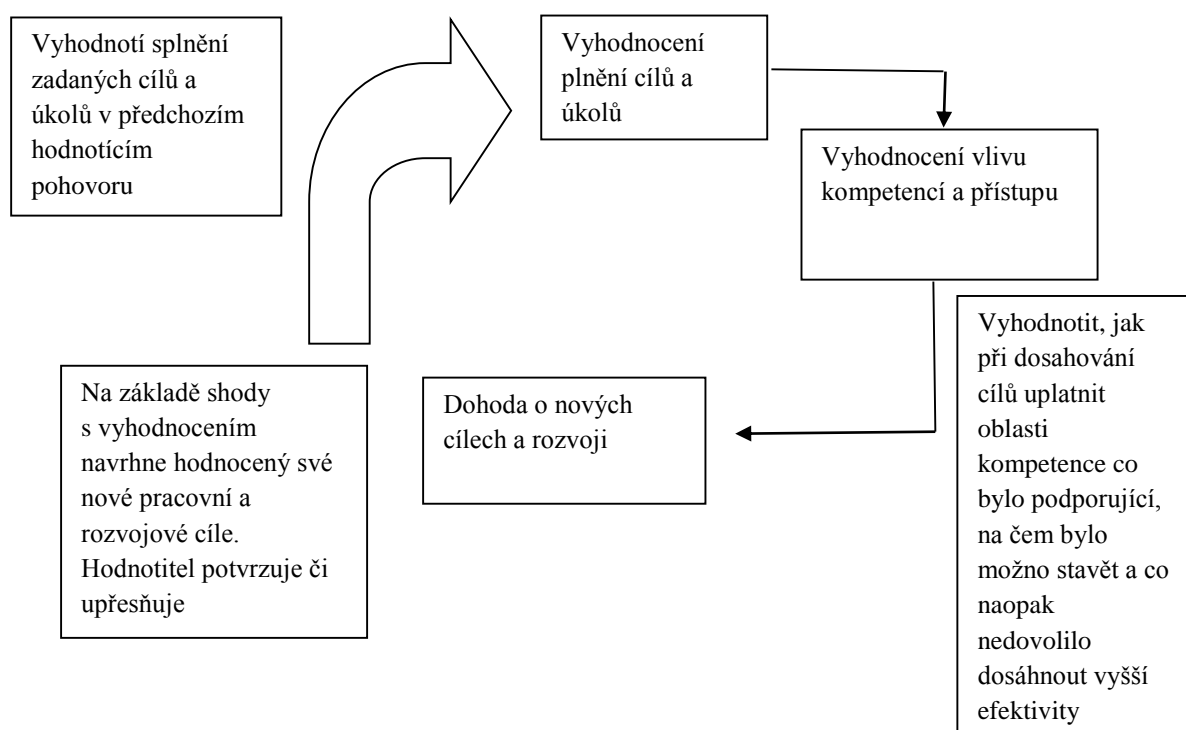
3.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocené nebývá oblíbenou oblastí činností všech pracovníků, kteří mají hodnotit. Na druhé straně, je-li systém hodnocení dobře nastaven, stává se kvalitním nástrojem jak pracovníky motivovat. Může přispět ke zvýšení výkonnosti, zájmu o další zvýšení

⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007

kvalifikace a vzdělávání. Když je systém dobře nastaven, hodnocení je spravedlivé může upevnit vztahy mezi nadřízeným a podřízeným.⁹

Hlavní předmětem hodnocení je chování zaměstnance, na základě kterého dochází k pracovním výkonům. V každodenním kontaktu mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem dochází k průběžné kontrole, která je vlastně nástrojem hodnocení. Této formě hodnocení říkáme neformální. Formální hodnocení probíhá písemně a periodicky se opakuje. Metoda, která je používána nejčastěji k hodnocení rozhovor.



Obrázek 3: Postup hodnotitele a hodnoceného v jádru hodnotícího pohovoru

Zdroj: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006

⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000

3.5 Odměňování zaměstnanců

Každý člověk, který chodí do zaměstnání a produkuje nějaký pracovní výkon, chce být za svoji činnost řádně odměněn a motivován. Nejčastější forma odměny je finanční (mzda či plat). Známe ale i další možnosti odměňování jako zaměstnanecké výhody, benefity, pochvaly, uznání, povýšení, apod. Ale obecně by měl systém odměňování jasně vyjadřovat co je pro podnik prioritou.¹⁰

„Cílem řízení odměňování je odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit“¹¹

Faktory, které mohou ovlivnit tvorbu mzdy, je chování a výkon pracovníka, situace a trhu práce, mimořádné události a zařazení na pracovní funkci v podniku.

Při odměňování by se nemělo zapomínat na snahu o kreativitu, schopnost operativního rozhodování, zvládání nestandardních situací, tvořivost,

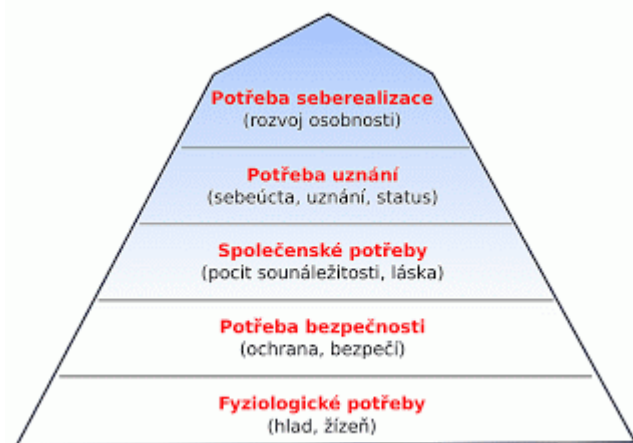
3.6 Motivace

Každý manažer se potýká s motivováním pracovníků. Nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, absencemi, nechtěním hledat úspory a efektivní postupy, špatné chování vůči podniku, odmítání mimořádné či přesčasové práce, špatné reagování na potřebné změny, odchody od podniku. Znalost motivů různých lidí může manažérovi přispět k úspěšnému motivování a tudíž splnění cílů společnosti. Mezi motivy lidí patří finance, postavení, výsledky, jistota, vzdělání, samostatnost a tvořivost.¹²

¹⁰ CHARVÁT, J. *Firemní strategie v praxi*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2006

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2002

¹² ŠULEŘ, J. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003



Obrázek 4: Malowova pyramida lidských potřeb

Zdroj: <http://www.osud.biz/24-05-2012/1286/psychologie/maslowova-pyramida-lidskych-potreb>

Motivovat pracovníky můžeme na základě technik jako modifikace chování, která je založena na myšlence, že manažer může ovlivňovat chování pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování.

Koučování což je proces, během kterého manažer pokouší skrze řízené diskuse a aktivity pracovníkovi pomoci se rozvíjet, řešit problémy a dosahovat lepších výsledků

Setkávání „ přes úroveň“, které představuje přímou komunikaci vyšších nadřízených s pracovníky přes jednu nebo více úrovní řízení. Umožňuje šířit nezkreslené informace, osvětlovat cíle, získávat důvěru zaměstnanců.

A metoda 360° zahrnuje do hodnocení manažera vedle nadřízeného i jeho kolegy, podřízené, dodavatele a zákazníky. Umožňuje mimo jiné i motivovat zaměstnance na všech úrovních nasloucháním jejich názorů¹³

3.7 Snižování nákladů

Pokud má podnik úspěch a výnosy stoupají, snižování nákladů je většinou opomíjeno. Avšak ve chvíli kdy společnost přestane být úspěšná, začne se ihned hledat způsob, kde by se mohlo ušetřit. Začne se zvažovat, zda využít outsourcingu, propouští, konsoliduje,

¹³ ŠULEŘ, J. *Manažérské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003

zeštíhluje, zakládá společná servisní střediska či racionalizuje procesy a snižování nákladů je rázem na prvním místě.

Mnoho společností jako první krok přistoupí ke snižování pracovních míst. Domnělá přebytečnost pracovníků není hlavním důvodem jak snížit náklady, ale především zbytečná práce. Práce by se měla provádět jen tehdy, pokud uspokojí potřeby zákazníků. Je nutné tvořit systémy, které budou sledovat náklady, tak že ukáží, silné a slabé stránky.¹⁴

3.7.1 Provozní náklady

Provozní náklady představují celkové náklady celé společnosti. Slouží k zajištění běžné podnikatelské činnosti např. mzdy, nákup materiálu,

Provozní náklady spadají do kategorie variabilních nákladů externích. Provozními náklady jsou materiálové náklady, náklady za služby, osobní náklady, daně a poplatky (bez DPH), odpisy

3.7.2 Materiálové náklady

Přímé materiálové náklady, které jsou přímo spotřebovávány na výrobu výrobků, tvoří jednu z nejpodstatnějších položek nákladů zejména u průmyslových firem. Snahy o úspory materiálových nákladů byly proto v minulosti jedním z hlavních témat řešených v rámci zvyšování hospodárnosti prováděných výkonů. V současné době se daleko více prosazují výrobky s jednodušší konstrukcí, která vyžaduje menší množství materiálu, používají se levnější varianty jednotlivých komponentů. Pokud si za příklad vezmeme současného výrobce, kterým je firma vyrábějící plastové komponenty pro automobilový průmysl, tak tento výrobce nemá téměř žádnou možnost jakkoliv ovlivnit konstrukci nebo druh použitého materiálu.¹⁵

¹⁴ŠULEŘ, J. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003

¹⁵ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009

Optimalizaci nákladů je možné provést tím, že nakoupíme levnější materiál nebo šetříme již pořízeným materiálem.

3.7.3 Osobní náklady

Osobní náklady jsou vynakládané na pracovní sílu, jsou další skupinou nákladů, které mají významný vliv na podnik jako celek. Tyto náklady můžeme rozdělit do dvou významných skupin, které mají zcela různý charakter, a tudíž i zcela odlišný vztah k podnikovým výkonům a jejich ziskovosti.

U přímých osobních nákladů se jedná o náklady na mzdy pracovníků, kteří se přímo podílejí na výrobě nebo realizaci podnikových výkonů, a u nepřímých osobních nákladů se jedná o náklady na administrativní a technické pracovníky, kteří se podílejí nepřímo na realizaci či výrobě, ale zajišťují chod podniku jako celku.

I u osobních nákladů má organizace dvě možnosti jak snížit osobní náklady a to:

Snížení mezd zaměstnanců nebo efektivnější využití pracovních sil, tak aby podnik vyprodukoval více výrobků nebo služeb.

Snížovat mzdy v téhle době je téměř nereálné, ale v případě lepšího využití pracovních sil máme určité možnosti. Můžeme omezit plýtvání s prací stejně jako s materiálem, tím že práce bude více organizovaná, pracovníci budou více spolupracovat mezi sebou a budeme je lépe zainteresovávat do pracovního procesu. Tak můžeme dosáhnout zvýšení produktivity.

Nepřímé mzdové náklady nebo také náklady „ režijních“ pracovníků, což představují technicko- hospodářští pracovníci, administrativní pracovníci, management, osoby, které se nepřímo podílejí tvorbě výkonu podniku, ale jsou nezbytnou součástí celé společnosti. ¹⁶

Tyto náklady lze optimalizovat dvěma způsoby, kde buď můžeme lépe využít tyto zdroje, nebo budeme optimalizovat prováděné činnosti.

¹⁶ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009

4. Analýza současného stavu

4.1 Popis a funkce podniku

Společnost vznikla transformací pěti nemocnic do jednoho celku. O sjednocení rozhodlo Zastupitelstvo Ústeckého kraje a naplnění tohoto rozhodnutí přeneslo na Radu Ústeckého kraje, která tak zahájila proces, kterým pak došlo k transformaci a následné založení společnosti. Pět největších nemocnic v kraji, původně spadajících do kompetence měst a následně Krajského úřadu Ústeckého kraje působících jako samostatné subjekty, se tak z příspěvkových organizací stalo odštěpnými závody akciové společnosti.

