

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalářské kombinované studium
2009-2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jméno a příjmení autora
Miroslava Kafková

Název práce
Personální činnost v potravinářské výrobě

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor / Master / Combined (Part time) / Full-Time
Studies
2009 - 2012

BACHEL THESIS

Name and surname
Miroslava Kafková

Title
Personnel activity in food production

Prague 2012

The bachel Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Týnci nad Labem dne: 11.6.2012 *Jméno autorky: Miroslava Kafková*

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce, panu Ing. Štefanovi Tothovi, za odborné vedení, rady a pomoc při zpracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá přiblížením práce personalistů. Rozebírá personální činnost, problematiku nábory zaměstnanců a s tím související fluktuaci, nezaměstnanost, zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci, plánování lidských zdrojů, podmínky na trhu práce a potravinářskou výrobu obecně.

Praktická část se zabývá analýzou příčin odchodů pracovníků včetně ukončení pracovního poměru, v jedné z největších potravinářských firem v oblasti výroby obložených baget a sendvičů.

Na závěr je navrženo řešení příčin odchodu zaměstnanců.

Klíčové pojmy

Fluktuace, nezaměstnanost, personalistika, personální činnost, plánování lidských zdrojů, potravinářská výroba, příčiny odchodů, zabezpečování lidských zdrojů, získávání pracovníků.

Annotation

This thesis work deals with an approaching HR. It analyzes personal action, the issue of recruitment and the associated fluctuations, unemployment, provision of human resources for the organization, planning, human resources, labor market conditions and food production in general.

The practical part deals with the analysis of the causes loss of workers, including termination of employment, in one of the largest food companies in the production of baguettes and sandwiches garnished. Finally, it is proposed to address the causes of the departure of employees.

Key words

Fluctuations, unemployment, human resources, personnel activities, human resource planning, food production, leaving the causes, management of human resources, recruitment.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Personalistika.....	9
1.1 Personalistika v podnicích.....	9
1.1.1 Získávání pracovníků	12
1.1.2 Fluktuace.....	15
2. Nezaměstnanost.....	19
2.1 Nezaměstnanost v ČR k 31.3.2012... ..	20
3. Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci.....	21
3.1 Zabezpečování lidských zdrojů.....	21
4. Plánování lidských zdrojů a podmínky na trhu práce.....	23
4.1 Plánování lidských zdrojů.....	24
4.1.1 Tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů.....	25
4.1.2 Hranice plánování lidských zdrojů	25
4.1.3 Cíle plánování lidských zdrojů	26
4.1.4 Odchody pracovníků z organizace.....	27
4.1.5 Metody měření-míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů.....	28
4.1.6 Analýza příčin odchodů.....	29
5. Přijetí zaměstnance do pracovního poměru.....	31
6. Ukončení pracovního poměru.....	32
6.1 Způsoby ukončení pracovního poměru.....	33
7. Potravinářská výroba obecně.....	35
7.1 Cíle potravinářské výroby.....	36
8. Shrnutí.....	37
9. PRAKTICKÁ ČÁST	
9.1 Charakteristika společnosti.....	38
9.1.1 Zaměstnanci společnosti.....	38
9.1.2 Struktura zaměstnanců dle pracovní pozice.....	39
9.1.3 Struktura zaměstnanců dle věku	40
9.1.4 Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru.....	41
10. Fluktuace zaměstnanců.....	42
10.1 Pracovní podmínky.....	43
10.2 Mezilidské vztahy na pracovišti.....	45
10.3 Odměňování.....	46
10.4 Rodinné důvody.....	47
11. Dílčí závěr praktické části.....	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	53
SEZNAM PŘÍLOH	54

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tématem problematiky nábory zaměstnanců do potravinářské výroby. Téma této bakalářské práce jsem si vybrala z důvodu znalostí z této problematiky. V této oblasti je každý rok mnoho změn, na které musí personalisté umět reagovat a dodržovat je.

Cílem práce je seznámení se s oborem personalistiky od zabezpečování, plánování potřebných zaměstnanců, přes jejich nábor až po ukončení pracovního poměru. Dále je zde zmíněna kapitola, která se týká obecně potravinářské výroby. Praktická část je věnována analýze příčin odchodů v jedné vybrané potravinářské společnosti.

Na závěr bakalářské práce je navrženo řešení příčin odchodů pracovníků z již zmiňované potravinářské společnosti.

K přiblížení daného tématu jsou použity knihy a internetové zdroje, které obsahují jednotlivé kapitoly. V přílohách jsou uvedeny příklady dotazníků, které můžeme použít v případě, kdy máme již zaměstnance přijatého do pracovního poměru a snažíme se zjistit, zda je náš nový zaměstnanec u nás spokojený, zda mu něco chybí a nebo naopak co ho příjemně překvapilo. Druhý dotazník můžeme použít v případě, kdy jsme přijali pracovníka na manažerskou pozici. Dotazníky jsou jedním z nejvíce používaných nástrojů k zjištění spokojenosti, případně nespokojenosti nově přijatého pracovníka.

Správným rozhodováním personalistů dochází ke snížení fluktuace zaměstnanců a ke zvýšení kvality nově nastupujících pracovníků.

Řízení lidských zdrojů by mělo vytvářet co nejlepší podmínky pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace a s tím související pozitivní klima v organizaci.

1. PERSONALISTIKA

1.1 Personalistika v podnicích

Personalistika jako manažerská činnost je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení.¹

Jedním z nejdůležitějších HR procesů je rozvoj lidských zdrojů.²

Správná volba jednotlivých procesů v různých fázích vývoje personalistiky, je klíčová pro budoucí úspěch HR ve firmě.

Řízení lidských zdrojů je možné charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace.³

Rozdíl mezi řízením a vedením lidí je následující. Řízení lidí je rozdělování činností tak, aby byly efektivní a vedení lidí je zvyšování jejich kompetencí tak, aby byli schopni vykonávat práci sami. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, najímáním, vybíráním, umísťováním, povyšováním, přemísťováním, zastupováním, školením a také propouštěním pracovníků.

Za personalistiku na určitých úsecích odpovídají příslušní manažeři.⁴

V zájmu úspěšného řízení musejí manažeři pochopit význam lidských zdrojů a zároveň tyto zdroje zabezpečovat, udržovat a rozvíjet. Tento požadavek je základním kamenem řízení lidských zdrojů.

1) *Efektivita rozvoja ľudských zdrojov – HR Development Academy*, [on-line], [cit. 18.05.2011], dostupné z: www.personalistika.sk

2) HANDLÍŘ, CSC., RNDr.Jiří., *Management učebnice pro SŠ a VOŠ.*, Computer Press, 1998, s. 171.

3) BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ A KOL., Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*, Management Press, s.r.o., 2007, s. 14.

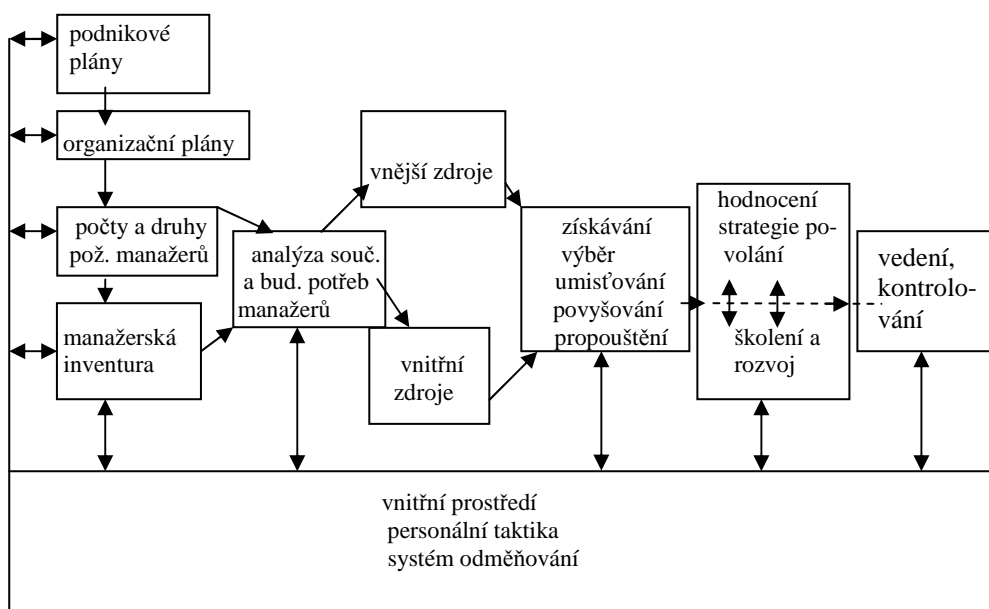
4) VEBER, CSC., Doc.Ing. Jaromír a kol., *Management: Základy, Prosperita, Globalizace*, Management Press, 2000, s. 168

V personalistice je důležité věnovat větší pozornost psychologickému faktoru lidí jakožto i zákonům ochraňujícím práva zaměstnanců, na rozdíl od organizování.

Personalistika vyžaduje systémový přístup. Je sice realizována uvnitř podniku, ten je však propojen s vnějším prostředím. Je nutné brát v úvahu takové vnitřní faktory, jako je systém odměňování a organizační klima. Bez přiměřeného odměňování je samozřejmě nemožné přilákat a udržet kvalitní odborníky-manažery. Také není možné ignorovat vnější faktory.⁵

Mezi vnější faktory můžeme zařadit vzdělání obyvatelstva, sociálně kulturní faktory jako je náboženství nebo tradice, politické faktory, kam můžeme zařadit výši nemocenských dávek či důchodů, ekonomické faktory jako jsou inflace a nezaměstnanost a v neposlední řadě se to také týká diskriminace žen a diskriminace rasy.

Systémový přístup k personalistice



5) HANDLÍŘ, CSC., RNDr. Jiří., *Management učebnice pro SŠ a VOŠ.*, Computer Press, 1998, 172.

Postavení personálního řízení v organizaci závisí na přístupu vrcholového managementu, profesionální úroveň profesionálů a na tom, jakou politiku v personálním řízení organizace uplatňuje.⁶

Ve společnostech, které mají pásovou výrobu je tlak na kvalitu organizace a řízení v podmínkách pásové výroby o mnoho vyšší nežli v organizacích, které pásovou výrobu nemají a to z důvodu problémů uspořádání a sladění jednotlivých operací, jejich organizace a řízení. Souvisí s nebývalým zrychlením výrobních procesů. Špičkové technologie vyžadují velmi zkušené, vysoce vzdělané a velmi obratné specialisty a manažery. Neschopnost vyhovět vysokým nárokům může zabránit dosažení požadovaného rozvoje podniku. Největší požadavky jsou kladeny samozřejmě na manažery.