S ohledem na geografické rozmístění v regionu tvoří tento celek síť zdravotnických zařízení pro celý Ústecký kraj. Transformací nemocnic bylo rozhodnuto o významné změně způsobu organizace a zabezpečení poskytování zdravotní péče v kraji. Tím vzniklo zdravotní zařízení, které má poskytnout občanům Ústeckého kraje dostupnou, kvalitní a maximálně efektivní zdravotní péči, která by měla odpovídat moderním trendům v poskytování služeb v oblasti zdravotnictví.

Vizí společnosti je dodržování jednotných standardů poskytované zdravotní péče a dalších služeb v oblasti zdravotnictví a ošetrovatelské péče, vyznávání hodnot jako profesionalita, vlídnost a otevřenost vůči klientům. Společnosti záleží na tom, aby byla stabilní a vyhledávaná firma, která umožňuje rozšiřování znalostí a dovedností svých pracovníků a zároveň působit jako renomované zdravotnické vzdělávací centrum a výzkumná instituce.

Mezi strategické cíle společnosti patří zvýšit prodej stávajících služeb novým klientům, snížit fixní náklady zdravotní péče, být výhradním poskytovatelem zdravotní péče v Ústeckém kraji, zvýšit kvalitu služeb a práce s klienty, stát se vyhledávaným zdravotnickým zařízením, zajistit řízení kvality zdravotní péče, optimalizovat podpůrné a řídicí procesy, zvyšovat kompetence zaměstnanců, zvýšit jazykovou vybavenost, optimalizovat procesy zdravotní péče.

V souladu se stanovami společnosti stojí v čele valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a ředitel společnosti, kterého do zaměstnaneckého poměru přijímá představenstvo společnosti. Funkci valné hromady zastává Rada Ústeckého kraje. Jediným vlastníkem akcií společnosti je Ústecký kraj.

Vedením společnosti jsou pověřeny ředitel, který řídí všechny své náměstky jednotlivých úseků a vedoucí odborů a je odpovědný představenstvu společnosti.

Na druhém stupni řízení je náměstek pro řízení zdravotnických služeb, náměstek pro ekonomické a personální řízení a náměstek řízení a správy majetku.

Na stejném stupni řízení se všemi kompetencemi a pravomocemi, jsou vedoucí odboru centra technologií, vedoucí odboru kanceláře ředitele a právní a vedoucí odboru správy nákupu a logistiky. Podrobná struktura společnosti je uvedena v příloze č. 1

Společnost je se svými bezmála šesti tisíci třemi sty zaměstnanci jedním z největších poskytovatelů zdravotní péče v ČR a je jedním z největších zaměstnavatelů v Ústeckém kraji.

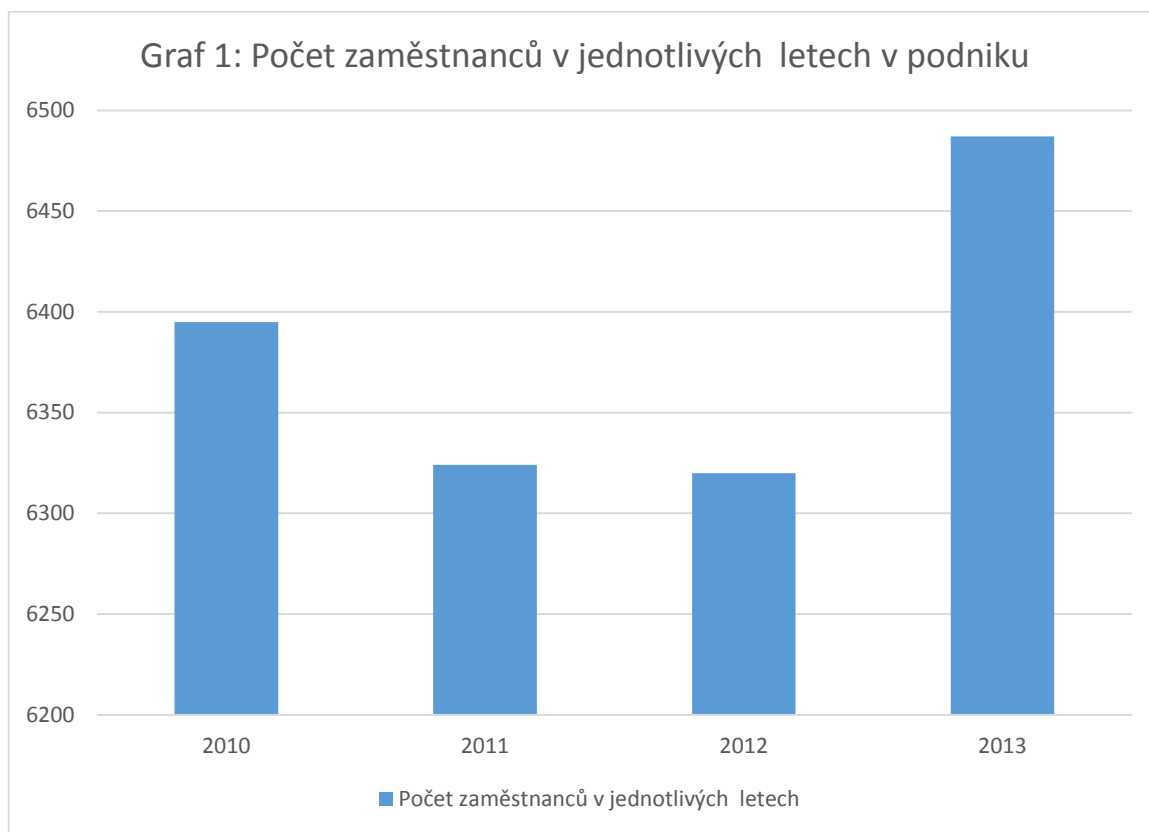
4.2 Zaměstnanci

Společnost zaměstnává pracovníky v celé oblasti svého působení a ve všech svých odštěpných závodech. Jedná se o pracovníky v různých věkových kategoriích, pracovníky se zdravotním postižením, žáky učňovských středisek nebo žákyně střední zdravotní školy.

Velké procento zaměstnaných tvoří příslušníci cizích států např. Rusko, Ukrajina, Litva apod.

V rámci pracovněprávních vztahů se ve společnosti uzavírají smlouvy na dobu určitou, na dobu neurčitou, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce, více v kapitole 4.3.8 Vznik pracovního poměru.

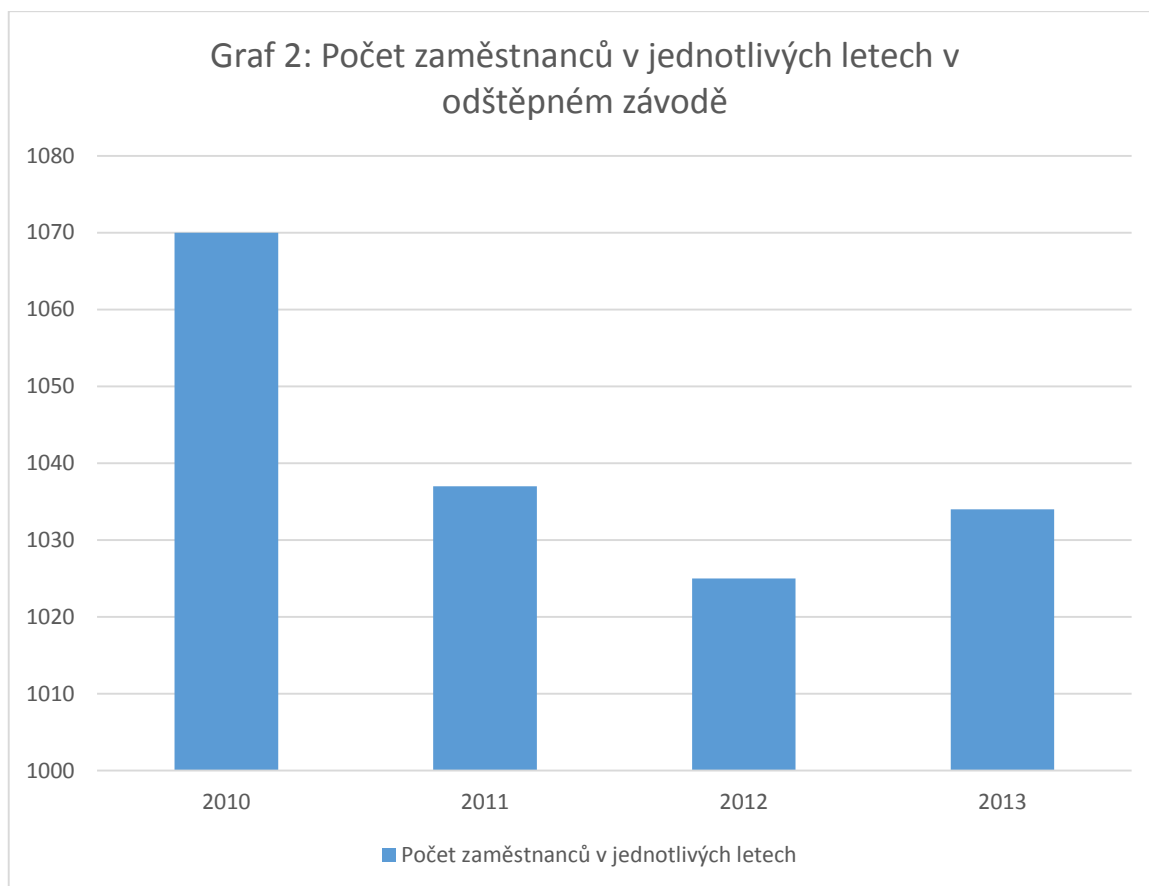
Graf 1: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu je znázorněn vývoj počtu pracovníků v jednotlivých letech v celé společnosti, kdy je možné vidět, že k největšímu nárůstu pracovníků došlo v roce 2013 a tím dosáhlo v celkovém počtu 6487 zaměstnanců. Druhým nejsilnějším rokem na počet zaměstnanců byl rok 2010 se 6395 zaměstnanci. Naopak nejméně zaměstnanců pracovalo ve společnosti v roce 2011 s počtem 6324 pracovníků a jako poslední rok s nejmenším počtem zaměstnanců je rok 2012 a to v počtu 6320 zaměstnanců.

Graf 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech v odštěpném závodě



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto grafu je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců v jednom z odštěpných závodů. Nejsilnějším rokem na počet zaměstnanců je rok 2010 kdy počet zaměstnanců dosáhl 1070 pracovníků. V roce 2011 došlo k velkému propuštění a počet zaměstnanců se snížil na 1037. Naopak v roce 2013 je vidět, že počet zaměstnanců pomalu roste a tím dochází k vyvážení pracovních sil.

4.3 Řízení lidských zdrojů

Personální politika v rámci společnosti se přednostně řídí vnitřními předpisy, které vycházejí ze zdravotní péče a dalších právních norem. Personální politika byla schválena

představenstvem společnosti. Za celý proces tj. stanovení kvalifikačních požadavků, stanovení potřeb lidských zdrojů, přijímání, ukončení zkušebního období, zvyšování kvalifikace, hodnocení efektivity provedených opatření a případné ukončení pracovního poměru odpovídá pro kategorie zaměstnanců:

Lékaři, vedoucí odboru zdravotní péče ve spolupráci s vedoucím příslušného útvaru, farmaceuti ve spolupráci s vedoucím příslušného útvaru, zdravotní pracovníci ne lékaři ve spolupráci s vedoucím příslušného útvaru a vedoucím odboru zdravotní péče na jednotlivých odštěpných závodech a THP, provozní pracovníci ve spolupráci s vedoucím úseku a vedoucím příslušného útvaru

Za strategické řízení stanovování potřeb lidských zdrojů jsou odpovědny výše uvedení zaměstnanci. Jejich rozhodnutí však podléhá schválení příslušnému náměstkovi podle pracoviště zaměstnance, tedy u personálu zdravotnického úseku – náměstkovi zdravotní péče, u zaměstnanců úseku řízení lidských zdrojů – náměstkovi pro řízení lidských zdrojů.

4.3.1 Stanovení kvalifikačních požadavků

Popis jednotlivých pracovních pozic je stanoven v dokumentu Popis pracovního místa a náplň práce. Kvalifikační požadavky, které vycházejí ze zákonných norem (zdravotnická povolání), na základě Kolektivní smlouvy, požadavků společnosti a požadavků vyplývajících ze smluvních vztahů. Vstupní informace pro případné rozšíření kvalifikačních požadavků jsou získávány v rámci vnitřních porad. Za stanovení kvalifikačních požadavků odpovídá vedoucí zaměstnanec. Splnění kvalifikačních požadavků posuzuje vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s personálním oddělením.

4.3.2 Stanovení a plánování potřeb lidských zdrojů

Noví zaměstnanci jsou přijímáni na základě aktuálních potřeb vzniklých v jednotlivých útvarech společnosti. Všechny požadavky jsou vedoucím útvaru předávány na personální a mzdové oddělení. V případě, že je požadavek schválen příslušným náměstkem (který může

delegovat tuto pravomoc i na jiného zaměstnance), jsou přednostně vybíráni noví zaměstnanci z řad zaměstnanců stávajících např. převod mezi pracovišti, a to tak, že se inzerát zveřejní na intranetových stránkách společnosti nebo se dotáží pracovníci na rodičovské dovolené.

Nelze-li požadavek řešit využitím vlastních zdrojů, je proveden nábor z řad vnějších uchazečů o zaměstnání jako např.: Úřad práce, inzerce, vlastní registr uchazečů a je proveden výběr vhodného uchazeče.

Zaměstnanci jsou prvotně přijímáni do pracovního poměru na základě uzavřené pracovní smlouvy s pracovním úvazkem dle potřeby oddělení. Na určité činnosti lze využívat a uzavírat dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

V rámci plánování obsazení funkčních míst jsou vedoucím zaměstnancem vytipováni vhodní zaměstnanci, se kterými se dále pracuje na jejich nejen odborném růstu.

4.3.3 Výběr nového pracovníka

Za oslovení vhodných uchazečů, prvotní kontakt a následnou přípravu podkladů k přijetí uchazeče odpovídá nadřízený budoucího zaměstnance ve spolupráci s personálním a mzdovým oddělení. Vybranému uchazeči předá vedoucí zaměstnanec k vyplnění formulář Žádost o přijetí do pracovního poměru, který je doplněn o výsledek pohovoru a podepsaný vedoucím zaměstnancem a je podkladem pro personální a mzdové oddělení k zahájení přijímacího řízení.

4.3.4 Výběrové řízení- přijímací pohovor

Na základě výběrového řízení jsou zpravidla přijímáni vedoucí. Podstatou výběrového řízení je zjištění, zda má uchazeč předpoklady vykonávat požadované zaměstnání a zda má odpovídající vzdělání, znalosti a zkušenosti.

Ostatní zaměstnanci jsou zpravidla přijímáni na základě výsledku přijímacího pohovoru s vedoucím zaměstnancem. Pohovor slouží ke zjištění míry splnění kvalifikačních požadavků na danou pracovní pozici.

Na základě přezkoumání výstupů z výběrového řízení nebo přijímacího pohovoru navrhne přijímací komise nebo vedoucí zaměstnanec, který provedl přijímací pohovor nebo test vhodného kandidáta na danou pracovní pozici. O výsledku výběrového řízení (přijímacího pohovoru) je vždy informováno PAM, které zajistí formální stránku přijetí nového zaměstnance. Přijetí všech zaměstnanců podpisem pracovní smlouvy schvaluje ředitel společnosti, není-li stanoveno jinak.

4.3.5 Přijetí nového zaměstnance

Formální stránkou přijetí nového zaměstnance se rozumí vykonání administrativních činností dle zdravotní péče a souvisejících vyhlášek, předpisů a vnitřních nařízení.

Nový zaměstnanec je při nástupu do pracovního poměru povinen doložit na personální a mzdové oddělení žádost o přijetí do pracovního poměru, kde uvádí základní informace o své osobě, na jakou pracovní pozici se hlásí či kdy může nastoupit do zaměstnání.

Formulář osobní dotazník slouží k podrobným informacím o uchazeči o zaměstnání, jeho rodinných příslušnících, o předchozí praxi, dle které je možno stanovit mzdový tarif apod.

Dokumentem o trestní bezúhonnosti slouží výpis z trestního rejstříku, který musejí dokládat hlavně zdravotničtí pracovníci.

Záznamy o dosažené kvalifikaci, tj. originály vysvědčení, diplomů, osvědčení, průkazu způsobilosti a potvrzení o zaměstnání neboli zápočtový list. Kopie těchto dokladů o vzdělání jsou založeny do osobního spisu zaměstnance na PAM.

4.3.6 Evidence zaměstnanců

Každý zaměstnanec v podniku má založen jediný osobní spis, který vede a spravuje PAM.

V osobním spise jsou založeny a zakládány dokumenty:

- Žádost o přijetí do pracovního poměru
- Osobní dotazník
- Pracovní smlouva

- Dohoda o změně pracovní smlouvy
- Popis pracovního místa a náplň práce
- Mzdový výměr nebo Smlouva o mzdě
- Harmonogram
- Žádost o souhlas s výkonem jiné výdělečné činnosti
- Dohoda o provedení práce
- Dohoda o pracovní činnosti
- Personální změna
- Kopie dokladů o vzdělávání a kvalifikaci, funkční licence- vždy u zdravotnických pracovníků (u ostatních musí být alespoň na Osobním dotazníku zaměstnancem PAM vyznačeno, že potvrzuje splnění požadavku vzdělání, a že dokumenty o vzdělání osobně viděl.
- Potvrzení o vstupním školení BOZP a předání základních informací dle ZP
- Výpis z rejstříků trestů- pouze zdravotničtí pracovníci
- Dohoda o rozvázání pracovního poměru
- Výpověď
- Výstupní list
- Další potřebné doklady, potvrzující provedené změny v pracovně právním vztahu (Dohoda o odpovědnosti, Adaptace zaměstnance)

U všech zaměstnanců může být založena další osobní složka přímo na daném oddělení, která může obsahovat dokumenty, které se do osobního spisu nezakládají, například zprávy a potvrzení z absolvovaných seminářů a školení, které nejsou získanou kvalifikací apod. V žádném případě nesmí být mimo PAM tvořen o zaměstnanci spis, v němž jsou vedeny záznamy o pracovně právním vztahu.

4.3.7 Popis pracovního místa a náplň práce

Popisy pracovních míst patří mezi důležité dokumenty jednotlivých zaměstnanců, které popisují jejich povinnosti, odpovědnosti a pravomoci zakládající se do osobní karty každého zaměstnance. Vzor formuláře přikládám jako Přílohu č. 9.

Pro srovnání uvádím některé popisy pracovních míst, které jsou každá svým obsahem zajímavá. Nejčastějším zaměstnání ve společnosti je referent jakéhokoliv úseku či oddělení.

Vedoucí pozice jsou velice zajímavé obsahem náplně práce a jsou úzce spjaty s PAM. Dopad jeho činností má vliv na zaměstnance a zároveň zpracovává veškerou dokumentaci pro personální oddělení.

REFERENT – údržby a správy majetku

Pozice referenta je přímo podřízena vedoucímu daného úseku nebo oddělení, s ostatními pracovníky spolupracuje. Referent nemá žádné podpisové pravomoci. Jeho povinnost je evidovat pracovní dobu a dokumentovat denně svojí činnost pro následné zpracování.

Popis práce:

Příprava věcných podkladů pro uzavírání smluv, oprav nebo vybavení majetkem. Vyřizování požadavků na pořízení, opravy majetku podle druhu, kontrola položek a fakturovaných částek na pořízený majetek.

Vedení příslušné dokumentace, zajišťování administrativně-technických prací na oddělení správy a údržby nemovitostí, zpracování textů, tabulek, databází dle požadavků nadřízeného

připravuje měsíčně podklady pro alokaci nákladů, zpracovává přehled nájemného, připravuje podklady k platbám za televize a rozhlas, zpracovává soupis souhrnných podkladů k rozúčtování retenčních vozidel

Pravomocemi a odpovědnostmi referenta je, že odpovídá za materiálně technické zabezpečení provozu na svěřeném úseku, odpovídá za ochranu hodnot jemu svěřených k vyúčtování a je povinen se seznámit s vnitřními předpisy a směrnicemi.

VEDOUCÍ STŘEDISKA ÚDRŽBY ODŠTĚPNÉHO ZÁVODU

Na vedoucí pozici obvykle probíhá výběrové řízení, kde mezi hlavní požadavky na tuto pozici musí splňovat uchazeč několik kritérií, např. zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost, řídičské oprávnění skupiny B, manažerské dovednosti, flexibilita a znalost Zákoníku práce.

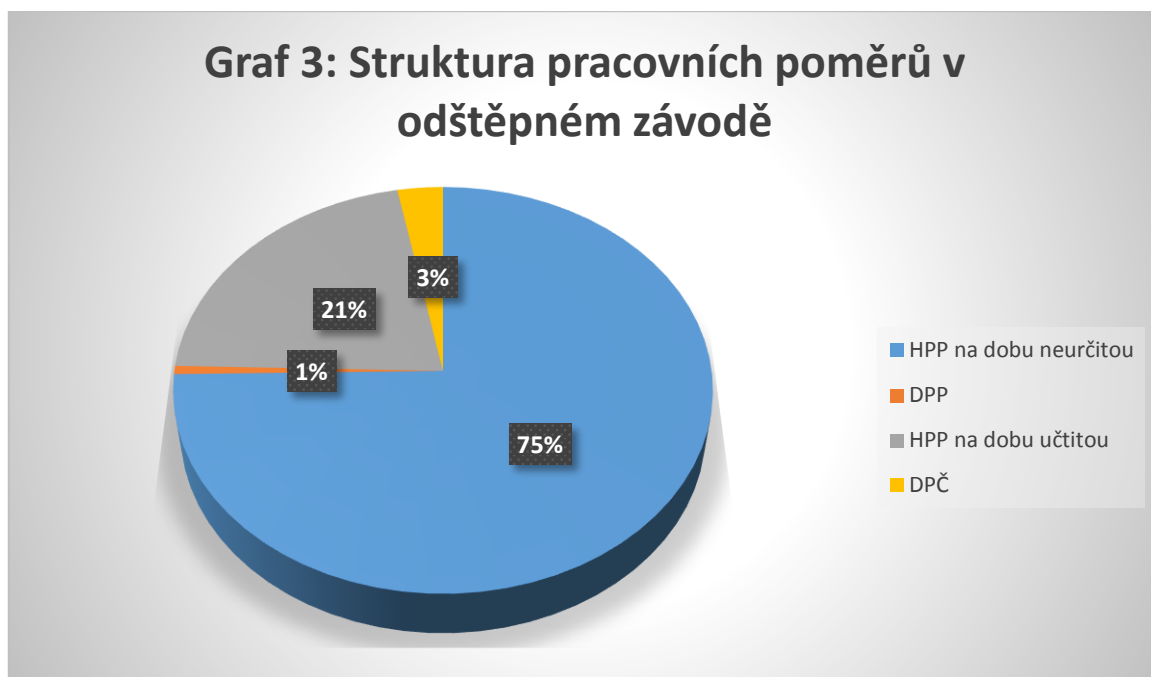
Jeho povinnosti je řídit a kontrolovat jemu svěřený úsek/útvár, zajišťovat údržbu a opravy svěřených zařízení, plánovat pravidelné prohlídky na technických zařízeních a vést záznamy a dokumentaci, zajišťovat bezproblémový chod celého oddělení údržby, zabezpečovat povinná školení a přezkoušení dle předepsaných předpisů, připravovat veškerou personální agendu svých podřízených pro její následné zpracování, komunikuje s externími dodavateli, vypracovává měsíční vyhodnocení oprav daného odštěpného závodu.

Zároveň má pravomoc a povinnost ukládat úkoly a příkazy podřízeným zaměstnancům, organizovat, kontrolovat a hodnotit jejich práci, vytvářet dobré podmínky pro spolupráci mezi zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanec odpovídá svému nadřízenému za učiněná rozhodnutí a za výsledky činnosti svěřeného útvaru, je povinen dodržovat vnitřní předpisy a směrnice. V případě nepřítomnosti vedoucího provozu ho zastupuje v plném rozsahu práv a povinností.