Významným úkolem řízení lidských zdrojů je obstarávání kvalifikovaných, motivovaných a talentovaných zaměstnanců. Zahrnuje to získávání, výběr, třídění, a umísťování pracovníků. Udržení si schopných jedinců je pro každou organizaci rovněž velmi důležité. Jestliže kvalifikovaní jedinci podniku neustále odcházejí, je nezbytné soustavně hledat nový personál, a to stojí čas i peníze.

Opakem udržení, stabilizace pracovníků je ovšem ukončování pracovního poměru či dokonce propouštění, které je neradostnou součástí každé manažerské práce. Pracovníci musejí být čas od času propouštěni z důvodů, že porušili nějaké předpisy, či povinnosti, nepodávají požadovaný pracovní výkon, či proto, že se ruší pracovní místa. Postupy při ukončování pracovního poměru specifikuje personalista, popřípadě jsou obsaženy v pracovní smlouvě nebo v platných zákonných normách.⁷

6) KOCIANOVA, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing a.s., 2010, s. 15

7) DONNELLY, Jr. H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M., *Management*, Grada Publishing a.s., 1997, s. 543

1.1.1 Získávání pracovníků

Na základě identifikovaných organizačních pozic jsou pracovníci získáváni, vybírání a umísťováni. V zásadě existují dva zdroje personálu:

- 1) lidé z podniku, kteří mohou být povýšeni nebo přeloženi a
- 2) pracovníci najatí zvenku

Získávání znamená přilákání kandidátů, aby obsadili místa v organizační struktuře. Ještě dříve, než je započato získávání, je potřeba stanovit v souladu s úkoly, které bude třeba zabezpečovat, jasné poziční požadavky. Hlavním cílem získávání pracovníků, důležité fáze tzv. staffingu-tedy formování podnikové pracovní síly, je přilákat ty nejlepší uchazeče o volná pracovní místa.

Než však se získáváním pracovníků vůbec začneme, musíme důkladně poznat povahu obsazovaného pracovního místa. Analýzu pracovních míst označuje jako metody a postupy používané k takovému poznávání. Na základě zmíněné analýzy pak manažeři rozhodují o tom, jaké lidi je třeba získat.⁸

Při specifikaci pracovní náplně je dobré zvážit, co všechno by měl pracovník na dané pracovní pozici dělat.

Mezi nejdůležitější zdroje získávání manažerů patří vysoké školy. Mnohé z nich mají jakési instituce pomáhající při umísťování absolventů. Ty následně s podniky ochotně spolupracují. Uchazeči z řad studentů čtou nabídky a informace zveřejněné podniky a poté si s nimi představitel podniku popovídá. Podniky zvou nejslibnější studenty na návštěvu a při té příležitosti se rozhovor uskuteční.⁹

8) DONELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M., *Management*, Grada Publishing, a.s., 1997, s.551

9) Tamtéž, s. 551

Získávání pracovníků se neobejde bez předvídání potřeby pracovníků ve firmě. Efektivní získávání pracovníků není možné bez analýzy pracovních míst. Rozhodující část práce spojené se získáváním pracovníků se musí udělat dříve, než je možné zahájit proces získávání pracovníků.¹⁰

Techniky pro správný výběr pracovníků

- 1) zjistit osobní vlastnosti (touha, potřeba, snaha řídit)
- 2) komunikační dovednosti, empatie
- 3) předcházející manažerská výkonnost
- 4) analytické schopnosti (schopnost něco rozebrat)
- 5) schopnosti řešení problémů
- 6) čestnost a poctivost (etika)

S výběrem a umístováním pracovníků se začíná v okamžiku zjištění potřeby pracovní síly. Proces výběru pracovníků je řadou kroků jako například:

Předběžný pohovor – jde o krok, který by měl vyřadit zcela nevhodné

kandidáty a často představuje první osobní kontakt uchazeče s podnikem

Žádost – po předběžném pohovoru uchazeč obvykle vyplňuje firemní dotazník, otázky v dotazníku by měly být sestaveny tak, aby umožnily odhalit co možná nejpřesněji kvalitu a schopnosti uchazeče

Pohovory – jsou pro ně důležité tři kroky, za prvé, osoby vedoucí pohovor

se musejí důkladně seznámit s pracovním místem, za druhé musejí správně vyhodnotit informace uvedené v dotazníku, za třetí musejí pokládat otázky, které nejlépe doplňují informace z dotazníku

10) KOUBEK, Josef, *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. aktualizované a doplněné vydání, Grada Publishing, a.s., 2011, s. 69

Počet potřebných manažerů nezávisí pouze na velikosti podniku, ale také na rozvojových plánech podniku, složitosti organizační struktury, na tempu obměny manažerského personálu. Počet potřebných manažerů je určen organizačním schématem. Poměr mezi počtem manažerů a celkovým počtem pracovníků se neřídí žádným zákonem.¹¹

Mezi faktory ovlivňující úspěšnost získávání zaměstnanců patří například: forma, obsah, informace o nabízeném pracovním místě a s tím související charakteristika, image firmy (význam, pověst, úspěšnost firmy na trhu), možnost personálního rozvoje, lokace firmy, místo výkonu práce, mezilidské vztahy a sociální klima. Řadu těchto faktorů může firma ovlivnit.

Mezi faktory ovlivnitelné firmou například patří: vše co se týká nabídky zaměstnání (obsah, forma, informační hodnota), charakteristiky popisu pracovního místa (požadavky na pracovníka, místo výkonu práce, pracovní doba, pracovní podmínky), možnost profesního růstu, vzdělávací a kvalifikační kurzy, charakteristiky firmy (význam a pověst firmy, péče o zaměstnance, výhody v porovnání s ostatními organizacemi).¹²

Demografické faktory (proměnlivost reprodukce obyvatelstva, prostorová mobilita obyvatelstva), ekonomické faktory (síla vazby národní ekonomiky na ekonomiku další země), sociální faktory, které ovlivňují velikost a strukturu nabídky na trhu práce patří, mimo jiné, do neovlivnitelných faktorů firmy. Tyto faktory ovlivňují situaci na trhu práce a podmínky zaměstnávání lidí.¹³

11) HANDLÍŘ, CSC., RNDr. Jiří., *Management učebnice pro SŠ a VOŠ.*, Computer Press, 1998, s. 172.

12) KOUBEK, Josef, *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. aktualizované a doplněné vydání, Grada Publishing, a.s., 2011, s. 71

13) Tamtéž, s. 72

1.1.2 Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců je jedním z trvalých problémů, zvláště, týká-li se odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných a loajálních. Může být i škodlivá a to jak personálně tak i ekonomicky.

Obecně se můžeme v různých zdrojích dopátrat hodnoty doporučené úrovně fluktuace, která se nejčastěji zmiňuje v rozsahu 5-7% (přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je dle různých zdrojů naskrz všemi obory na úrovni cca 15%).¹⁴

Co to vlastně znamená? Znamená to, že ve sledovaném období (obvykle 1 rok) opustí firmu 5-7 (resp. 15) osob na každých 100 zaměstnanců této firmy. K možným nástrojům snížení fluktuace například patří:¹⁵

- 1) **uvědomění si její existence** - určení její aktuální a pro nás optimální míry kontrolovatelné fluktuace
- po zvážení situace na pracovním trhu v regionu, struktury a kvalifikace zaměstnanců, firemní kultury, strategie firmy atd.
- 2) **pravidelné sledování** - sledovat a vyhodnocovat důvody odchodu zaměstnanců → v okamžiku přiblížení se k prahové hodnotě, resp. zjištění trendu nárůstu fluktuace nebo opakování důvodu odchodu zaměstnanců, musí být spolehlivě spuštěn záchranný “imunitní” mechanismus.

14) ERTL, ING., Jan, *Fluktuace-diagnóza a léčba*, [on-line], [cit. 14.05.2011], dostupné z: www.personall.cz/fluktuace_clanek.html

15) TAMTÉŽ

3) přesná identifikace - detailnější rozbor fluktuace a její struktury, sledování společných znaků, opakovaných problémů a také toho, na kterých pracovištích a pod kterými vedoucími zaměstnanci dochází k nejčastějším odchodům zaměstnanců atd.

4) možnosti „léčebných“ postupů - stanovení prioritních, klíčových faktorů, ovlivňujících nárůst fluktuace, míry jejich ovlivnitelnosti, provedení revize existujících zdrojů k zajištění úspěšné léčby (lidé, znalosti, informační kanály, firemní kultura, čas,...).

5) výběr léčebné procedury – boj s fluktuací je celofiremní problém, který nesmí být svěřen jen do rukou personalistů

- je vhodné nejpozději v této fázi za využití externího poradce sestavit menší projektový tým složený ze zaměstnanců, který se bude podílet na celém procesu plánování a realizace „léčby“.
- mezi nutná opatření nejčastěji patří mj. změna personální strategie firmy, změna systému výběru a adaptace zaměstnanců, systému hodnocení, odměňování a motivace, zvýšená potřeba vzdělávání vedoucích pracovníků
- je velmi důležité všechny změny vždy dobře naplánovat, komunikovat, zajistit si podporu zaměstnanců, provádět pravidelnou kontrolu přínosu změn a přijímat nutná nápravná opatření

6) prevence - i nadále je třeba věnovat péči sledování personálních ukazatelů a vyhodnocovat důvody odchodu zaměstnanců

7) cena - nezanedbatelným faktorem procesu léčby fluktuace zaměstnanců je otázka nákladů

- při výčtu všech nutných opatření, které se musí zrealizovat, při najmutí externího poradce, změně systému odměňování, systému výběru zaměstnanců, vzniknou určitě velké náklady
- je zapotřebí zvážit již ve fázi rozhodování o způsobu „léčby“, která opatření si můžeme dovolit zrealizovat a v jakém čase

Jednou z možností ke snížení fluktuace je péče o zaměstnance, kterou můžeme rozdělit na dvě skupiny:¹⁶

- 1) péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování
- 2) poskytnutí bonusů ve formě odměn nejen finančních

1) Péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování

- péčí zaměstnavatele o kvalifikaci zaměstnanců se věnuje i Zákoník práce, kde však mají normy zákoníku především doporučující charakter

- je ve vlastním zájmu zaměstnance, aby se udržoval na takové úrovni, aby jeho šance na trhu práce byly co nejvyšší

Pokud chce společnost efektivně fungovat, měl by věnovat dostatečnou pozornost rozvoji znalostí a dovedností zaměstnanců.¹⁷

16) FOOT, Margaret; HOOK, Caroline, *Personalistika*, CP Books, a.s., 2005, s. 320-323

17) MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Human resource management*, 8th ed. Chicago : Irwin, 1997. 693 s.