4.3.8 Vznik pracovního poměru

Pracovní smlouvy se zaměstnanci jsou uzavírány na dobu určitou, pracovní smlouva na dobu neurčitou může být uzavřena pouze s lékaři, zubními lékaři a farmaceuty. O sjednání doby neurčité se se zaměstnancem jiné profese rozhoduje ředitel podniku.

Graf 3: Struktura pracovních poměrů v odštěpném závodě



Zdroj: vlastní zpracování

Graf znázorňuje strukturu pracovních poměrů, kde největšího zástupce má hlavní poměr na dobu neucítou, následně pak hlavní poměr na dobu určitou, v menší míře se uzavírají dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti.

Při přijímání zaměstnance předá pracovník PAM novému zaměstnanci formulář Adaptace zaměstnance, ve kterém jsou příslušnými zaměstnanci potvrzovány jednotlivé kroky řízené adaptace nového zaměstnance.

Nový zaměstnanec pře nástupem absolvuje vstupní školení BOZP a PO, školení o profesním řízení, zácvik na pracovišti a proškolení zaměstnance a jeho seznámení s technologickými pracovními předpisy.

Přímý nadřízený je dále povinen zajistit novému zaměstnanci OOPP- s ohledem na specifika daného oddělení (prvotní žádanku o OOPP vypisuje PAM dle stanoveného normativu, vedoucí oddělení zjišťuje výměnu nebo navýšení nad rámec normativu), přístup na pracoviště- přidělení klíčů apod., zřízení e-mailové schránky (vyžaduje-li to pracovní

zařazení), přidělení přístupových jmen do informačního systému, přidělení výpočetní techniky (vyžaduje-li to pracovní zařazení)

O provedených školení provede přímý nadřízený (školitel) záznam.

4.3.9 Zkušební doba

Každý přijatý zaměstnanec má ve smlouvě obvykle upravenou zkušební dobu v délce trvání 3 měsíce. S lékaři provádí vedoucí zaměstnanec ústní pohovor po 14 a 30 dnech a 10 týdnech od začátku pracovního poměru a poté si vzájemně potvrdí další setrvání v zaměstnání. Na tomto pohovoru jsou současně hodnoceny pracovní výsledky zaměstnance a jeho potřeby pro bezchybné plnění svých povinností. Zaměstnanec vznáší své požadavky na rozvoj kvalifikace, případně je informován o možnostech vhodnosti účasti na odborných školeních. Po ukončení zkušební doby je i nadále hodnocen vedoucím zaměstnancem (viz. Hodnocení zaměstnance přikládám jako Přílohu č. 3)

4. 3. 10 Změny v pracovním poměru

Změny pracovního poměru se navrhují a jsou schvalovány na formuláři Personální změna (Příloha č. 4). Na formuláři se uvádí stávající podmínky pracovního poměru a nově navrhovaný stav či zařazení. Změny v pracovním poměru navrhuje vždy nadřízený zaměstnanec po dohodě se zaměstnancem. K jakékoliv změně v pracovním poměru se musí písemně vyjádřit vedoucí oddělení, vedoucí odboru, náměstek daného úseku a schválit musí ředitel.

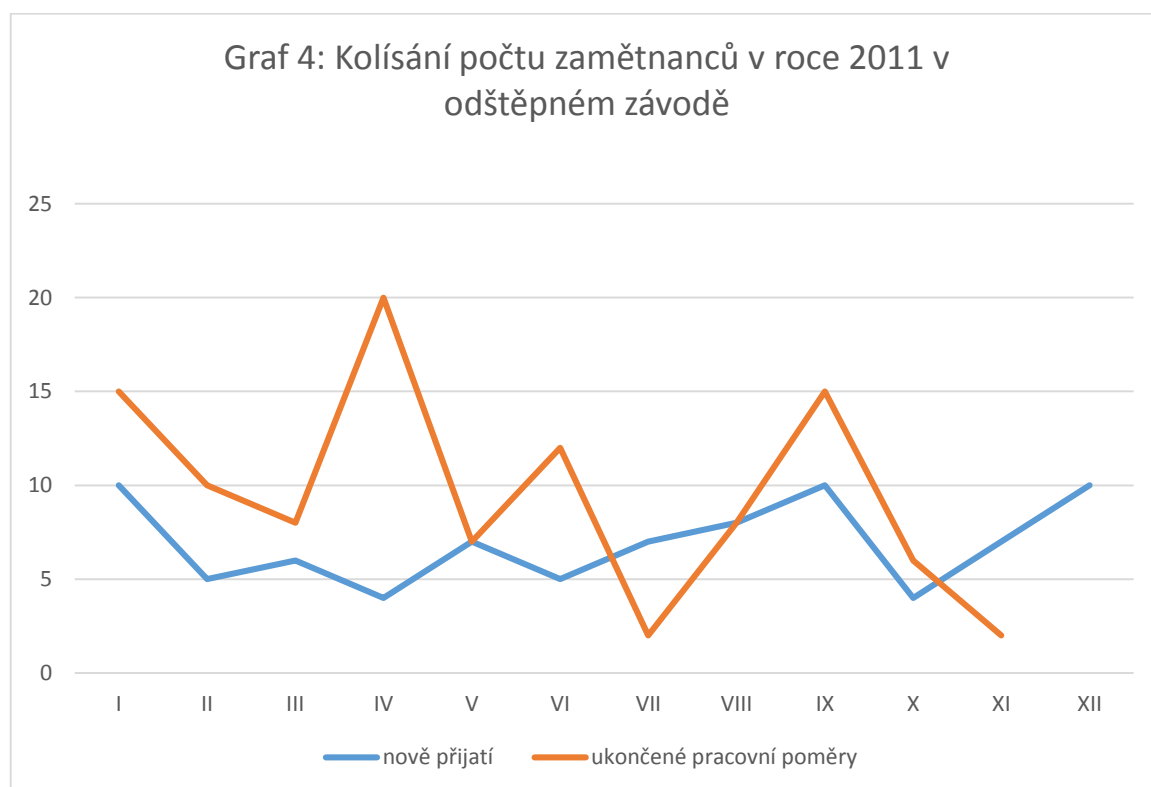
4. 3. 11 Ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru probíhá na základě příslušných ustanovení a dle Zákoníku práce. Pracovní poměr může být ukončen zaměstnancem nebo zaměstnavatelem ve zkušební době, dohodou, uplynutím sjednané doby nebo výpovědí.

Propuštění zaměstnance navrhují vedoucí zaměstnanci. Schvaluje ředitel, není-li určeno jinak. Za formální stránku ukončení pracovního poměru odpovídá PAM, které se řídí

aktuálním zněním Zákoníku práce a souvisejícími předpisy a vnitřními předpisy (Kolektivní smlouva). Zaměstnancem je povinen při ukončení pracovního poměru vyrovnat své případné závazky vůči podniku (vrátit OOPP, služební telefon). K tomu slouží formulář Výstupní list (Příloha č. 6)

Graf 4: Kolísání počtu zaměstnanců v roce 2011 v odštěpném závodě



Zdroj: vlastní zpracování

Graf znázorňuje vývoj v počtu zaměstnanců ukončených pracovních poměrů k nově přijatým pracovníkům v určitých obdobích roku 2011 v jednom z odštěpných závodů společnosti. Dle grafu je možné posoudit, že k největšímu propouštění v tomto roce bylo v období dubnu, kde bylo propuštěno 20 zaměstnanců a přijato jich bylo pouze 4 zaměstnanci.

4.4 Vzdělávání zaměstnanců

V podniku jsou na všechna pracovní místa zařazováni zaměstnanci s odpovídající kvalifikací. Proces vzdělávání je plánován a řízen vedením společnosti. Vzdělávání, školení a výcvik zaměstnanců je prováděn v souladu se schváleným plánem školení, který zpracovává na daný kalendářní rok každý vedoucí zaměstnanec nejpozději v prvním kalendářním měsíci roku na formulář Plán školení (příloha 7), Plán školení je uložen na příslušném oddělení a může být vedoucím zaměstnancem dle reálných podmínek v průběhu roku aktualizován.

Všichni zaměstnanci absolvují dle plánu pravidelná školení (BOZP, PO, chemické látky, školení první pomoci apod.). Za absolvování všech těchto školení u svých podřízených zodpovídá vždy vedoucí daného útvaru. Společnost pak podle potřeb a v souladu s individuálním plánem rozvoje zaměstnance umožňuje zaměstnancům prohloubení nebo zvýšení kvalifikace, která jsou také zaznamenávána v Plánu školení.

Společnost dále svým zaměstnancům v rámci vzdělávání zajišťuje odbornou literaturu, umožňuje přístup k internetu, zjišťuje účast na interních a externích školeních a odborných seminářích. Pro ošetrovatelský personál jsou pravidelně na jednotlivých odděleních i v rámci celé společnosti pořádány odborné semináře. V rámci dalšího vzdělávání je všem zaměstnancům umožněn přístup do knihovny vytvořené v rámci společnosti a zajišťuje i elektronické přístupy k odborným časopisům.

4.4.1 Prohlubování kvalifikace

V rámci porad na oddělení a konzultací s personálním a mzdovým oddělením a příslušným náměstkem jsou projednány potřeby prohlubování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců vzhledem k potřebám podniku a ty jsou zpracovány do plánu školení.

Školení členíme dle odbornosti na odborná školení- jedná se o školení na prohlubování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců, školení vyplývající ze zákona- školení vyplývající ze zákonných vyhlášek a norem, ostatní školení- jedná se o další školení zaměstnanců, kurzy, semináře, rekvalifikace

Školení dle školitele dělíme na interní, které probíhá formou školení v sídle společnosti, a školiteli jsou zaměstnanci společnosti. Záznamem o školení je podpis školených zaměstnanců ve formuláři Prezenční listina (příloha 8), např. školení první pomoci.

Externí školení, kdy školitelem je osoba nezúčastněná ve společnosti nezávisle na místě konání školení, např. školení na tlakové láhve, školení odborné způsobilosti řidičů

4.4.2 Zvyšování kvalifikace

Na základě potřeb společnosti je umožněno zaměstnancům si zvýšit kvalifikaci. Tento požadavek nejpozději v posledním kalendářním měsíci roku na rok příští předán příslušnému vedoucímu úseku. Po schválení požadavku je v souladu se studijním plánem zaměstnanec vysílán na pracovní cesty za účelem studia. V určitých případech např. vysoké studijní náklady, individuální podmínky může být se zaměstnancem uzavřena kvalifikační dohoda, jejíž znění upravuje zákoník práce.

4.5 Hodnocení zaměstnance

Každý zaměstnanec podniku je průběžně hodnocen vedoucím zaměstnancem. Vedoucí zaměstnanec je povinen minimálně jedenkrát za čtvrt roku ústně seznámit své podřízené o výsledku hodnocení, projednat s nimi otázky týkající se jejich pracovního zařazení, chování vůči pacientům či ostatním zaměstnancům.

Písemné hodnocení zaměstnanců je prováděno minimálně jedenkrát ročně na formuláři Hodnocení zaměstnance (příloha č. 3), který je v originále zakládán od osobního spisu zaměstnance na personálním a mzdovém oddělení (minimálně po dobu pěti let), kopie je předána hodnocenému zaměstnanci. Písemné hodnocení je povinně prováděno u všech zdravotnických povolání a THP, zpravidla v posledních dvou měsících kalendářního roku.

Hodnocení provádí přímý nadřízený hodnoceného. Před podepsáním hodnocení je povinen seznámit vedoucí zaměstnanec zaměstnance s hodnocením. Zaměstnanec se může k tomu vyjádřit.

Přímý nadřízený a zaměstnanec v rámci hodnocení stanoví cíle na další období, zaměřené na profesní a profesionální rozvoj zaměstnance např. zlepšit komunikaci s pacientem, či personálem, zlepšit vedení dokumentace apod. Stanovené cíle a jejich plnění hodnotí vedoucí zaměstnanec v průběhu dalšího období a jsou podkladem pro další hodnocení a případné vyšší pracovní zařazení.

Na základě hodnocení jsou vytipovány zaměstnanci, se kterými je možné v budoucnu počítat pro funkční pozice v podniku.

4.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků je nedílnou součástí personálních činností. Je-li režim odměňování dobře nastaven, motivuje zaměstnance ke zvýšení kvality odvedené práce, zajišťuje dobré klima na pracovišti a upevňuje vztah mezi nadřízeným a pracovníkem. Forma odměny nemusí být vždy finančního rázu, je zde i možnost čerpání benefitů nebo odměna formou uznání.

Analýza byla provedena v těchto oblastech odměňování:

- Systém mezd
- Benefity
- Poradenská činnost pro zaměstnance

4.6.1 Systém mezd

Co je to vlastně mzda? Mzda je forma odměny za vykonanou práci, která je vyplacena zaměstnanci v určitém termínu, většinou zpětně.

Systém mezd v našem podniku funguje na základě tarifních stupňů nebo smluvní mzdy. Tarifní stupně dělíme v rozmezí 1- 14 a jsou většinou stanoveny pevnou částkou. Mzdy se pohybují v rozmezí od 8 500 – 23 570 Kč.

V uvedených částkách nejsou zahrnuty příplatky, náhrady mzdy, odměny. Je možné po určitých odpracovaných letech získávat časový postup. Pokud je sjednána mzda, než je

poslední tarifní stupeň, jedná se tedy o mzdu smluvní, která se většinou sjednává na klíčových a vedoucích pozicích.

Smluvní mzda je složena z 70% zaručené mzdy a 30% nezaručené mzdy

Již při výběru pracovníka je uchazeč seznámen s tarifním stupněm, do kterého bude zahrnut v rámci jeho pracovního zařazení a možnosti následného časového postupu.

V kolektivní smlouvě jsou zahrnuty další položky odměňování např. příplatky za svátky, práci přesčas, noční příplatky, příplatky za ztížené podmínky aj.

Jako nevýhodu jsem stanovila absenci variabilní složky v základním odměňování zaměstnanců, se kterou by mohl vedoucí zaměstnanec pohybovat dle výkonů a dosažených cílů pracovníka.

4.6.2 Ostatní odměny

Jsou zde i další možnosti, kdy v rámci společnosti jsou poskytovány zaměstnancům odměny, které plynou z Kolektivní smlouvy např. odstupné, odměny při odchodu do penze, odměna při pracovním a životním výročí, odměna za pracovní pohotovost, odměna za práci přesčas

Odstupné je stanoveno dle počtu odpracovaných let a podle důvodu skončení pracovního poměru od zaměstnavatele. Odstupné se pohybuje v rozmezí od 1,0 násobku až 5,0 násobek průměrného výdělku. Dle stejného postupu jsou stanoveny i další odměny tzn. podle počtu odpracovaných let.

4.6.3 Benefity

Co je to benefit? Je forma motivační odměny, která není poskytována v penězích, ale je čerpána z Fondu kulturních a sociálních potřeb.

Benefity, které poskytuje naše společnost, jsou příspěvek na rekreaci zaměstnance, na ten má zaměstnanec nárok po odpracování jednoho kalendářního roku a řádně si plní všechny své pracovní povinnosti. Výše příspěvku je 2.500 Kč na rok.

A druhým benefitem je příspěvek na stravné, každému zaměstnanci je přispíváno částkou 30 Kč na pracovní den. Zaměstnanci si platí stravné ve výši 25 Kč, kdy celková hodnota činí 55 Kč na jeden pracovní den.

Dle mého úsudku a na základě dotazníkového šetření, ze kterého vyplynulo, že 35% dotázaných by uvítalo větší množství benefitů z různých oblastí, neboť příspěvek na rekreaci a příspěvek na stravné nevyužívají všichni zaměstnanci.

4.6.4 Poradenská činnost pro zaměstnance

Poradenství patří mezi činnosti, které jsou ve společnosti často využívány, neboť jako společnost jsme schopni poskytnout poradenství z několika oblastí, např. v oblasti právní, kdy jsou k dispozici 2 právníci a několik pracovníků právního oddělení, jsme schopni zajistit sezení u psychologa a z hlediska sociálního máme k dispozici sociální pracovníce a 2 kaplany. Služby jsou bezplatné a poskytovány všem zaměstnancům, kteří jsou v nouzi či řeší nějaký závažný problém.

4.7 Adaptační proces

Adaptační proces má za úkol zabezpečit začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí v rámci sociální a pracovní adaptace. Proces se zahajuje v okamžiku, kdy uchazeč o zaměstnání a podnik dohodnou na uzavření pracovní-právního vztahu. V tomto podniku dělíme adaptační proces na dvě části:

Adaptační proces pro nezdravotníky, který zahrnuje všechny pracovníky z technicko-hospodářského odvětví.

Adaptační proces pro zdravotníky- lékaře, sestry, ošetřovatelky, sanitáře a ostatní zdravotní personál

V adaptačním procesu pro nezdravotníky se prochází několika částmi:

CELOPODNIKOVÁ ORIENTACE

- zodpovídá odbor personalistiky

Každému nastupujícímu zaměstnanci jsou poskytnuty základní informace o podniku a je provedeno základní seznámení se zařízením, jež bude místem výkonu práce zaměstnance.

ÚTVAROVÁ ORIENTACE

- zodpovídá vedoucí příslušného útvaru

Vedoucí útvaru připraví popis pracovního místa a náplň práce, ten je projednán se zaměstnancem v průběhu nástupu. Cílem je usnadnit zaměstnanci seznámení se základními povinnostmi, směrnicemi a vnitřními předpisy. Vedoucí útvaru určí školitele a průběžně zaměstnance hodnotí. Po ukončení adaptačního procesu zápis o průběhu adaptace předá na odbor personalistiky a mezd, který jej zakládá do osobního spisu zaměstnance

CELOPODNIKOVÁ ORIENTACE

- zodpovídá odbor personalistiky

Každý uchazeč, který je přijat do pracovního poměru absolvuje první den nástupu povinná školení, je mu předána identifikační karta, OOPP, pracovní smlouva, mzdový výměr/ smlouva o mzdě a popis pracovního místa.

Seznámení se s problematikou adaptace s používanými metodickými prostředky jejího řízení- jednotlivé části adaptace, adaptační proces, apod.



Nástupní pohovor s přijatým zaměstnancem- informace o pracovišti, o společnosti, o vedoucích pracovnících

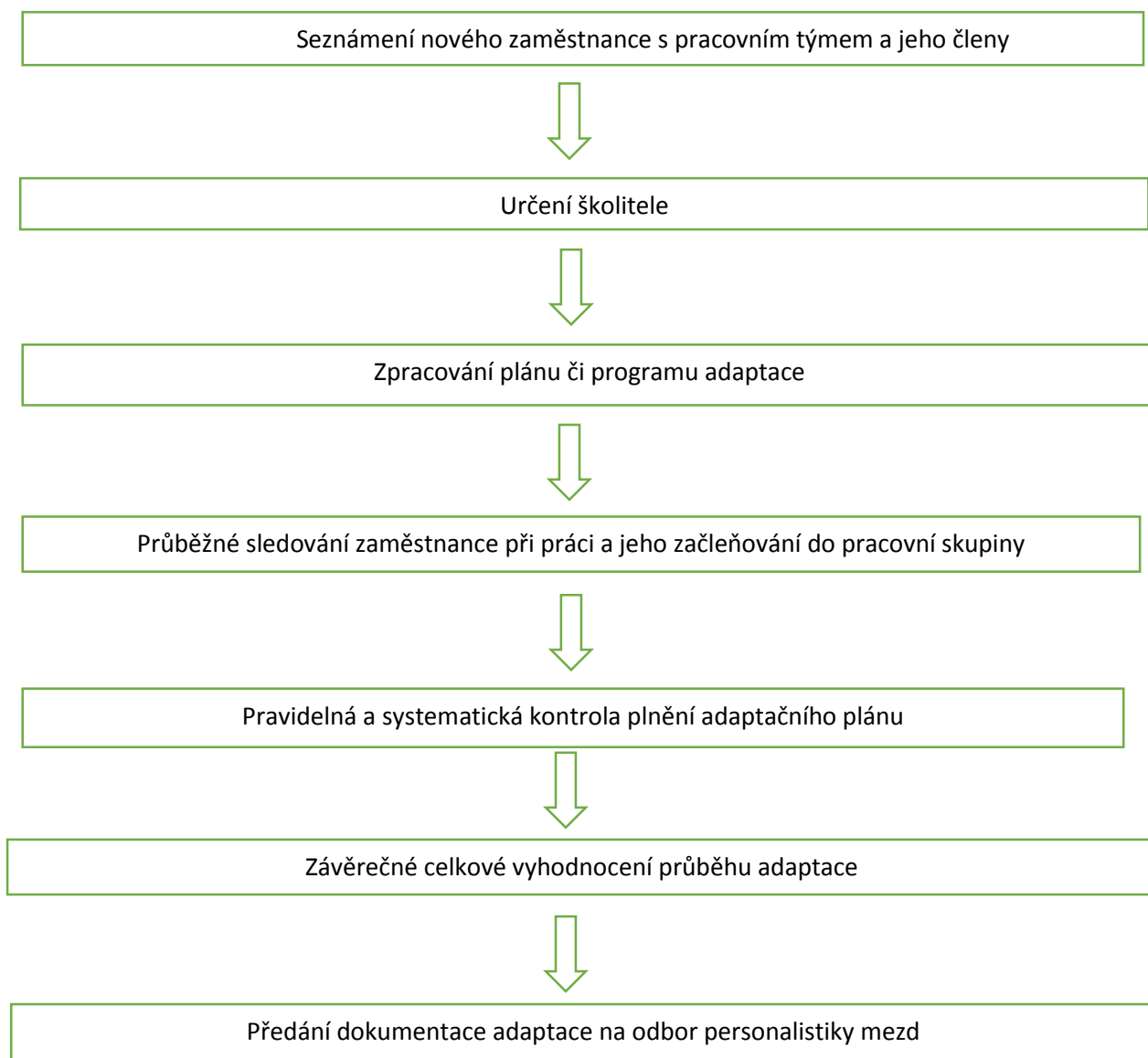


Zařazení pracovníka na konkrétní místo- seznámení zaměstnance s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce



Představení nového zaměstnance pracovním týmu- charakteristika nového zaměstnance- jeho odbornou způsobilost, praxi, kvalifikaci





Obrázek 5: Postup vedoucího zaměstnance při řízení adaptace nového zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním měřítkem efektivnosti procesu jsou noví zaměstnanci. Prvním ukazatelem je setrvání v pracovním poměru po absolvování adaptačního procesu a dobré pracovní výsledky. Druhým měřítkem je míra fluktuace zaměstnanců v průběhu zkušební doby. Třetím faktorem je samotné hodnocení adaptačního procesu novým zaměstnancem.

4.8 Odpovědnosti a pravomoci

Tabulka 1: Shrnující tabulka odpovědností a pravomocí

Činnosti/funkce	ředitel	Náměstek řízení lidských zdrojů	PAM	Vedoucí Útvaru/úseku	Přímý nadřízený zaměstnanec
Stanovení specifických kvalifikačních požadavků	I	-	S	P	O
Stanovení potřeb lidských zdrojů	-	O	S	P	S
Schválení požadavku na přijetí nového zaměstnance	-	O	I	P	S
Výběr nového zaměstnance	I	-	S	P	O
Přijetí nového zaměstnance	O	-	S	P	S
Stanovení potřeb školení a schválení školení	P	-	S	O	S
Hodnocení zaměstnanců	I	-	S	P	O
Hodnocení odborné způsobilosti zaměstnanců	I	-	S	P	O
Plán školení- zpracování, schválení, revize	-	-	I	O	S
Vedení záznamů vzdělávacích aktivit	P	-	S	O	P
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	-	-	S	I	O
Ukončení pracovního poměru	O	-	S	P	S

Zdroj: vlastní zpracování

O- odpovídá za danou činnost

S- spolupracuje s odpovědnou osobou

I- je informován odpovědnou osobou

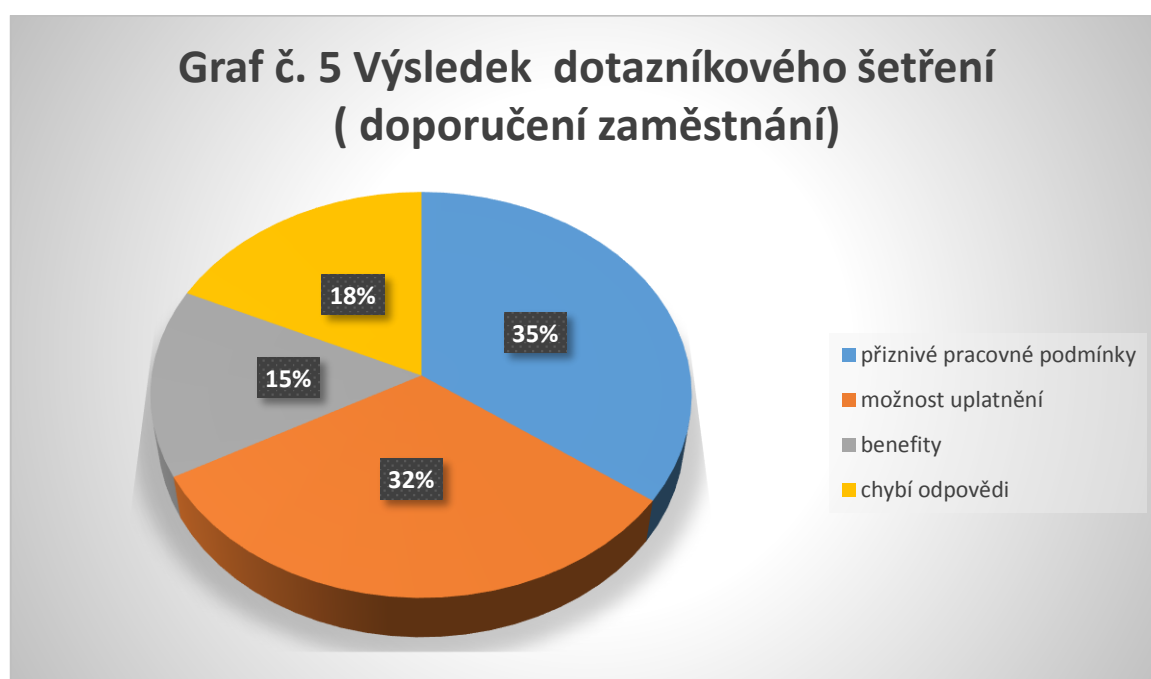
P- má pravomoc k vykonání dané činnosti a pak odpovídá za její výsledek

Činnosti v procesu řízení lidských zdrojů, včetně stanovení odpovědností jednotlivých zaměstnanců vstupujících do tohoto procesu jsou popsány v tabulce výše, která byla zpracována podle předchozích kapitol.

4.9 Hodnocení dotazníkové šetření

Aby mohly být odhaleny další problémy v podniku, bylo využito metody dotazníkového šetření, přičemž byla zvolena přímá metoda kontaktu s respondenty. Bylo osloveno jedno sto pracovníků společnosti z různých odvětví a oborů jako např. administrativní pracovníci, vedoucí pracovníci, uklízečky, vrchní sestry. Z dotazníku zcela jednoznačně vyplývá, že nejméně jsou pracovníci spokojeni s platovými podmínkami, v ostatních otázkách většinou odpověděli kladně. V některých otázkách volili respondenti i více variant. Výsledky hodnocení dotazníkové šetření je uvedeno v (Příloze č. 10)

Graf 5: Výsledek dotazníkového šetření (doporučení zaměstnání)



Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.1 Přehled problémových oblastí

Po shrnutí výsledků dotazníkového šetření, možnosti sledování a rozhovorů se zaměstnanci z několika oblastí společnosti jsem dospěla k názorům, že některé činnosti je potřeba zefektivnit a některé zavést jako zcela nové.

Přehled problémových oblastí:

- Zcela chybí motivační program
- Vzdělávání pro THP není dostačující
- Větší množství benefitů
- Aktualizace adaptačního procesu dle potřeb
- Zefektivnit shromažďování, schvalování a vykazování dokladů

5. Návrhy na zlepšení

Návrhy by měli být vždy praktické, snadno implementovatelné a měli by přispět ke zlepšení situace ve společnosti. Všechny návrhy by měli plnit úlohu toho co je podstatou věci. Některé návrhy by měli hlavně pro pracovníky personálního a mzdového oddělení přinést snadnější a časově méně náročnou práci s některými úkony.

5.1 Motivační program

V tomto podniku zcela chybí motivační program, většina pracovníků vnímá svoje zaměstnání v dnešní době jen jako nutnost vydělat peníze na své živobytí a odpracovat si určité roky, aby měli nárok na starobní důchod. Aby zaměstnanec svoji práci vykonával poctivě, svědomitě a kvalitně je potřeba, aby byl ve svém zaměstnání spokojený. Tím, že bude spokojený, bude vytvářet dobré klima na pracovišti, které se odrazí na celkové situaci v podniku. V případě, že jeho snaha být kvalitním, poctivým a svědomitým pracovníkem nebude nijak odměněna, jeho výkon práce a postoj k samotné práci, začne slábnout a

postupně se z něho stane pracovník, který do zaměstnání chodí jen z toho důvodu, aby si právě vydělal na živobytí apod.

System motivačního programu lze nastavit několika způsoby:

- Peněžní odměna
- Nehmotná odměna
- Zaměstnanecké výhody

Peněžní odměna je formou, která má obrovskou motivační sílu, ale jen krátkodobou. Bez ohledu na to, že pro podnik je finanční odměna nákladem ke, kterému se vážou další náklady jako zdravotní a sociální pojištění, daň

Nehmotná odměna je forma, kterou pracovník může dosáhnout pochvaly, kritiky, veřejné uznání, projev úcty apod. Nehmotnou odměnu může získat ústně od svého nadřízeného, či spolupracovníka z jiné oblasti nebo může být otištěna na intranetových stránkách společnosti a v info listech- pravidelném vycházejícím měsíčníku.

Poslední a myslím si, že nejzásadnější formou odměny jsou zaměstnanecké výhody, které můžeme rozdělit do třech fází: okamžité výhody- které náš podnik poskytuje a to je příspěvek na stravné, poskytnutí pracovních oděvů a poskytování příspěvku na rekreaci příležitostné výhody- poskytovány v případě nemoci, úrazu či mateřství, odložené výhody- příspěvek na penzijní připojištění, benefit programy- těmi se budu zabývat v další kapitole.

5.2 Benefits

Na základě analýzy jsem zjistila, že v současné době jsou v podniku poskytovány pouze okamžité výhody- příspěvek na stravné, poskytnutí pracovního oděvu, příspěvek na rekreaci. Po provedeném dotazníkovém šetření jsem zjistila, že rozšíření benefitů je na druhém místě po lepším finančním ohodnocení jako faktor zlepšení kvality práce. Stávající výhody dle mého uvážení nevyužívají všichni zaměstnanci a to proto, že ne každý jezdí na dovolenou a ne každý se stravuje v podnikové jídelně. Proto bych navrhovala zavedení systému „kafeterie“, který umožňuje zaměstnancům, aby čerpali výhody podle svých potřeb a rozhodně by to oslovilo větší procento zaměstnanců než doposud a to tak, že se

každému zaměstnanci, kterého chceme nějakým způsobem odměnit, zřídíme osobní účet, ze kterého může čerpat dle vlastního uvážení, čerpání není časově omezeno a je variabilní k potřebám zaměstnance. Zároveň dochází ke snižování celkových nákladů podniku na odměňování a to tak, že oproti poskytování finanční odměny, na kterou se vážou další náklady, při poskytování odměn systémem „kafeterie“ získáme úsporu na sociálním a zdravotním pojištění, úsporu na daních z příjmu, úsporu na daních, sociálním a zdravotním pojištění zaměstnance

Tabulka 2: Výpočet úspory nákladů při využití benefit programů zaměstnavatel

Výpočet zaměstnavatel:	Odměna do mzdy za rok:	Odměna do kafeterie za rok:
Odměna ve výši	1 200 Kč	1 200 Kč
Pojistné zaměstnavatel na 1 zaměstnance (34%)	408 Kč	
Daň z příjmu zaměstnavatele na 1 zaměstnance (19%)		228 Kč
Náklady celkem na 1 zaměstnance	1 608 Kč	1 428 Kč
Náklady celkem na 100 zaměstnanců	160 800Kč	142 800Kč
Úspora na 1 zaměstnance	180 Kč	
Celkem za všechny zaměstnance	18 000Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 3 je znázorněna úspora nákladů zaměstnavatele v rámci využití benefit programů oproti finanční odměně do mzdy. Znázornění je vypočteno při roční odměně a stech zaměstnancích.

Tabulka 3: Výpočet roční úspory nákladů při využití benefit programů zaměstnance

Výpočet zaměstnanec:	Odměna do mzdy:	Odměna do kafeťerie?
Odměna ve výši	1 200 Kč	1 200 Kč
Pojistné za zaměstnance (11%)	132 Kč	
Základ daň z příjmu (34%)	1 608 Kč	
Zaokrouhleno	1 700 Kč	
Daň z příjmu (15%)	255 Kč	
Čistý příjem	813 Kč	1 200 Kč
Rozdíl celkem	387 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 4 je znázorněno kolik zaměstnanec ušetří při využití benefit programů oproti tomu, když mu zaměstnavatel přidá odměnu do mzdy. Znázornění je vypočteno při roční odměně.

Dalším benefitem, který jako společnost jsme schopni poskytnout svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům je fakt, že jako zdravotnické zařízení můžeme nabídnout možnost využití nadstandartních pokojů a apartmánů zdarma v rámci hospitalizace v našem zařízení.

Možností jak zvýhodnit své zaměstnance, je pravidelně jim přispívat na penzijní připojištění a to za podmínek hlavního pracovního poměru, odpracované době 5let, minimální měsíční příspěvek zaměstnance je 100 Kč a platná smlouva o penzijním připojištění.

Na základě těchto splněných podmínek, by mohl zaměstnanec požádat zaměstnavatele o příspěvek k penzijnímu připojištění.

Tabulka 4: Příspěvek zaměstnancům na penzijním připojištění

Příspěvek zaměstnance:	Příspěvek zaměstnavatele:
100 – 200 Kč	200 Kč
300 Kč	300 Kč
400 Kč	400 Kč
500 Kč a více	400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 5 je znázorněna výše příspěvku zaměstnance, od které je závislá výše příspěvku od zaměstnavatele. Maximální hodnota příspěvku zaměstnavatele činí 400 Kč.

5.3 Vzdělávání technicko- hospodářských pracovníků

Dosud je vzdělávání v podniku zaměřeno hlavně pro zdravotnický personál, který má možnost si vybrat ze široké škály vzdělávání v rámci jejich oborů. Avšak pro technicko-hospodářské pracovníky je zajištěno pouze školení a vzdělávání plynoucích ze zákonných podmínek.

Navrhuji zavést základní jazykové kurzy, pro rozšíření znalostí, prohlubování kvalifikace v rámci různých řemeslných oborů- např. periodické přezkoušení svářečského osvědčení, nebo přezkoušení z vyhlášky č. 50/1978 Sb. pro pracovníky elektra, bez kterého nemohou vykonávat pracovní činnost.

Marketingové kurzy, manažerské dovednosti a další pro vedoucí pracovníky, kteří by uvítali rozšíření kvalifikace v rámci vykonávání své pracovní činnosti.

Jako poslední bych navrhovala zavést pravidelné školení řidičů, na základě toho by mohli být více využity referentská vozidla.

I vzdělávání může být formou odměny či nastaven jako součást systému „kafeterie“, nebo může být plně hrazen uchazečem, ale zapracován tak že bude součástí pracovní doby.

5.4 Aktualizace adaptačního procesu dle potřeb

Adaptační proces v našem podniku byl implementován před dvěma lety, od té doby jej nikdo neaktualizoval a dle rozhovorů s vedoucími pracovníky, kteří mají na starosti určité fáze.

tohoto procesu, jsme došli k závěru, že některé fáze procesu jsou zbytečně náročné na čas a administrativu. U zdravotnického personálu v průběhu adaptačního procesu je potřeba seznámit zdravotníky s úkony, které jsou obsahem studia Střední zdravotnické školy.