- v ustanoveních zákoníku práce, týkajících se kvalifikace, se zvyšování kvalifikace považuje za soukromou věc zaměstnance
- pokud ovšem zaměstnanec vstupuje do zaměstnání bez jakékoliv kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zabezpečit získání potřebné kvalifikace, avšak pouze zaškolením nebo zaučením
- zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě jako pracovněprávní povinnost - > v tomto případě je účast na školení výkonem práce, za který zaměstnanci přísluší mzda (§§ 228 a 230 zákoníku práce)

2) Poskytnutí bonusů ve formě odměn, nejen finančních

- péče o stravování zaměstnanců (zaměstnavatel je dnes povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, např.: povinnost upravit pracovní dobu tak, aby zaměstnanci, kteří o to mají zájem, se mohli přiměřeným způsobem stravovat)
- řada zaměstnavatelů svým zaměstnancům na toto stravování přispívá; zpravidla kupuje stravenky, které zaměstnancům prodává za nižší cenu
- zařízení sloužící kulturnímu a sociálnímu rozvoji (rekreační objekty, zařízení pro zájmovou činnost a provoz autobusu..)
- vybavení ke zlepšení pracovního prostředí, kulturní, tělovýchovné a sportovní akce (vstupenky na sportovní a kulturní představení, vstupenky na plavání..)
- sociální výpomoci a půjčky

2. Nezaměstnanost

Za nezaměstnané jsou považovány osoby, které nepracují, ale aktivně si hledají práci. Nezaměstnanost s sebou nese sociální důsledky. U dlouhodobé nezaměstnanosti se jedná o ztrátu kvalifikace a tím snížení i možnosti nastoupit do nového zaměstnání. Mezi negativní faktory nezaměstnanosti můžeme zařadit například snížení životní úrovně v důsledku omezení finančních prostředků, ztráta pracovních návyků, ztráta základního kontaktu s běžným společenským životem. Rozlišujeme tři druhy nezaměstnanosti. Prvním druhem je tzv. frikční nezaměstnanost, která souvisí se střídáním zaměstnání a hledáním vhodného pracovního uplatnění čerstvými absolventy škol. Tato nezaměstnanost není považována za škodlivou a jedná se o krátkodobý jev. Druhým druhem je strukturální nezaměstnanost. Tato nezaměstnanost se odvíjí od útlumu či naopak rozmachu různých ekonomických odvětví. Problémem u této nezaměstnanosti může být odlišné či nedostatečné vzdělání, které je potřeba u odvětví, které je v rozvoji. Řešením mohou být například různé rekvalifikační kurzy. Třetím druhem nezaměstnanosti je cyklická nezaměstnanost, která souvisí s hospodářskými cykly v ekonomice. V období ekonomického růstu klesá a naopak v období stagnace či recese vzrůstá. Do skryté nezaměstnanosti patří osoby, které nejsou registrovány na úřadu práce a práci si hledají sami. Osoby, které jsou sice evidovány jako nezaměstnaní, ale práci si nehledají a jejich cílem je pouze využití podpory v nezaměstnanosti tvoří nepravou nezaměstnanost.

Dlouhodobá nezaměstnanost nejčastěji postihuje občany s nízkou kvalifikací, imigranty, zdravotně postižené osoby, osoby v předdůchodovém věku a v neposlední řadě i mladistvé. Čím déle je osoba nezaměstnaná, tím menší má naději nalézt novou práci. Řadou aktivit se dá nezaměstnanost snižovat a mezi tyto aktivity se například řadí programy na zvyšování kvalifikace, podpora firem, které zaměstnávají dlouhodobě nezaměstnané a další.

2.1 Nezaměstnanost v České republice k 31.3.2012

Míra registrované nezaměstnanosti poklesla v průběhu měsíce března o 0,3 p.b. a nyní je na 8,9%, počet hlášených volných pracovních míst vzrostl o 8,8% na 39 906 a celkový počet uchazečů o zaměstnání byl 525 180. Celkový počet uchazečů o zaměstnání se snížil o 3,0%. Úřad práce evidoval na svých krajských pobočkách a kontaktních pracovištích ke konci března letošního roku celkem 525 180 uchazečů o zaměstnání. Oproti stejnému měsíci minulého roku poklesl jejich celkový počet o 22 582 uchazečů. V únoru letošního roku bylo nově zaevidováno 54 521 uchazečů o zaměstnání a v březnu letošního roku bylo celkem zaevidováno nových uchazečů o zaměstnání o 16 062 osob méně. V 75 okresech byl zaznamenán měsíční pokles nezaměstnanosti. Nejvíce to bylo v okresech Chrudim, Domažlice, Klatovy a Prachatice. Nárůst zaměstnanosti byl zaznamenán pouze v okresech Praha-západ a Praha-východ. Z celkového počtu nezaměstnaných evidoval Úřad práce České republiky k poslednímu březnu letošního roku celkem 254 646 žen, což představuje 48,5% podílu na celkovém počtu uchazečů o zaměstnání. Co se týká nezaměstnanosti absolventů škol, nezaměstnanost poklesla ve srovnání s předchozím měsícem o 2 371 osob. K poslednímu březnu letošního roku je evidováno celkem 126 016 uchazečů o zaměstnání, kteří pobírají podporu v nezaměstnanosti.¹⁸

Celková míra nezaměstnanosti je k březnu letošního roku na hodnotě 8,9%. Na jedno volné pracovní místo připadalo v průměru 13,2 uchazeče. V případě absolventů škol připadalo na jedno volné pracovní místo 5,4 těchto uchazečů.¹⁹

18) <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>

19) TAMTÉŽ

3. Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci

3.1 Zabezpečování lidských zdrojů

Důležitost zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká takového zabezpečení lidí, aby si organizace získala a udržela ty pracovníky, které potřebuje, aby všichni její zaměstnanci svou prací přispívali k plnění jejich cílů a úkolů, podávali žádoucí výkony, pracovali obětavě a kvalitně, s plným nasazením, a také aby je organizace produktivně využívala.

K tomu je třeba zaměstnance vést, ale také jim k tomu vytvářet potřebné předpoklady a také podmínky. Při každé fyzické i duševní činnosti má vliv na pracovníka například čistota ovzduší, hladina hluku, intenzita osvětlení a v neposlední řadě i mezilidské vztahy na pracovišti.

Týká se procesů zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace, ale i s propouštěním pracovníků. Jedná se o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů.²⁰

Hlavními cíli personálního řízení jsou:²¹

- neustále rozvíjet lidský potenciál a vytvářet podmínky, které umožní získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích úkolů a činností

20) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2002, s. 325

21) TAMTÉŽ, s. 329

- vytvářet klima, které motivuje zaměstnance k dosahování cílů organizace a k plnění stanovených úkolů
- vytvářet optimální podmínky zejména organizační, ale i technické, které zabezpečí, aby pracovníci mohli svou pracovní dobu využít maximálně k výkonu práce, aby nedocházelo ke ztrátám času, aby se nevykonávaly práce, které z hlediska plnění úkolů nejsou nezbytné; dobrá organizace práce, zejména tehdy, je-li vykonávána v týmech, může podstatně zvýšit výkonnost; sem patří i vytváření dobrých mezilidských vztahů, dobrého pracovního klimatu na pracovištích
- vytvářet podmínky pro osobní rozvoj pracovníků, umožňovat jim další vzdělávání, a tím i perspektivu osobního i kariérového růstu
- prosazovat řízení pracovního výkonu, uplatňovat optimální a odpovídající metody a formy vedení lidí ze strany vedoucích pracovníků
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř organizace
- sledovat situaci a praxi v zaměstnávání lidí v regionu i v místě, analyzovat důsledky pro vlastní organizaci a získané poznatky využívat
- podporovat žádoucí změny v organizaci, a je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v jejich podpoře, prosazování a realizaci; v opačném případě naopak působit jako stabilizační faktor
- v zájmu organizace poskytovat přímo či nepřímo veškeré služby týkající se personálního zabezpečení činnosti organizace

Řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace je podstatou personálního řízení. Personální řízení je záležitostí všech vedoucích pracovníků a vedoucích týmů (liniových vedoucích). Personalisté musejí k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces řízení lidí rozvíjejí, zdokonalují, poskytují rady, pomoc a služby.

4. PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PODMÍNKY NA TRHU PRÁCE

S trhy práce souvisejí podmínky pro získávání potřebných pracovníků, na něž se organizace orientuje a mezi které patří:

- a) Vnitřní trh práce – stav a pohyb pracovníků v dané organizaci, kteří mohou být povýšeni, rozmístěni nebo vzděláváni tak, aby uspokojili budoucí potřeby zaměstnavatele

- b) Vnější trh práce – lokální, regionální, národní, vnější a mezinárodní trh práce, na který je možné získat odlišné druhy lidí
 - nabídka pracovních sil může být značně odlišná
 - je třeba identifikovat možný nedostatek určitých typů zaměstnanců tak, aby mohly být uskutečněny takové kroky, aby k tomuto nedostatku docházelo co nejméně
 - předcházet tomuto nedostatku lze například tím, že vytvoříme atraktivnější nabídku zaměstnání.²²

Při plánování zaměstnanců je třeba přihlídnout i k tomu, jak těžko se pracovník na danou pozici získává a jak dlouho trvá jeho adaptace, než je schopný plně nastoupit do pracovního procesu. Součástí personálního plánování je i plánování personálního rozvoje pracovníků.²³

V rámci rozvoje pracovníků firmy pořádají pro své zaměstnance různá školení, semináře, jazykové kurzy, nebo umožňují svým zaměstnancům dosažení vyššího vzdělání, kde jim vycházejí vstříc finančním příspěvím či časovou flexibilitou.

22) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2002, s. 332

23) KOUBEK, Josef, *Personální práce v malých a středních firmách 4., aktualizované a doplněné vydání*, Grada Publishing, a.s., 2011, s. 62

4.1 Plánování lidských zdrojů

Znamená v podstatě odhadování velikosti a struktury budoucí pracovní síly. Při plánování potřebných pracovníků je důležité respektovat a znát personální strategii společnosti. Další důležitou otázkou se stává kolik pracovníků bude společnost potřebovat a jaké kvality by lidé měli být. Smyslem personálního plánování je zabezpečení požadovaného počtu lidí, ve správném čase a na správných pracovních pozicích.

Při plánování pracovníků se musíme zabývat těmito kategoriemi pracovníků:

- Přijímání pracovníků
- Zaměstnanci podniku
- Odcházející pracovníci

V zájmu dosažení strategických cílů organizace stanovuje plánování lidských zdrojů, potřebou lidských zdrojů požadovanou organizací.

Vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace.²⁴

Z důvodu zvyšování efektivnosti organizace se plánování lidských zdrojů zaměřuje i na širší záležitosti, které se týkají způsobu zaměstnávání a rozvoje lidí. Důležité je k rozvoji lidských zdrojů znát stávající strukturu pracovníků, stávající pracovní podmínky, s tím související úroveň mzdového ohodnocení a hodnocení jednotlivých pracovníků.

Zaměřuje se na kvalitativní i kvantitativní stránku potřeby lidských zdrojů a musí odpovídat na dvě základní otázky a to kolik lidí budeme potřebovat a jaké lidi budeme potřebovat.²⁵

24) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2002, s. 325

25) TAMTÉŽ, s. 329

4.1.1 Tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů

Je třeba rozlišovat tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a mělo by zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí.

Měkké plánování, jak je charakterizovali Marchington Wilkinson (1996), „*je výslovněji zaměřeno na vytváření a formování kultury organizace tak, aby existovalo jasné propojení mezi cíli podniku a hodnotami, přesvědčením a chováním pracovníků*“.²⁶

4.1.2 Hranice plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů se skládá ze tří základních kroků:²⁶

- a) předvídání budoucí potřeby lidí (prognózy poptávky)
- b) předvídání budoucích zdrojů lidí (prognózy nabídky)
- c) sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou

Současné plánování lidských zdrojů se bude s největší pravděpodobností zaměřovat na to, jaké dovednosti u pracovníků budou v blízké či vzdálenější budoucnosti zapotřebí. Může nastat i situace, kdy nebude plánování lidských zdrojů dělat nic jiného, než poskytovat přibližné a hrubé údaje o dlouhodobé potřebě lidských zdrojů. Takové předpovědi budou mít spíše podobu obecných scénářů nežli podobu konkrétních prognóz nabídky a poptávky.²⁸

Podceňováním plánování lidských zdrojů dochází k nedostatku kvalifikovaných pracovníků nebo ke ztrátě pozice na trhu výrobků a služeb.

26) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2002, s. 330

27) TAMTÉŽ, s. 330

28) TAMTÉŽ, s. 331

4.1.3 Cíle plánování lidských zdrojů

Cíle plánování lidských zdrojů v různých organizacích budou do značné míry záviset na podmínkách organizace. Obecně lze říci, že mezi typické cíle bude patřit:²⁹

- a) získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, schopnosti a zkušenosti
- b) předcházet problémům, které souvisejí s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí
- c) vést k lepším výsledkům dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak zvyšovat schopnost organizace přizpůsobovat se na nejisté a měnící se prostředí
- d) snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů a to zejména v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci zásadní, je nedostatečná
- e) zlepšit využití pracovníků tím, že se zavedou flexibilnější systémy práce.

Z cílů organizace vychází proces, který se jmenuje staffing a zahrnuje stanovení potřeby zaměstnanců, nábor, výběr, vzdělávání, hodnocení a propouštění. Staffing počítá s příchody a odchody pracovníků, s povyšováním nebo naopak převáděním na jinou práci, s vývojem trhu práce a zároveň bere v potaz strategické záměry organizace.

Cíle formulované v jednotlivých plánech by měly být pokud možno měřitelné, náročné, současné však dosažitelné a časově ohraničené. Důležité je k těmto cílům přiřadit odpovědnost za jejich plnění, zdroje, které mohou být na dosažení cílů uvolněny a v neposlední řadě určení způsobu, kterým bude plnění cílů kontrolováno.

29) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2002, s. 332

4.1.4 Odchody pracovníků z organizace

Analýza počtu pracovníků odcházejících z organizace poskytuje údaje, které lze použít při prognózování pokrytí potřeby pracovníků a k výpočtu ztrát pracovníků, které bude možná nutné nahradit.

Analýza počtů odcházejících pracovníků a příčin jejich odchodů poskytuje organizacím informace, které mohou signalizovat, zda je zapotřebí nějakých kroků ke zlepšení míry stabilizace pracovníků. Může také inspirovat k dalším šetřením, které mohou odhalit příčiny odchodů pracovníků a rozpoznat možné způsoby odstranění nebo zmírnění těchto příčin.³⁰

V tiskovině Employee Development Bulletin vydávané Industrial Relations Services (IRS 2000) ve Velké Británii bylo uvedeno, že „*intenzita odchodů pracovníků nabízí grafickou ilustraci turbulence (rozbouřenosti, neklidu) v organizaci.*“ Vysoká intenzita odchodů pracovníků z organizace, může společnost destabilizovat a demotivovat ty pracovníky, kteří se snaží udržet potřebnou úroveň výroby a služeb v podmínkách neobsazených pracovních míst. Jak uvádí Code of Professional Conduct (Kodex profesionálního chování), který publikoval Institute of Personnel and Development v roce 2000, s růstem odchodů pracovníků z organizace, zpravidla rostou náklady na získávání, vzdělávání a zapracování nových pracovníků.³¹

Zajímají nás především procentuální podíly jednotlivých příčin na celkovém množství odchodů (zkoumáme zvláštnosti, proměnlivosti těchto podílů v čase a jiné). Čím účinnější analýza odchodů pracovníků je, tím užitečnější informace pro řízení lidských zdrojů se nám dostává.

30) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2002, s. 338

31) TAMTÉŽ, s. 339

4.1.5 Metody měření-míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)

Míra odchodů (často také intenzita odchodů, je tradičním ukazatelem měřícím ztrátu pracovníků. Zmíněný Code of Professional Conduct (Kodex profesionálního chování) ji charakterizuje jako „metodu hrubých odchodů.“ Počítá se následujícím způsobem:

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

Tato metoda se všeobecně používá z důvodu, že je snadno pochopitelná a ukazatel se i snadno vypočítává. Pro účely plánování lidských zdrojů je snadné vypočítat, že pokud podnik chce zvýšit počet svých pracovníků o 50 lidí ze 150 na 200, ale vypočítaná míra odchodů činí 20%, pak v případě, že bude-li tento trend pokračovat, podnik bude muset během následujícího roku získat 90 pracovníků. Padesát dodatečných pracovníků plus 40 pracovníků nahrazujících 20% ztrátu z průměrného počtu 200 pracovníků).

Tento ukazatel nám také může pomoci s porovnáním naší organizace s jinými organizacemi.

Tento vzorec se snadno používá, ale může být zavádějící. Hlavním nedostatkem měření ztrát pracovníků pomocí podílu těch, kteří během daného období odcházejí, je to, že v odděleních s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků v porovnání s podniky nebo odděleními, kde většina pracovníků má krátkou dobu zaměstnání.³²

32) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2002, s. 342

4.1.6 Analýza příčin odchodů

Při vytváření plánů stabilizace pracovníků poskytují užitečné informace rozhovory s odcházejícími pracovníky, čím získáváme analýzu příčin odchodů. Cílem rozhovoru s odcházejícím pracovníkem je zjistit, důvod odchodu, a nikoliv pracovníky přesvědčovat, aby zůstali.

Důvody odchodů pracovníků lze zařadit do některé z následujících skupin:

- a) vyšší mzda nebo plat jinde;
- b) lepší perspektiva jinde;
- c) větší jistota zaměstnání v jiné organizaci;
- d) více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde;
- e) lepší pracovní podmínky v jiné organizaci;
- f) špatné vztahy s manažerem, s vedoucím týmu;
- g) špatné mezilidské vztahy se spolupracovníky;
- h) zastrašování, pronásledování, obtěžování;
- i) osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd.

Rozhovor s odcházejícím pracovníkem má za úkol zjistit důvody odchodu pracovníka z organizace spadající do některé z výše uvedených kategorií (s výjimkou poslední). Pokud se chceme dopátrat pravých příčin odchodů pracovníků, je třeba použít promyšlený a vhodně strukturovaný osobní pohovor. Soustředit bychom se přitom měli na pracovníky, kteří odcházejí z vlastní iniciativy.

Někteří odcházející pracovníci budou ochotni o důvodech odchodu z organizace mluvit otevřeně, jiní nikoliv. Je na pracovníkovi, který rozhovor vede, aby se dovedně a citlivě pokusil zjistit důvody nespokojenosti pracovníka. Pokud jsou tyto pocity oprávněné, měla by být zřízena náprava.

Je důležité mít dobrý úsudek, aby bylo možné oddělit skutečné stížnosti od neoprávněných nebo přehnaných. Poté je třeba provést analýzu důvodů odchodů. Všeobecné problémy lze sprovodit ze světa tím, že se podíváme na politiku a praxi zaměstnávání a odměňování pracovníků. Měli bychom se zabývat i problémy týkajícími se jednotlivých manažerů. V případech, kdy jde o záležitost chování, například pronásledování, nebo zastrašování, to může být ovšem obtížné. Pokud máme více informací svědčících o pravdivosti tohoto tvrzení, nemůžeme tento problém ignorovat a měli bychom ho začít řešit.

Pomocí průzkumů názorů mezi pracovníky, získáme důkladnější a lepší představu o názorech pracovníků. Získané informace můžeme uplatnit při rozhovoru s odcházejícím pracovníkem, kde jeho důvody odchodu nemusejí být spolehlivé.³³

Pokud máme zaměstnance motivovat a tím si ho udržet v organizaci, měli by manažeři respektovat individuální odlišnosti každého pracovníka.³⁴

Mezi nejčastější důvody odchodů pracovníků z organizace patří: práce nebo pracovní místo nesplňují jeho očekávání, nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem, příliš málo příležitostí k profesnímu růstu, pocit nedocenění a neuznání, stres z přepracovanosti, ztráta důvěry v nejvyšší vedení. Zkoumání důvodů odchodů pracovníků může poskytnout velmi důležité informace pro zlepšení pracovních podmínek, mezilidských vtaů, péče o pracovníky v podniku a jiné.

Podrobněji se touto problematikou zabývám v praktické části.

33) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2002, s. 342

34) BRANHAM, Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, Grada Publishing a.s., 2009, s. 38

5. Přijetí zaměstnance do pracovního poměru

V případě kdy se nám podaří vybrat toho správného zaměstnance na uvolněné pracovní místo, musíme zajistit některé náležitosti, které jsou vyžadovány.