U ostatních pracovníků bych adaptační proces navrhovala pouze na vedoucích pozicích, kde je velice důležité, aby zaměstnanci byli seznámeni s celopodnikovou a útvarovou orientací. Pracovníkům na nižších pozicích bych představila společnost, její vize a cíle, seznámila je s popisem pracovního místa a náplní práce, proškolila ze zákona plynoucích školení. V pravidelných pracovních poradách, kde se řeší standardní problémy, je potřeba zaměstnancům neustále připomínat podnikové cíle pro dobrou informovanost a orientaci.

5.5 Shromažďování, schvalování a vykazování dokladů

Jelikož jsme společnost, která sdružuje pět zdravotnických zařízení, a všechny dokumenty ohledně zaměstnanců musejí proběhnout schvalovacím kolečkem včetně ředitele společnosti, je jakákoliv personální změna, nová pracovní smlouva či rozvázání pracovního poměru činnost která je časově náročná a personalistkám činní velké komplikace při jejich výkonu práce. Nejdelší lhůta na vyřízení je 30dnů. Standardně se stává, že pracovník ještě nemá podepsanou pracovní smlouvu a již den jeho nástupu do zaměstnání nastal. Následně vzniknou komplikace i na pracovišti, kam by měl uchazeč nastoupit neboť v případě, že se jedná o více směnný provoz, je již s pracovníkem počítáno apod.

Navrhuji, aby kompetence schvalování dokumentů pro personální účely zůstala v jednotlivých odštěpných závodech a byla za ně odpovědná vedoucí mzdového a personálního oddělení.

Dalším problémem je shromažďování a kontrola dokladů, kdy při nástupu nového pracovníka je povinen doložit na personální a mzdové oddělení dokumenty, které jsou vypsány v kapitole 4.3.5 a některé z kapitoly 4.3.6. Někteří pracovníci se musejí často upomínat, aby si plnili své povinnosti a včas dodali veškeré potřebné dokumenty k uzavření pracovní smlouvy.

Navrhuji proto, aby byl vyhotoven formulář, na kterém se budou zapisovat již dodané dokumenty, ze kterého následně vyplyne vše, co musí ještě nový zaměstnanec dodat. Aktualizovaný seznam dokumentů bude mít k dispozici vždy přímý nadřízený zaměstnanec, tak aby s ním mohl pracovat.

Tabulka 5: Formulář dokumentů nového zaměstnance

Dokumenty									
Jméno zaměstnance:	Žádost o přijetí do pracovního	Osobní dotazník	Výpis z trestního rejstříku	o Záznamy dosažené kvalifikaci	Zápočtový list	Bankovní spojení	Vstupní zdravotní prohlídka	Pracovní smlouva	Školení BOZP a PO
Havrdová Ludmila									
Rulík Jiří									
Kvapilová Monika									

Zdroj: vlastní zpracování

Po provedeném rozhovoru a vnitřním šetření jsem zjistila, že největším problémem v celém podniku je měsíční vykazování mzdových nároků, kdy je sice formulář již stanoven, ale vykazování není jednotně uceleno a detailně popsáno jak vykazovat měsíční činnost, tak aby nebyly porušovány zákony a vnitřní předpisy. Dosud se výkaz mzdových nároků odevzdává poslední den v měsíci papírovou formou, kdy personalistky musí výkazy všech pracovníků zpracovat do 6. dne v měsíci následujícím, poté proběhne měsíční uzávěrka.

V odštěpných závodech jsou nainstalovány docházkové systémy, které snímají identifikační karty. Dalším hlavním účelem využití docházkového systému je příprava podkladů pro zpracování mezd. Zároveň lze snadno řešit výpočty příplatků za směnnost, různé typy přesčasů, příplatky za svátky, práce o sobotách a nedělích dokonce i za práci ve ztíženém prostředí. Tento systém není v podniku vůbec využíván, přitom by stačilo jen vydat nařízení, které by stanovilo pravidla pro zacházení se systémem. Pracovním personálního a mzdového oddělení by ubylo 6487 papírových mzdových měsíčních výkazů, které by museli ručně zpracovávat, a zároveň by se odstranila chybovost ve zpracovávání mezd. Zaměstnanci by byli spokojeni a nedocházelo by k nedorozuměním plynoucím ze špatně zpracovaných výkazů. Dalším faktorem pro zprovoznění je to, že by se podstatně snížili provozní náklady na papír a tisk.

6. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav v podniku, zhodnotit a charakterizovat personální procesy pomocí dotazníkového šetření, vnitřního sledování a rozhovorů se spolupracovníky ve společnosti, na základě kterých jsem odhalila několik nedostatků v personálních procesech a doporučila svými návrhy zefektivnění těchto procesů.

Ve třetí kapitole jsem vytvořila teoretický náhled o tom, jak by měli personální procesy probíhat, tím že jsem čerpala z odborné literatury, která se zabývá personálními činnostmi. Charakterizovala jsem důležité pojmy používané při řízení lidských zdrojů.

Ve čtvrté kapitole byla společnost popsána z hlediska vizí, cílů a struktury společnosti. Byly charakterizovány jednotlivé personální procesy od stanovení požadavků přes strategii a plánování, metod přijímání pracovníků, evidenci dokumentů až po vzdělávání a ohodnocení zaměstnanců. Závěrem této kapitoly byly stanoveny nedostatky v některých personálních procesech.

Poslední kapitola je věnována návrhům a opatřením na zkvalitnění a zefektivnění personálních procesů, tím že adaptační proces je potřeba aktualizovat dle stávajících potřeb, zefektivnit shromažďování dokumentů zavedením nového formuláře pro lepší orientaci, pro snadnější schvalování převést kompetence na jednotlivé odštěpné závody a pro usnadnění vykazování mzdových výkazu začít používat docházkový systém, který je schopný veškerá časová data zpracovat a připravit podklady pro snadný výpočet mezd zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření by bylo dobré zavést motivační program, aby kvalita práce a spokojenost byla hlavním faktorem při denní činnosti zaměstnance.

Účelem této práce není měnit dosavadní systém personálních činností, jen nalézt možnosti inovace a implementace takovými opatřeními, aby se snížila časová náročnost a provozní náklady spojené s prováděnými úkony. Myslím, že tato práce splnila cíle, které byly stanoveny na začátku a přinese nové možnosti pro podnik a řízení personálních procesů.

7. Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnující tabulka odpovědností a pravomocí	46
Tabulka 2: Výpočet úspory nákladů při využití benefit programů zaměstnavatel	50
Tabulka 3: Výpočet roční úspory nákladů při využití benefit programů zaměstnance	51
Tabulka 4: Příspěvek zaměstnancům na penzijním připojištění.....	52
Tabulka 5: Formulář dokumentů nového zaměstnance	54

8. Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma závislosti personálního plánování na strategickém plánování.....	16
Obrázek 2: Postup získávání zaměstnanců	17
Obrázek 3: Postup hodnotitele a hodnoceného v jádru hodnotícího pohovoru	21
Obrázek 4: Malowova pyramida lidských potřeb	23
Obrázek 5: Postup vedoucího zaměstnance při řízení adaptace nového zaměstnance	45

9. Seznam grafů

Graf 1: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech v podniku.....	28
Graf 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech v odštěpném závodě	29
Graf 3: Struktura pracovních poměrů v odštěpném závodě	35
Graf 4: Kolísání počtu zaměstnanců v roce 2011 v odštěpném závodě	38
Graf 5: Výsledek dotazníkového šetření (doporučení zaměstnání)	47

10. Seznam zkratek

PAM – Personální a mzdové oddělení

THP- technicko- hospodářští pracovníci

BOZP- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ZP - zdravotní péče

ČR- česká republika

PO- požární ochrana

OOPP- osobní ochranné pomůcky pracovníka

11. Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi.* Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj.* 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-1.

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

MARGRETTA, Joan. STONE, Nan. *Co je to management.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-106-2.

MARQUES, C. a kol. *Řízení lidských zdrojů.* 3.vydání. Bankovní institut vysoká škola, 2009. ISBN 978-80-7265-146-7.

POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada, 2009.

ISBN 978-80-247-2974-9.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika. 5 přepracované a doplněné vydání*. Praha:

C.H.Beck, 2010. ISBN 80-74000-336-3.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3

TÓTH, D. *Personální management*. Praha: Galileo, 2011. ISBN 978-80-87415-05-4.

VOCHOZKA, M. MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012.

ISBN 978-80-247-4372-1.

Vnitropodnikové dokumenty společnosti.

Internetové zdroje

Dostupné z: <http://www.osud.biz/24-05-2012/1286/psychologie/maslowova-pyramida-lidskych-potreb>.

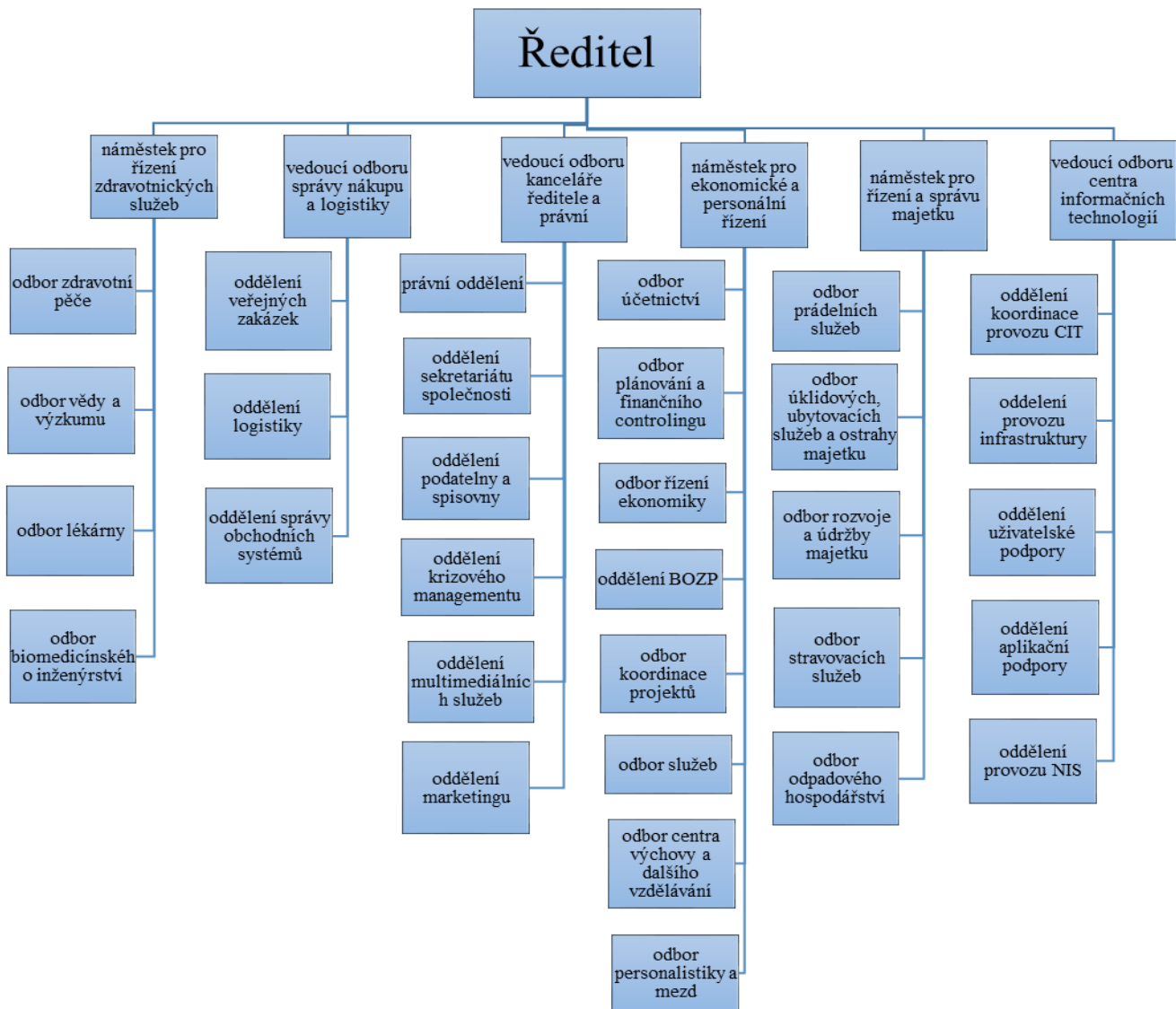
Dostupné z: nb.vse.cz/FORMAND/files/3PA521/ziskavani_zamestnancu1.ppt

Internetové stránky společnosti

12. Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti	62
Příloha 2: Žádost o přijetí do pracovního poměru	63
Příloha 3: Hodnocení zaměstnance	64
Příloha 4: Personální změna	65
Příloha 5: Osobní dotazník	66
Příloha 6: Výstupní list	69
Příloha 7: Plán školení	70
Příloha 8: Prezenční listina	71
Příloha 9: Popis pracovního místa	72
Příloha 10: Výsledky dotazníkového šetření	74

Příloha 1: Organizační struktura společnosti



Příloha 2: Žádost o přijetí do pracovního poměru

Příjmení, jméno, titul

Adresa – PSČ

Telefon

ŽÁDOST O PŘIJETÍ DO PRACOVNÍHO POMĚRU Ve společnosti

Podle předchozího jednání s vaším pracovníkem
žádám o přijetí do pracovního poměru ve vaší společnosti.