Přijetí nového zaměstnance znamená v první řadě ho přihlásit na příslušné úřady. První institucí na kterou musíme nového zaměstnance přihlásit je Česká správa sociálního zabezpečení. V případě malé organizace, která zaměstnává maximálně 25 zaměstnanců platí, že registrace nového zaměstnance se musí provést do 8 dnů od přijetí zaměstnance do pracovního poměru. Společnosti které zaměstnávají více než 25 zaměstnanců si výplatu dávek nemocenského pojištění musejí zajišťovat sami. Česká správa sociálního zabezpečení dohlíží na odvádění pojistného z mezd zaměstnanců, provádí a kontroluje všechny sociální dávky, které souvisejí s pojištěním a které zaměstnancům náleží. Dále musíme zaměstnance přihlásit na zdravotní pojišťovnu. Přihlášení nového zaměstnance musí být provedeno, stejně jako u sociálního pojištění do 8 dnů od vzniku pracovního poměru. Zaměstnance musíme přihlásit na tu konkrétní pojišťovnu u které je zaměstnanec pojištěn. Do 15 dnů od vzniku pracovního poměru musí být zaměstnanec také přihlášen na příslušném Finančním úřadu a to z důvodu odvádění daně z příjmu ze závislé činnosti. Společnost do které zaměstnanec nastupuje musí být pojištěna u Komerční pojišťovny. Ze zákona musí být společnosti pojištění na odpovědnost za škody způsobené pracovními úrazy nebo pro případ nemoci z povolání u zaměstnanců. Před uzavřením pracovního poměru musí zaměstnavatel ze zákona seznámit nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi. Dále ho musí seznámit s jeho pracovními a mzdovými podmínkami, s pravidly bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a v neposlední řadě i s protipožárními předpisy.

6. Ukončení pracovního poměru

V opačném případě, kdy zaměstnanec není v práci spokojený přichází na řadu ukončení pracovního poměru. Zaměstnanec má při svém odchodu také povinnosti. Nejpozději v den odchodu má zaměstnanec povinnost odevzdat zaměstnavateli například všechny poskytnuté pracovní pomůcky nebo v případě, kdy měl pracovník odpovědnost za něco, kde vznikl finanční schodek, dohodnout se se zaměstnavatelem na vyrovnání tohoto schodku. Zaměstnavatel má povinnost do 8 dnů od odchodu zaměstnance ze společnosti nahlásit skončení pracovního poměru na Okresní správu sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovnu. Po vyúčtování posledního odpracovaného měsíce, který zaměstnanec odpracoval, musíme zaslat na příslušnou pobočku Okresní správy sociálního zabezpečení Evidenční list důchodové pojištění.

V případě, že se při ukončení pracovního poměru nesplní zákonné podmínky, je ukončení takového poměru považováno za neplatné rozvázání pracovního poměru. Výpověď z pracovního poměru má právo dát jak zaměstnanec tak zaměstnavatel. Způsoby skončení pracovního poměru jsou stanoveny v Zákoníku práce od § 48 - § 73a. Ukončení pracovního poměru není vždy jednostrannou záležitostí. Pracovní poměr může taktéž skončit smrtí zaměstnance (§ 73 Zákoníku práce) a nebo skončí – li pracovní poměr uplynutím doby na kterou byl pracovní poměr uzavřen na základě vydaného pracovního povolení. Výpovědní doba je pro zaměstnance i zaměstnavatele stejná a to dvouměsíční výpovědní doba. Zaměstnanec může ukončit pracovní poměr z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu, zaměstnavatel smí dát zaměstnanci výpověď jen z důvodu výslovně specifikovaného zákoníkem práce. Vždy musí být výpověď z pracovního poměru doručena druhé straně v písemné formě.

6.1 Způsoby ukončení pracovního poměru

Pokud chce zaměstnavatel nebo zaměstnanec ukončit pracovní poměr, lze to udělat následujícími způsoby.

- a) dohoda – v případě, že se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnou na skončení pracovního poměru dohodou, končí pracovní poměr dnem, na kterém se obě strany dohodly
 - dohoda musí být vždy sepsána písemně, nebo je neplatná
 - obsaženo v § 49 Zákoníku práce

- b) výpověď – výpověď z pracovního poměru může podat jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel, výpověď musí být vždy dána písemně, jinak je neplatná
 - zaměstnanec může podat výpověď z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu, zaměstnavatel smí dát výpověď pouze v případech stanovených v § 52 Zákoníku práce
 - obsaženo v § 50-54

- c) okamžité zrušení – v tomto případě končí pracovní poměr okamžitě bez výpovědní doby a to dnem doručení druhému účastníku
 - musí být dáno písemně, ve stanové době doručeno druhému účastníku a musí v něm být skutkově vymezen jeho důvod tak, aby nebylo možné ho zaměnit s jiným důvodem
 - obsaženo v § 55-56

- d) zrušení ve zkušební době – patří k nejčastějším způsobům ukončení pracovního poměru
- ukončit pracovní poměr může jak zaměstnavatel tak zaměstnanec a to z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu
 - oznámení o ukončení pracovního poměru by mělo být oznámeno druhému účastníku zpravidla 3 dny před ukončení pracovního poměru, nedodržení lhůty nemá za následek neplatnost ukončení pracovního poměru
 - v době prvních 21 kalendářních dní trvání pracovní neschopnosti, nesmí zaměstnavatel dát zaměstnanci výpověď
 - obsaženo v § 66
- e) skončení pracovní poměru na dobu určitou – pracovní poměr na dobu určitou může skončit i předchozími způsoby skončení pracovního poměru
- pokud je pracovní poměr vázán na konání určitých prací, měl by zaměstnavatel upozornit zaměstnance na skončení těchto prací včas, zpravidla 3 dny předem
 - v případě, že zaměstnanec pokračuje s vědomím zaměstnavatele v konání sjednaných prací, jedná se o pracovní poměr uzavřený na dobu neurčitou

7. POTRAVINÁŘSKÁ VÝROBA OBECNĚ

Potravinářská výroba obecně se dá charakterizovat jako odvětví výroby potravin a nápojů v EU. Představuje největší zpracovatelský sektor.

Je to důležitý pilíř ekonomiky této unie a podílí se 2 % na HDP. Polovina obratu odvětví je produkována malými a středními podniky, které vytvářejí rozhodující část podnikatelské základny a zpracovávají převážnou část agrární produkce. Tento sektor má v EU pozitivní saldo obchodní bilance a zaměstnává 4,4 mil. osob.³⁵

V ČR se výroba potravin spolu s výrobou nápojů podílí na HDP 2,7 %. Sektor potravin v ČR, obdobně, jako v EU, patří k nosným odvětvím zpracovatelského průmyslu s velikostně členitou podnikatelskou strukturou. Význam potravinářství je dán však především tím, že zabezpečuje výživu obyvatelstva výrobou zdravotně nezávadných, kvalitních a v širokém sortimentu dostupných produktů, včetně regionálních specialit a biopotravin.³⁶

Hlavní marketingová podpora je směřována k udržení zájmu spotřebitelů o kvalitní potraviny. V tomto směru sehrává významnou úlohu značka KLASA. Malé střední podnikatelské subjekty, ale i velké firmy mohou, při splnění stanovených podmínek využít různé podpůrné programy, které jim přispívají k zajištění finančních zdrojů.

Další vývoj potravinářského odvětví bude do značné míry záviset na důsledném uplatnění právních předpisů, standardů v podnikatelské praxi. Právní úprava týkající se výroby, uvádění do oběhu a prodeje potravin zahrnuje více jak 5 desítek právních předpisů.

35) MINISTERSTVO zemědělství, Panorama potravinářského průmyslu 2009, [on-line], [cit. 14.05.2011], dostupné z: www.eagri.cz

36) TAMTÉŽ, s. 10

7.1 Cíle potravinářské výroby

Cílem přijatých programů je přidávání hodnoty agrárním produktům, modernizace zpracovacích kapacit a vyšší konkurenceschopnost produkce, výrobních oborů i obou odvětví – výroby potravinářských výrobků i výroby nápojů.³⁷

Konkurenceschopnost odvětví výroby potravinářských výrobků a výroby nápojů je potřeba i nadále posilovat. Nepříznivý stav dokumentuje rostoucí trend importu potravin do ČR. V posledních letech sice nedocházelo s okolními zeměmi i tzv. třetími zeměmi k zásadním změnám v obchodní výměně ve zbožové skupině potravin a nápojů, ale dílčí sortimentní a cenové změny se vyskytují.³⁸

K prioritám národní i evropské politiky v oblasti potravin patří jak jejich bezpečnost (food safety), jejíž zajištění a kontrola je vymezena především potravinovou a veterinární legislativou, tak kvalita a dostupnost potravin. Zvyšování kvality a přidané hodnoty produkce bude rozhodovat o perspektivě výroby potravinářských výrobků a výroby nápojů.³⁹

Jednou z cest je uplatnění jedinečných produktů, které splňují podmínky ochrany v EU (CHOP, CHZO, ZTS) i výrobků, které nesou již dříve zmíněnou značku KLASA. V nastoupených trendech bude také žádoucí pokračovat i u biopotravin a regionálních potravin. Tržby v potravinářském a tabákovém průmyslu se podílí na celkových tržbách asi 6% až 9%.

37) MINISTERSTVO zemědělství, *Panorama potravinářského průmyslu 2009*, [on-line], [cit. 14.05.2011], dostupné z: www.eagri.cz

38) TAMTÉŽ, s. 10

39) TAMTÉŽ, s. 10

8. SHRnutí

Lidské zdroje můžeme charakterizovat jako lidský potenciál, který se rozšiřuje učením nebo-li rozvojem osobnosti. Rozvojem osobnosti jednotlivce, který se stane přirozenou autoritou, současně rozvíjíme celý tým či organizaci. Řízení lidských zdrojů můžeme také chápat jako rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Základním principem řízení lidských zdrojů je optimální a vyvážené složení lidí a jeho rozvoj. Všechny personální činnosti mají jeden jediný záměr a ten je, aby byl personální potenciál firmy maximálně využit.

Personalistika patří do oboru, který se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro firmu, jejich motivaci, správný rozvoj a v neposlední řadě se zaměřuje i na práci se zaměstnanci. Lidské zdroje hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšné činnosti firmy a základní funkcí personálního řízení firmy a zabezpečit takovou strukturu lidských zdrojů, která tento úspěšný rozvoj zajistí. U personálních činností je obvyklé, že kromě personalisty se na nich podílí i jednotliví manažeři. Personální práci můžeme také vnímat jako službu a poradenství pracovníkům, která směřuje jak k vedení společnosti, tak k samotným pracovníkům společnosti.

Mezi nejdůležitější oblasti personální práce patří plánování pracovníků, jejich počtu a struktury, získávání a výběr pracovníků, rozmisťování pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich výkonu, sledování pracovních podmínek, bezpečnosti a hygieny práce, tvorba a udržování personálního informačního systému. Ve stále větší míře se přesouvá odpovědnost za řízení lidí a rozhodování s personálními důsledky na liniový management, který má spoluodpovědnost za utváření sociálního klimatu, za motivaci, kvalifikační rozvoj personálu a posilování identifikace pracovníků s cíli firmy.

9. PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část pojednává o současné situaci ve výrobním středisku společnosti Fresh crocodile company, kde podrobněji rozebírá příčiny odchodů zaměstnanců.

9.1 Charakteristika společnosti

Společnost Fresh crocodile company se zabývá výrobou, distribucí a prodejem obložených baget a sendvičů. Byla založena v roce 1992 Petrem Cichoněm, který je zároveň jednatelem společnosti. První velká výrobní byla v Praze-Holešovicích. Úspěšně rozvíjející se výrobní postihla v roce 2002 povodeň a výroba se přesunula do již dříve zakoupené staré konzervářské fabriky v Žiželicích (okres Kolín). Centrála společnosti je v současné době v Praze-Hloubětíně a výrobní středisko se nachází v Žiželicích. Společnost ve výrobním středisku v současné době zaměstnává 240 lidí. Za svou dvacetiletou působnost si společnost vybudovala pevné místo v potravinářském průmyslu, získala a získává mnoho stálých zákazníků a její roční obrat přesáhl v roce 2011 800 miliónů korun. Společnost disponuje kompletním zázemím včetně administrativní budovy a cca 2 km od výrobního střediska má vlastní ubytovnu, kde ubytovává své zaměstnance. Součástí výrobního střediska je i budova skladu s velkokapacitním mrazákem.

9.1.1 Zaměstnanci společnosti

Společnost vlastní jediný majitel a to pan Cichoň Petr. Dále se společnost rozděluje na tři výrobní střediska, kompletaci, pekárnu a teplou přípravnu. Součástí výrobního střediska je také sklad a expedice, údržba a administrativní pracovníci na úseku personalistiky, kvality, vývoje, investice a provozní účetní. Vedením každého uvedeného úseku je zodpovědný příslušný manažer.

9.1.2 Struktura zaměstnanců dle pracovní pozice

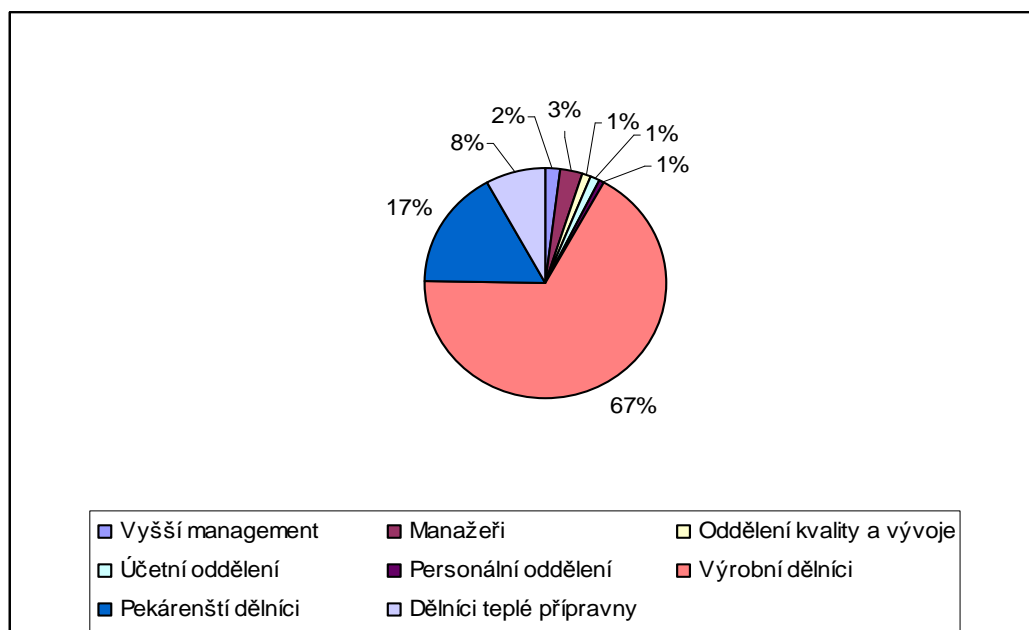
Dle tabulky 1 a grafu 1 lze rozpoznat, že nejvíce zaměstnanců z celkového počtu zastává pozici dělníka. Těmto dělníkům jsou nadřizení vedoucí, manažeři jednotlivých úseků a ředitel výrobního střediska.

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců společnosti Fresh crocodile company dle pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	%
Vyšší management	3	2%
Manažeři	5	3%
Oddělení kvality a vývoje	2	1,2%
Účetní oddělení	2	1,2%
Personální oddělení	1	0,6%
Výrobní dělníci	109	67%
Pekárenští dělníci	27	17%
Dělníci teplé přípravny	13	8%
Celkem	162	100%

Zdroj: Interní report pracovníků

Graf 1: Struktura zaměstnanců společnosti dle pracovní pozice



9.1.3 Struktura zaměstnanců dle věku

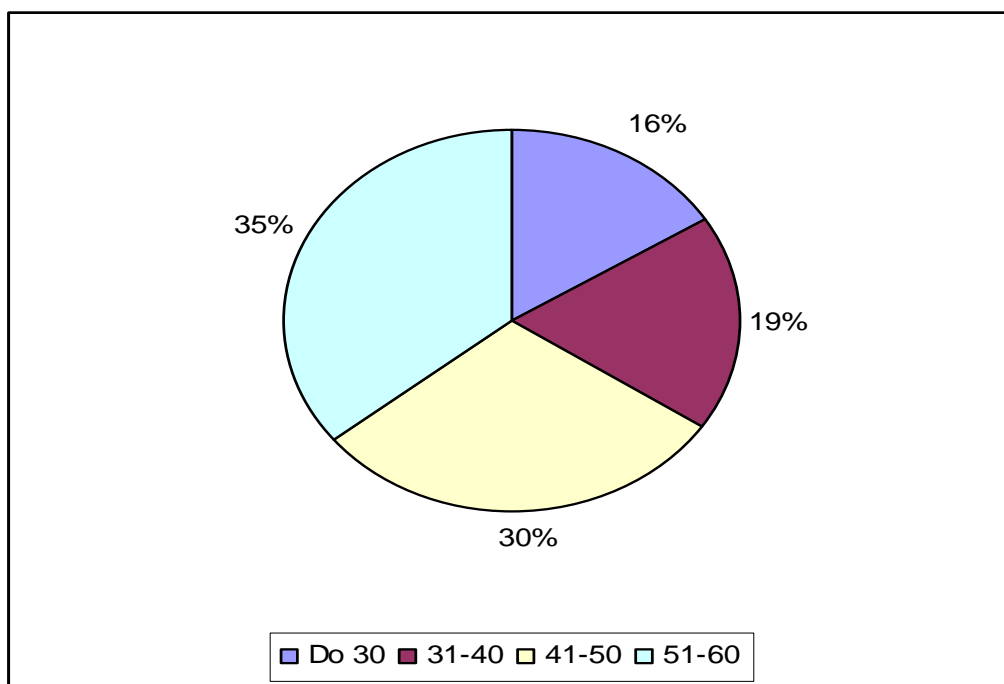
V následující tabulce jsou zaměstnanci společnosti rozděleni dle věkové struktury. Jak je z tabulky zřejmé, nejvíce zaměstnanců patří do věkové skupiny 51-60 let a nejméně zaměstnanců je ve společnosti ve věkové skupině do 30 let. Průměrný věk ve společnosti je 41 let.

Tabulka 2: Struktura zaměstnanců společnosti Fresh crocodile copany dle věkové struktury

Věk	Počet zaměstnanců	%
Do 30	26	16%
31-40	30	18%
41-50	48	30%
51-60	58	36%
Celkem	162	100%

Zdroj: Interní zdroj společnosti

Graf 2: Struktura zaměstnanců dle věkové struktury



9.1.4 Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru

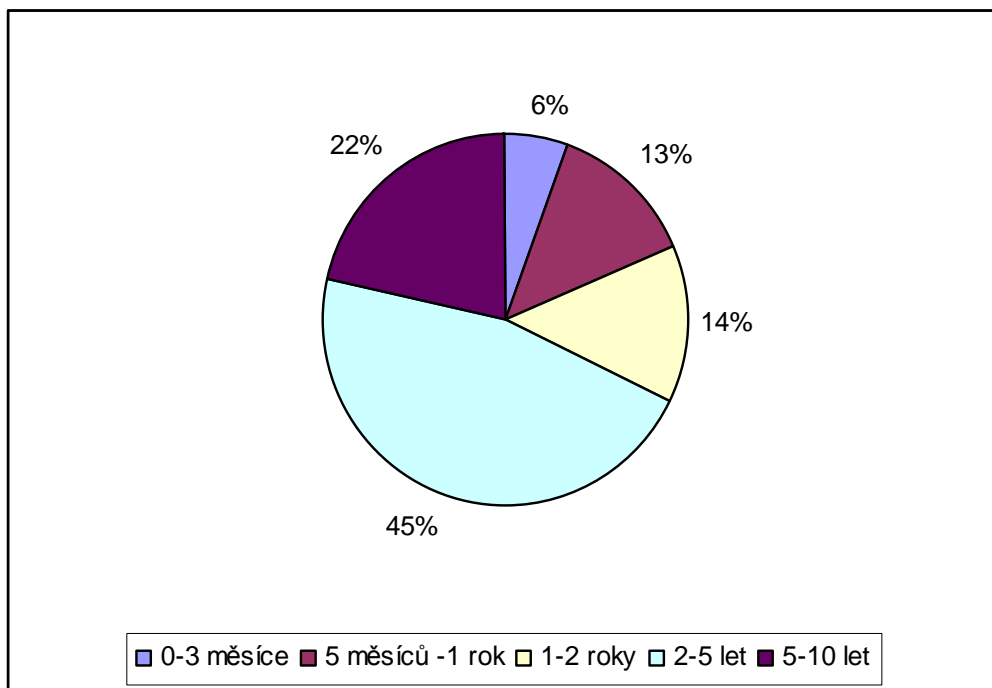
Dle tabulky 1 a grafu 1 lze rozpoznat, že v současné době je ve společnosti zaměstnáno 9 lidí, kteří jsou ve zkušební době a většina zaměstnanců je ve společnosti zaměstnána po dobu 2-5 let.

Tabulka 3: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců	%
0-3 měsíce	9	5%
5 měsíců - 1 rok	21	13%
1-2 roky	22	14%
2-5 let	75	46%
5-10 let	35	22%
Celkem	162	100%

Zdroj: Interní zdroj společnosti

Graf 3: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru



10. Fluktuace zaměstnanců

Jeden z trvalých problémů, který nedává spát mnoha manažerům i vedoucím se nazývá fluktuace. Slovo fluktuace pochází z latinského slova fluctuare, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo má také význam „pohybovat sem tam“. Používá se v přírodních vědách, ale také v managementu lidských zdrojů.

Fluktuace má svoji funkci a optimální, správnou úroveň zaměstnanců. Obecně se můžeme v různých zdrojích dopátrat hodnoty doporučené úrovně fluktuace. Kořeny příčin odchodů pracovníků z organizace můžeme hledat jak v zaměstnanci, tak v podniku či jeho okolí. Je mnoho příčin fluktuace, ale ne vždy jsou všechny příčiny zcela klasifikovatelné. I když některé společnosti dělají pohovory s odcházejícími pracovníky, ukazuje se, že tyto pohovory jsou nespolehlivé a to z důvodu, že odcházející zaměstnanec nechce vyjádřit kritiku ke svému nadřízenému, ke kolegům. Většina z odcházejících pracovníků dá přednost méně spornému důvodu svého odchodu ze společnosti. Významný podíl na odchodů pracovníků z organizace mají příčiny, které nemůže zaměstnavatel ovlivnit. Jedná se odchod pracovníků z osobních důvodu, například z důvodu stěhování, rodinných problémů či nemoci. Na druhé straně však existuje mnoho faktorů, které může firma ovlivnit. Do těchto faktorů například patří zlepšení systémů interní komunikace, zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, výběr kvalitních lidí, umožnění rozvoje pracovníků, zlepšení pracovních a bezpečnostních podmínek, přispět ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti a jiné.

Fluktuace má ovšem i své pozitivní stránky a do těchto pozitivních stránek můžeme zařadit podněcování přílivu nových lidí a tudíž i nových nápadů do společnosti, řešení tzv. pracovní slepoty či stabilizování produktivního personálu. S fluktuací jsou také spojeny určité finanční náklady, které zahrnují například náklady na nábor a výběr pracovníků, náklady při nároku na odstupném či náklady na neobsazené místo.

Jak už bylo zmíněno, fluktuaci můžeme rozdělit do několik skupin. Nyní se budeme zabývat příčinami odchodů pracovníků ze společnosti Fresh crocodile company, které budou rozděleny do jednotlivých skupin.

10.1 Pracovní podmínky

Obtížnost, fyzická namáhavost a práce vyžadující značné duševní a nervové vypětí jsou příčiny, které můžeme považovat za hlavní příčiny odchodů pracovníků ze společnosti.

Nevyhovující pracovní podmínky se v poslední době neobjevují jen u společnostech, které teprve vstupují na trh bez náležitých informací a zkušeností, ale i u společností, které na trhu působí již nějakou dobu. Z různých zdrojů se můžeme dozvědět, že zaměstnavatel nutí zaměstnance, aby si do práce nosil vlastní pracovní oděv, náradí, při obsluze v nočním provozu kde je pouze jen jeden pracovník si nesmí dojít na toaletu a nebo si tyto přestávky musejí pracovníci napracovat. Dle § 224 - § 226 Zákoníku práce jsou „zaměstnavatelé povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance závodní preventivní péči.“ Nemůžeme ovšem tvrdit, že tato situace je na všech pracovištích stejná. Mnohé společnosti si uvědomili a pochopili, že zdravý a spokojený pracovník odvede mnohem kvalitnější práci a je více než loajální. Některé společnosti poskytují zaměstnancům i luxusnější výhody jako jsou například kuchyňka na pracovišti, příspěvky na penzijní připojištění, flexibilní forma práce, příspěvky na dovolenou či čerpání osobního volna za náhradu. K navrhování a zlepšování životních a pracovních podmínek v Evropě vznikla v roce 1975 Evropská nadace pro zlepšení pracovních a životních podmínek. Výsledky zkoumání a získané poznatky založené na nezávislém a srovnávacím výzkumu předává vládám, zaměstnavatelům, Evropské komisi a odborovým organizacím.

Společnost Fresh crocodile company patří ke společnostem, které se snaží přispívat ke spokojenosti zaměstnanců ve vytváření lepších pracovních podmínek tím, že poskytují pracovní oblečení a obuv svým zaměstnancům, stravování v denní místnosti zdarma a dále například vzduchotechnické jednotky vybavené lampami UV záření, které čistí vzduch od mikrobakteriologických nečistot.

10.2 Mezilidské vztahy na pracovišti

Dobré mezilidské vztahy na pracovišti jsou předpokladem pro fungování pracovníků jako týmu. Vybudovat a udržet si dobré vztahy na pracovišti, ale i s rodinou, přáteli nebo sousedy se může zdát jako lehká věc, ale bohužel tomu tak není. Lidská povaha je složitá a proto se nemůžeme spoléhat na univerzální příručku, která by nám mohla pomoci v mezilidských vztazích uspět.

Konflikty na pracovišti jsou ukazatelem nezdravých vztahů a vedou ke zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti. Konflikt můžeme charakterizovat jako názorový rozpor či střet protichůdných tendencí. Jedním z hlavních znaků u konfliktů je jejich délka. Dlouhotrvající konflikty jsou důkazem špatného managementu, který neumí zavčas řešit tyto konflikty. Konflikty lze rozdělit do několika skupin. První skupinou jsou mobilizující konflikty, které mají na pracovišti pozitivní vliv, protože vedou k rozvoji činnosti. Jejich charakteristickým znakem je jejich krátkodobost. Jedná se především o prosazování nových pracovních metod, výběr nových materiálových zdrojů nebo o výběr nových dodavatelů. Druhou skupinou jsou konflikty destruktivní, které jsou negativním projevem managementu, jednotlivce nebo celé organizace. Mobilizující konflikty mohou přerůst až do konfliktů destruktivních. Tyto konflikty kazí sociální klima a často jsou jen důsledkem osobních šarvátek. Řeší se mnohem obtížněji nežli mobilizující konflikty. Vedou především k nespokojenosti zaměstnanců, jejich sociální nejistotě a pocitu nespravedlnosti, ať již v posuzování jejich odborných kvalit jako i jejich ohodnocení. Dále můžeme konflikty rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní konflikty se odehrávají v osobnosti pracovníka. Naopak vnější konflikty jsou konflikty mezi osobami. Vnitřní i vnější konflikty se často prolínají. Konfliktnost v celé společnosti a i na pracovištích často ovlivňuje celková politicko – sociální situace ve státě.

10.3 Odměňování

Jako nejefektivnější motivační prostředek se jeví finanční odměňování za práci provedenou nad rámec svých pracovních povinností. V měnících se podmínkách trhu a ve vývoji potřeb firem můžeme pozorovat posun v uvažování o odměňování zaměstnanců.

V případě, že se společnost rozhodne ke zvýšení ročního objemu finančních prostředků vynakládaných na odměňování zaměstnanců, může postupovat dvěma způsoby. Prvním způsobem je, že přírůstek ročního objemu finančních prostředků věnuje na zvýšení základních platů a druhým způsobem je věnování přírůstku ročního objemu finančních prostředků na výplatu výkonových odměn. První způsob je snazší k realizaci, ale nastávají zde dva problémy. Prvním problémem je, že zvýšení základní mzdy může vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, ale dopad na jejich výkon je většinou omezený a krátkodobějšího charakteru. Vše závisí na tom, jak zvýšení základní mzdy zaměstnanci vnímají. V případě, že to vnímají jako nárok a nikoli jako ocenění svého výkonu, dopad na jejich výkonnost se vůbec nemusí projevit. Druhý způsob slouží k posílení výkonové motivace podstatně lépe, nežli první způsob a to za předpokladu, že výkonová odměna je jasně vázána na dosažení předem stanovených výsledků, které pracovník může ovlivnit. I z hlediska nákladů podniku je zvýšení výkonové složky mzdy ve srovnání se zvýšením základní mzdy výhodnější.

Ve výrobním středisku ve společnosti Fresh crocodile company poskytuje zaměstnavatel odměny ve formě výhod jako například: poskytování relaxačních masáží zdarma, možnost využití podnikového rekreačního zařízení, vyplácení 13. platů, příspěvky na dopravu a v neposlední řadě i měsíční věrnostní příplatek.

10.4 Rodinné důvody

Odchody zaměstnanců z rodinných důvodů patří do faktorů, které firma nemůže ovlivnit. V převážné většině se za odchody z rodinných důvodů skrývá hlavně neochota zaměstnanců sdělit pravý důvod svého odchodu ze zaměstnání. Mnoho zaměstnanců odchází kvůli osobním problémům, které nesouvisejí se zaměstnáním. Do této kategorie můžeme zařadit: uzavření manželství, stěhování, těhotenství nebo péče o nemocného člena rodiny. Dalšími důvody mohou být rozvod, změna pracoviště manželského partnera, nemožnost nalézt v místě či okolí zaměstnání pro manželského partnera či jiného člena rodiny. Společnosti přistupují k výpovědím z rodinných důvodů různě. Některé společnosti vycházejí svým zaměstnancům vstříc při podávání výpovědi z rodinných důvodů a některé společnosti vstříc nevycházejí. Záleží i na současné situaci podniku, na pracovním místě na kterém zaměstnanec pracuje a na dalších důležitých faktorech.

Společnost Fresh crocodile company v případě, že zaměstnanec chce odejít ze společnosti z rodinných důvodů vychází zaměstnanci s ukončením pracovního poměru vstříc. Pokud není zaměstnanec ve zkušební době, kdy může odejít i bez uvedení důvodu, končí pracovní poměr dohodou.

11. Dílčí závěr praktické části

Hlavním cílem v praktické části bylo analyzování příčin odchodů zaměstnanců ve zkoumané společnosti na základě zjištěných dat a informací. Zkoumaná společnost byla nejdříve charakterizována a poté byly blíže rozpracovány nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců. Na závěr každé příčiny je uvedeno stanovisko zkoumané společnosti. A co tedy můžeme udělat pro to, aby byli zaměstnanci ve společnosti spokojeni, nepřecházeli například ke konkurenčním společnostem a zvýšil se i jejich pracovní výkon??