Ucházím se o povolání – funkci na oddělení

Nastoupit mohu dne

Dosažené vzdělání - druh školy obor zaměření - datum ukončení:

.....
.....

V dne

.....
podpis

Příloha 3: Hodnocení zaměstnance

Hodnocení zaměstnance za rok _____

Jméno, příjmení, titul zaměstnance:

Osobní číslo:

Pracoviště:

Pracovní zařazení:

Hodnotitel (jméno, pozice):

Ohodnocení:

1 = výborná, vyhovující

2 = chvalitebná

3 = průměrná

4 = dostatečná

5 = špatná, nevhovující

Vybranou hodnotu označte křížkem.

Kritéria hodnocení zaměstnance:	Ohodnocení:				
	1	2	3	4	5
Úroveň odborných znalostí vztahujících se k práci					
Vztah k dalšímu vzdělávání a rozvoji					
Komunikace s pacienty, klienty nebo zákazníky					
Schopnost práce v týmu					
Zájem o práci – aktivita, vlastní iniciativa, nápaditost					
Dodržování právních předpisů a interních nařízení					
Samostatnost, rozhodovací schopnosti					
Schopnost zvládat stresové situace					
Schopnost přizpůsobit se novým situacím, flexibilita					

Splnění cílů stanovených na hodnocené období (tj. rok _____):

	Stručný popis cíle:	Popis splnění / nesplnění:
1.		
2.		

Cíle (individuální plán rozvoje) na další období (tj. na rok _____):

	Popis cílů:
1.	
2.	

Vyjádření hodnoceného:

S výše uvedeným hodnocením své

souhlasím

nesouhlasím

osoby:

Vyjádření k hodnocení, sebehodnocení, požadavky na další vzdělání apod.:

Zaměstnanec souhlasí se založením tohoto hodnocení v jeho osobním spise na PAM.

V _____ dne: _____

Podpis zaměstnance _____

Podpis hodnotitele: _____

Příloha 4: Personální změna

<h1>Personální změna</h1>			
(mzdové zařazení, funkční zařazení, změny úvazku, změna doby pracovního poměru, ukončení prac.poměru aj.)			
Příjmení a jméno, titul		Osobní číslo	
Funkce		Název útvaru	
Mzdové zařazení		dosavadní zařazení	navrhované zařazení
	poznámka		
Třída / Stupeň			
Mzdový tarif / zaručená mzda			
Osobní příplatek / nezaručená mzda			
Příplatek za vedení			
Zvláštní příplatek (směny)			
Příplatek za ztížené prac.prostředí			
Zvláštní příplatek:			
CELKEM MZDA			
Jiné personální změny		dosavadní stav	navrhovaný stav
	poznámka		
Funkce			
Úvazek			
Místo výkonu práce			
Pracovní poměr na dobu určitou do			PP od:
Jiná změna:			
Jiná změna:			
Odůvodnění změny:	Účinnost ke dni:		
Za správnost odpovídá:		Schválil (odborný náměstek):	Datum:
Navrhl (nadřízený zaměstnanec):	Datum:		Podpis:
	Podpis:	Odsouhlasil (NRLZ):	Datum:
Vyjádření vedoucího odboru/vedoucího lékaře o.z.:	Datum:		Podpis:
	Podpis:	Odsouhlasil (Ředitel):	Podpis:

Příloha 5: Osobní dotazník

Osobní dotazník

základní informace při vstupu do pracovního poměru

Jméno, příjmení a titul

.....

Rodné příjmení

.....

Všechna dřívější příjmení

.....

Datum a místo narození

okres.....

Státní příslušnost rodinný

stav.....

Číslo občanského průkazu/cizinec č. pasu vydal..... dne

.....

Trvalé bydliště

.....

Telefon E-mail

.....

Kontaktní adresa /u cizince adresa na území ČR/

.....

.....

Název a adresa zahraniční pojišťovny při práci v zahraničí

číslo pojištění

Manžel /ka/

Jméno a příjmení rodné příjmení

.....

Datum a místo narození

.....

Trvalé

bydliště.....

Děti

Jméno a příjmení

.....

.....

.....

.....

.....
.....
Jsem – nejsem poživitelem důchodu*) druh důchoduod

.....odod

/ předložit ROZHODNUTÍ o přiznání důchodu /

Jsem – nejsem občanem se zdravotním postižením*) od

.....
/ předložit ROZHODNUTÍ /

Jsem pojištěn u zdravotní pojišťovny

.....
Nejsem evidován na úřadu práce*) Jsem evidován na úřadu práce od *)

Zápočtový list od posledního zaměstnavatele dokládám ano *) ne *)
U jiného zaměstnavatele mám: hlavní pracovní poměr ano *) ne *)
dohodu o provedení práce ano *) ne *)
dohodu o pracovní činnosti ano *) ne *)
jiné příjmy ze závislé činnosti ano *) ne *)

Číslo bankovního účtu pro zasílání mzdy:

.....
Čestné prohlášení o praxi

Předkládám toto čestné prohlášení, popř. dokládám potvrzení od předchozích zaměstnavatelů:

Školní vzdělání	název	datum ukončení, druh
zkoušky		
učební obor		
střední odborné		
úplné střední s maturitou, PSS		
bakalářské		
vysokoškolské, atestace		

Zaměstnavatel ZVS, civilní služba, mateřská dovolená	datum nástupu a datum ukončení	druh vykonávané činnosti	tj. roků/dnů	zápočet praxe

Poznámka: ZVS, civilní službu i mateřskou dovolenou vyplňte, i když pracovní poměr trval!

Potvrzuji vlastnoručním podpisem, že údaje v tomto osobním dotazníku jsou pravdivé a úplné, a že jsem si vědom/a/ následků, vyplývajících z nepravdivých údajů, nebo ze zatajených důležitých okolností.

V souladu s jednotlivými ustanoveními zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů tímto vyslovuji souhlas s vyplněním všech mých osobních údajů, stejně jako osobních údajů mých blízkých, tj. mé manželky/mého manžela a mých dětí, požadovaných tímto dotazníkem. Rovněž tak souhlasím s jejich použitím pro personální a mzdové účely v KZ, a.s.

V dne
podpis.....

*) Nehodící se škrtněte

Pro účely PAM:

Zařazení do mzdové třídy / stupně:

.....

Ověřil za personální a mzdové oddělení dnepodpis

Příloha 6: Výstupní list

V ý s t u p n í l i s t

Jméno, příjmení, titul:
Osobní číslo:
Pracoviště:
Datum skončení pracovního poměru:
Důvod skončení pracovního poměru:

V y r o v n á n í z á v a z k ů

	Závazek se zaměstnancem, vyrovnáno - ano/ ne	Datum a podpis odpovědného zaměstnance
Vyjádření přímého nadřízeného		
Oddělení finanční účtárny		
Odd. evidence majetku a operativní evidence		
Odbor lékařské knihovny		
Oddělení stravovacích služeb		
Odd. úklidových, ubytovacích služeb a ostrahy majetku		
Odbor centra informačních technologií		
Závodní lékař- výstupní lékařská prohlídka		
Personální a mzdové oddělení		

Zaměstnanci předáno:

Potvrzení o zaměstnání	ano *)	ne *)
Potvrzení o výši průměrného výdělku	ano *)	ne *)
Potvrzení o zaměstnání předchozí	ano *)	ne *)
Potvrzení o zdanitelných příjmech	ano *)	ne *)
Evidenční list důchodového zabezpečení	ano *)	ne *)
Osobní dotazník	ano*)	ne*)

Datum a podpis PAM:

Podpis zaměstnance:

Příloha 7: Plán školení

Plán školení na rok _____

PLÁNOVANÁ ŠKOLENÍ				USKUTEČNĚNÁ ŠKOLENÍ		
Termín školení	Téma školení, výcviku	Datum	Schválil	Školitel (interní, externí)	Datum	Druh záznamu o školení

Sepsal:

V _____ dne _____

Příloha 8: Prezenční listina

Prezenční listina

Datum:

Předmět:

.....

.....

Prezentující:

Účastníci:

Jméno a příjmení	Oddělení / OZ	Podpis

Příloha 9: Popis pracovního místa

Popis pracovního místa a náplň práce

.....

Činnost vykonává pan/paní:

S účinností ode dne:

Osobní číslo:

Oddělení:

A. Charakteristika pozice:

podřízen:

nadřízen:

spolupracuje s:

Charakteristika práce pro zařazení (nejnáročnější činnosti):

Třída:

.....

(dle katalogu prací)

.....
.....
.....
.....

Popis práce – úkoly:

-
-
-
-
-
- Plní další úkoly nadřízeného zaměstnance vztahující se k vykonávané práci
- Dodržuje vnitřní předpisy a směrnice
- Dodržuje předpisy BOZP a PO

Pravomoc a odpovědnost:

-
-
-
- Zachovává mlčenlivost dle vnitřních a zvláštních právních předpisů, vztahujících se k jím vykonávaným činnostem.

Požadavky na zaměstnance:

Vzdělání:

Další vzdělání (atestace):

Praxe:

Další požadavky:

-
-

Znalosti, schopnosti, dovednosti, osobní charakteristiky:

-
-
-

zaměstnanec

vedoucí zaměstnanec

Příloha 10: Výsledky dotazníkového šetření

		(%)	počet
1. Doporučil/a byste uchazečům o zaměstnání práci v našem podniku?			
a)	Ano	82%	82
b)	Ne	6%	6
c)	Nevím	12%	12
2. Proč?			
a)	Dobrá pověst firmy	0%	0
b)	Příznivé pracovní podmínky	35%	35
c)	Možnost uplatnění	32%	32
d)	Benefity	15%	15
e)	Chybí odpovědi	18%	18
3. Jste s pokojem s tím, jakým způsobem se vybírají uchazeči o zaměstnání?			
a)	Ano	18%	18
b)	Ne	29%	29
c)	Nevím	53%	53
4. Jste v práci spokojen/a ?			
a)	Ano	82%	82
b)	Ne	12%	12
c)	Nevím	6%	6
5. Proč byste změnil/a zaměstnání?			
a)	Zdravotní stav	6%	6

b)	Namáhavá práce	6%	6
c)	Špatné platové podmínky	59%	59
d)	Práce na směny	0%	0
e)	Vedení společnosti	29%	29

6. Co byste navrhli pro zlepšení kvality práce?

a)	Lepší finanční ohodnocení	44%	44
b)	Více benefitů	35%	35
c)	Možnost vzdělávání pro nezdravotníky	18%	18
d)	Zřízení firemní školky	3%	3

7. Byl/a jste řádně seznámen/a při nástupu do zaměstnání s náplní práce?

a)	Ano	82%	82
b)	Ne	6%	6
c)	Nepamatuji	12%	12

8. Jste členem odborové organizace?

a)	Ano	41%	41
b)	Ne	59%	59

9. Jste spokojen/a se svým nadřízeným?

a)	Ano	76%	76
b)	Ne	18%	18
c)	Nevím	6%	6