Společnost by se především měla o zaměstnance zajímat. Jak už tu bylo zmíněno, znát příčiny odchodů zaměstnanců ze společnosti patří k těm nejdůležitějším úkolům. Důležité je zaměstnancům naslouchat a dát jim příležitost ke komunikaci s manažery, zajímat se o jejich pracovní ambice a zájmy. Pokud se budou zaměstnanci cítit ve společnosti bezpečně, začnou mluvit i o problémech, které je tíží a tyto problémy se mohou začít řešit ihned, na rozdíl od situace, kdy si zaměstnanci své problémy nechávají pro sebe a s nikým je neřeší. Podporování důvěry komunikace je předpokladem změny k lepšímu a základem zdravé firemní kultury. Dalším důležitým aspektem je nemít na zaměstnance přehnané nároky. Zaměstnanci jsou v současné době čím dál tím více přetěžováni dalšími a dalšími úkoly, kde ti lepší z nich jsou schopni po určitou dobu zvládat. Dlouhodobé přetěžování nejen že vede ke ztrátě motivace, ale dochází i k frustraci zaměstnance. Přetěžováním dochází ke zhoršení celkového pracovního výkonu zaměstnance a v některých situacích se stává, že zaměstnanec musí zkrátka „vysadit“. Řešením může být alespoň na nějakou dobu přijmout do společnosti dalšího pracovníka, který stávajícím zaměstnancům práci ulehčí. Dále můžeme zaměstnancům poskytnout navíc některé benefity jako je služební telefon, týden dovolené navíc nebo finanční odměnu. Zaměstnanci potřebují vědět, že si jejich práce zaměstnavatel váží a zaměstnance ctí.

Pokud si zaměstnavatel chce zachovat přízeň svých nejlepších pracovníků, měl by nastavit směrnici zvyšování platu tak, aby byl kladen větší důraz na jejich zásluhy a tím přispět k celkovému rozvoji celé společnosti. Způsob odměňování by však měl zůstat stále průhledný a zaměstnanci by měli znát podmínky za kterých mohou dosáhnout zvýšení platu. V případě, že všem zaměstnancům přidá zaměstnavatel na základním platu stejnou finanční částkou, vede to pouze ke ztrátě motivace pracovníků a snahy o jejich lepší pracovní výkon. Nabídnutím nových výzev a příležitostí může zaměstnavatel posílit sebedůvěru zaměstnanců a tím významnou měrou přispět k zaměstnancovu osobní spokojenosti. Docílit tím můžeme nabídkou různých jazykových kurzů nebo kurzů na rozvoj komunikačních dovedností. Součástí většiny dobrých firem jsou v dnešní době i poskytování zdravotních benefitů. Mnoho firem si myslí, že finanční prostředky vložené do zdravotních benefitů jsou vyhozené peníze. Stále více lidí se snaží více sportovat a žít zdravým životním stylem. Pokud je zaměstnavatel v této oblasti bude podporovat, může získat konkurenční výhodu oproti jiným společnostem, které tyto výhody nenabízejí. Výhod, které může zaměstnavatel poskytnout svým zaměstnancům je opravdu celá řada, od příspěvků na vitamíny, očkování proti chřipce, poukazů na masáže až po příspěvky na plavání či ozdravné nebo lázeňské pobyty. V oblasti zdraví začínají spolupracovat s podnikatelským sektorem i některé zdravotní pojišťovny, jako například Všeobecná zdravotní pojišťovna. Tato pojišťovna si vybírá své partnery pro projekt Zdravá firma, v rámci něhož umožňuje zaměstnancům společností čerpat finanční prostředky na péči o jejich zdraví. V současné době je do projektu zapojeno celkem 64 firem z České republiky.

Zaměstnavatel by se měl ke svým zaměstnancům chovat ohleduplně, vstřícně a s respektem. Lidé potřebují cítit, že jsou důležití a nezbytní pro společnost a její rozvoj a úspěch.

ZÁVĚR

Lidské zdroje a personalistika se zabývají řízením a rozvojem lidských zdrojů.

Personální oddělení patří k jedním z důležitým oddělením ve firmách. Zde se odehrávají veškeré procesy, které jsou spojeny s náborem zaměstnanců. Každá firma má odlišnou výrobu a tudíž i odlišné nároky na své budoucí zaměstnance. K nejdůležitějšímu úkolu personalisty patří umístění lidí na to správné místo, poté nám může zaměstnanec odvést pořádnou práci.

Metody a techniky řízení lidských zdrojů se netýkají pouze personálního ředitele a personálního oddělení, ale prakticky všech manažerů ve společnosti. Personalistika má úzkou návaznost na management společnosti.

Práce personalistů zahrnuje celou řadu činností, ke kterým například patří: výběr zaměstnanců, evidence, plánování a vytváření nových pracovních míst, hodnocení pracovního výkonu, odměňování pracovníků a s tím související mzdy, metody vzdělávání na pracovišti (asistování, koučování, pracovní porady), personální plánování (plánování osobního rozvoje pracovníků, vzdělávání pracovníků, ale i plánování propouštění pracovníků), věnování se intelektuálnímu kapitálu ve společnosti, vytváření organizační kultury a klimatu ve společnosti.

Výsledkem správného výběru zaměstnanců je zvýšení produktivity a kvality práce.

Pokud bude mít firma kvalitní a produktivní zaměstnance, může být na trhu ve svém oboru ta nejlepší.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., 2002, 856 s./ISBN 80-247-0469-2

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ A KOL., Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*, Management Press, s.r.o., 2009. 798 s. /ISBN 978-80-7261-169-0

BRANHAM, Leigh, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, Grada Publishing, a.s., 2009, 256 s./ISBN 978-80-247-2903-9

Efektivita rozvoja ľudských zdrojov – HR Development Academy, [on-line], dostupné z: www.personalistika.sk

ERTL, ING., Jan, *Fluktuace-diagnóza a léčba*, [on-line], dostupné z: www.personall.cz/fluktuace_clanek.html

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*, CP Books, a.s., 2005, 462 s./ISBN 80-7226-515-6

HANDLÍŘ, CSC., RNDr.Jiří. *Management učebnice pro SŠ a VOŠ*, Computer Press, 1998. 268 s./ISBN 80-7226-095-2

KOCIANOVA, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing a.s., 2010, 224 s./ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef, *Personální práce v malých a středních firmách 4., aktualizované a doplněné vydání*, Grada Publishing, a.s., 2011, 281 s./ISBN 978-80-247-3823-9

KÖPPL, Ladislav, *Recese a změna spotřebitelského chování*, [on-line], dostupné z: www.advertures.cz

MILKOVICH, George T. - BOUDREAU, John W. *Human resource management*, 8th ed. Chicago : Irwin, 1997, 693 s./ISBN 0256193541

MINISTERSTVO zemědělství ČR., *Panorama potravinářského průmyslu*, [on-line], dostupné z: www.eagri.cz

OBLUK, Ondřej, *Recese a změna spotřebitelského chování*, [on-line], dostupné z: www.mather.cz

TOMEK DRSC., Prof. Ing. Gustav; VÁVROVÁ, CSC., Doc. Ing. Věra, *Jak se mění marketing*, [on-line], dostupné z: www.prekan.cz

VEBER, CSC., Doc. Ing. Jaromír a kol., *Management: Základy, Prosperita, Globalizace*, Management Press, 2000, 704 s./ISBN 80-7261-029-5

VYSEKALOVÁ, Jitka, *Chování zákazníka, Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*, Grada Publishing, a.s., 2011, 356 s./ISBN 978-80-247-3528-3

Internetové zdroje:

www.personalistika.sk

<http://portal.mpsv.cz/sz/stat>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Systémový přístup k personalistice

Tabulka 2 – Struktura zaměstnanců společnosti Fresh crocodile company

Tabulka 3 – Struktura zaměstnanců dle věku

Tabulka 4 – Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru

Seznam grafů

Graf 1 – Systémový přístup k personalistice

Graf 2 – Struktura zaměstnanců společnosti Fresh crocodile company

Graf 3 – Struktura zaměstnanců dle věku

Graf 4 – Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE	I
PŘÍLOHA B – MANAŽERSKÝ DOTAZNÍK	III

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník spokojenosti pro nové zaměstnance

Jméno a příjmení:

Počet odpracovaných směn:

Středisko:

1. Věnoval se Vám v prvních dnech nástupu trenér společnosti??

ANO – pokud ano, dostatečně??

NE

2. Bydlíte na naší ubytovně?? Co se Vám na ubytování líbí a co naopak nelíbí??

3. Jste spokojeni s chováním vedoucích pracovníků?

ANO

NE- pokud ne, uveďte příklad:

4. Jste spokojeni se směnností ve výrobním středisku?

ANO

NE – pokud ne, navrhněte směnnost jaká by Vám vyhovovala:

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

5. Co se Vám u nás líbí, s čím jste spokojeni, co Vás příjemně překvapilo, co Vám u nás chybí??

.....
.....

6. Co se Vám u nás nelíbí, s čím spokojeni nejste??

Příloha B – Manažerský dotazník

Jméno a příjmení	
Adresa	
Telefon domů	
Mobilní telefon	
Datum narození	
Pozice, o kterou se ucházíte	

Souhlasím s tím, aby mé osobní údaje, uvedené v tomto dotazníku a zaslaném životopise, byly evidovány firmou Crocodile ČR, spol. s r.o. za účelem výběru zaměstnanců na pracovní místa po dobu 1 roku.

V Žiželicích dne _____

Podpis _____

1. Co víte o naší společnosti?
2. Jak jste se dozvěděl/-a o možném zaměstnání ve společnosti Crocodile?
<input type="checkbox"/> prostřednictvím inzerce v tisku <input type="checkbox"/> prostřednictvím internetu <input type="checkbox"/> prostřednictvím personální agentury <input type="checkbox"/> na základě doporučení <input type="checkbox"/> jiným způsobem (jakým):
3. Proč jste se rozhodnul(a) pracovat pro společnost Crocodile?
4. Jakou profesní oblast preferujete?
<input type="checkbox"/> obchod <input type="checkbox"/> výroba <input type="checkbox"/> distribuce <input type="checkbox"/> účetnictví <input type="checkbox"/> jinou (jakou):
5. Proč se domníváte, že budete úspěšný/-á ve zvolené oblasti?

6. Pracovní zkušenosti			
Zaměstnavatel	pozice	náplň práce	od – do (roky)
Zaměstnavatel	pozice	náplň práce	od - do
Zaměstnavatel	pozice	náplň práce	od - do
7. Dosažené vzdělání			
8. Čeho byste chtěl/-a ve své profesní kariéře dosáhnout v nejbližších 5 letech?			
9. Kterého profesního úspěchu si ve svém dosavadním životě nejvíc ceníte?			
10. Termín možného nástupu:			
11. Vaše představa o hrubé mzdě:			
<ul style="list-style-type: none"> • nástupní: • po zapracování: 			

Děkujeme Vám za Váš čas, který jste věnoval/-a vyplnění tohoto dotazníku.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kafková Miroslava

Obor: 6202R087 - Evropská hospodářskosprávní studia (Bc. EHS)

Forma studia: Bakalářské kombinované studium

Název práce: Personální činnost v potravinářské výrobě

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh:¹ 43

Celkový počet stran příloh:² 5

Počet titulů české literatury a pramenů: 17

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth