

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Analýza vybraných personálních činností ve firmě
Federal-Mogul Friction Products, a. s.

Bakalářská práce

Autor: Michaela Sedláčková
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 27.4.2015

Michaela Sedláčková

Poděkování:

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za její praktické rady, připomínky a metodické vedení práce.

Anotace

Cílem bakalářské práce je analyzovat vybrané personální činnosti ve firmě Federal-Mogul Friction Products a. s. Teoretická část obsahuje základní informace týkající se personální práce a vybraných personálních činností, konkrétně se jedná o analýzu a vytváření pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování a péči o zaměstnance. Praktická část práce se zabývá analýzou těchto činností ve firmě a dotazníkovým šetřením zjišťujícím spokojenost zaměstnanců s těmito personálními činnostmi. Na základě výsledků z analýzy a dotazníkového šetření jsou stanoveny vhodné návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení současné situace v podniku.

Annotation

Title: The analysis of selected personnel activities in the company Federal-Mogul Friction Products, a. s.

The aim of the Bachelor's Thesis is to analyze selected personnel activities in the company Federal-Mogul Friction Products, a. s. The theoretical part contains basic knowledge about personnel management and description of selected personnel activities especially job analysis and job design, recruiting and selection of employees, job evaluation, reward system and employee care. The practical part deals with the analysis of these activities in the company and also with the research in order to determine employee satisfaction with implementing these personnel activities. Based on the results of analysis and research are proposed improvement suggestions.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	2
2.1	Širší výzkumné cíle.....	2
2.2	Výzkumné otázky.....	3
2.3	Formulace hypotéz.....	3
3	Literární rešerše.....	4
3.1	Význam personální práce.....	4
3.2	Personální činnosti.....	4
3.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	5
3.2.2	Získávání a výběr pracovníků.....	6
3.2.3	Řízení výkonu a hodnocení pracovníků.....	11
3.2.4	Odměňování pracovníků.....	15
3.2.5	Péče o pracovníky.....	23
3.3	Shrnutí.....	24
4	Charakteristika podniku.....	26
4.1	Představení společnosti.....	26
4.2	Personální práce ve společnosti.....	29
5	Analýza vybraných personálních činností.....	31
5.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	31
5.2	Získávání a výběr pracovníků.....	31

5.3	Hodnocení pracovníků	35
5.4	Odměňování pracovníků	36
5.5	Péče o pracovníky	39
6	Výzkumný projekt.....	42
6.1	Dotazníkové šetření	42
6.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	43
7	Shrnutí výsledků a návrh doporučení.....	58
8	Závěr.....	64
9	Seznam použité literatury.....	65
10	Seznam schémat, grafů a tabulek.....	67
11	Seznam použitých zkratk.....	69
12	Přílohy	70

1 Úvod

Lidské zdroje jsou klíčem k úspěchu každé společnosti a každý zaměstnavatel by si měl uvědomit jejich hodnotu, neboť právě zaměstnanci jsou ti, kdo určují, zda bude společnost úspěšná, efektivní a konkurenceschopná a zda bude dosahovat stanovených cílů.

Pro podnik je tedy nezbytné nalézt schopné a kvalifikované pracovníky, bez rozdílu pracovních pozic. Pokud společnost takové pracovníky získá, je v jejím zájmu si tyto zaměstnance dlouhodobě udržet. Toho lze docílit vytvořením vhodných pracovních podmínek, které budou pro zaměstnance přijatelné, a především správnou motivací zaměstnanců k pracovním výkonům. Vykonávaná práce by neměla zaměstnancům přinášet pouze finanční odměnu, ale i pocit uspokojení a radost z práce. Všechny tyto faktory pozitivně působí na pracovní výkon zaměstnanců.

Personální práce je nedílnou součástí firmy a jejím úkolem je vše, co se týká řízení a rozvoje lidí v pracovním procesu, od plánování, získávání a přijímání pracovníků, přes hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků až po jejich propouštění z organizace.

Při řízení lidských zdrojů nelze přistupovat ke všem podnikům stejně, protože způsob řízení, který funguje v jedné společnosti, nemusí fungovat i v jiné. Zatímco velké podniky mívají zřízen samostatný personální útvar, v malých podnicích si personální práci zajišťuje většinou sám majitel. Řízení lidských zdrojů se tak stává každodenní záležitostí personalistů a vedoucích pracovníků.

Problematika personální práce je velmi široká a v rámci rozsahu této práce není možné obsáhnout všechny činnosti, kterými se personalistika zabývá, z toho důvodu se práce zaměřuje pouze na vybrané personální činnosti.

2 Cíl a metodika práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat vybrané personální činnosti v podniku Federal-Mogul Friction Products a. s. a dle vyhodnocených závěrů z analýzy a dotazníkového šetření nastínit návrhy na zlepšení současného stavu personální práce ve firmě.

Teoretická část práce je věnována základním pojmům personální práce a vybraným personálním činnostem, konkrétně vytváření a analýze pracovních míst, získávání a výběru pracovníků, řízení výkonu a hodnocení pracovníků, jejich odměňování a péči o pracovníky. Pro zpracování literární rešerše byly použity knižní publikace zabývající se personalistikou, řízením lidských zdrojů a odměňováním.

Praktická část je zaměřena na představení společnosti Federal-Mogul Friction Products, a. s. a charakteristiku personálního útvaru ve firmě. Další kapitola praktické části se zabývá analýzou výše vyjmenovaných personálních činností v této firmě. Informace týkající se personálních činností ve společnosti Federal-Mogul jsou získány na základě poskytnutých interních dokumentů a řízených rozhovorů s personalisty firmy.

V rámci poslední kapitoly praktické části je provedeno dotazníkové šetření, jehož hlavním cílem je zjistit spokojenost zaměstnanců s prováděním personálních činností, za účelem získat objektivní pohled na danou problematiku. V návaznosti na obecný cíl dotazníkového šetření jsou stanoveny širší výzkumné cíle, s nimiž korespondují dílčí výzkumné otázky a hypotézy.

2.1 Širší výzkumné cíle

- Cíl 1: Zjistit, z jakých zdrojů se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě.
- Cíl 2: Zjistit, jestli ovlivní zvýšení mzdy zaměstnanců jejich výkonnost.
- Cíl 3: Určit podíl zaměstnanců nespokojených s tím, jak o ně společnost pečuje a jaké služby jim poskytuje.

Cíl 4: Stanovit hlavní faktory, které mají zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců v podniku.

2.2 Výzkumné otázky

Otázka 1: Jakým nejčastějším způsobem se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě?

Otázka 2: Ovlivní zvýšení mzdy produktivitu práce zaměstnanců?

Otázka 3: Kolik % zaměstnanců je nespokojeno s péčí o zaměstnance poskytovanou zaměstnavatelem?

Otázka 4: Jaké dva hlavní faktory nejvíce přispívají ke spokojenosti zaměstnanců?

2.3 Formulace hypotéz

Na základě výzkumných otázek byly stanoveny následující hypotézy, které budou na konci dotazníkového šetření potvrzeny nebo vyvráceny.

Hypotéza 1: Více než polovině zaměstnanců doporučili současnou pracovní pozici známí či příbuzní pracující ve firmě.

Hypotéza 2: Více než polovina zaměstnanců je se zvýšením mzdy schopna zvýšit i svůj pracovní výkon.

Hypotéza 3: S péčí, kterou společnost poskytuje zaměstnancům, není spokojena méně než jedna třetina zaměstnanců.

Hypotéza 4: Spokojenost zaměstnanců v zaměstnání nejvíce ovlivňuje mzda a jistota práce.

Závěry z analýzy a dotazníkového šetření jsou zhodnoceny metodou syntézy poznatků a zjištění a následně jsou formulována vhodná doporučení.

3 Literární rešerše

3.1 Význam personální práce

Člověk je pro organizaci jedním z nejcennějších a obvykle i nejdražších zdrojů uvádějící do pohybu ostatní zdroje a rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Termín personální práce je jádrem řízení celé organizace. Zabývá se úlohou jedince v kontextu s pracovním procesem od přijetí do organizace a po celé jeho působení v ní. Soustředí se na jeho pracovní schopnosti a výkonnost, jeho pracovní výsledky, možnost formování a v neposlední řadě dbá na sociální uspokojení z vykonávané práce a možnost osobního rozvoje. Dále sleduje chování pracovníka a vztah, nejen k práci, kterou vykonává, ale i k celé organizaci, ostatním spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž přijde do styku. (Koubek, 2001)

Šikýř (2012, s. 16) vymezil personalistiku následovně: *„Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí.“*

Termíny personální práce či personalistika bývají označovány jako nejjobecnější pojmy řízení a vedení lidí v organizaci. Z hlediska vývojového stadia a rozdílné koncepce je vhodné rozlišovat odborné výrazy: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Termín řízení lidských zdrojů lze považovat za nejnovější podobu personalistiky stávající se nejdůležitější úlohou a podstatou řízení celé organizace.

Úspěch organizace tkví ve schopnosti uvědomit si hodnotu člověka jako lidského zdroje a bohatství, které pro organizaci představuje. (Koubek, 2001)

3.2 Personální činnosti

Hlavní úkol personalistiky spočívá v zabezpečení organizace získáním přijatelného množství lidí, kteří budou dostatečně motivováni a schopni vykonávat danou práci, a pomocí těchto lidí bude organizace naplňovat předem stanovené strategické cíle. Tento úkol zajišťují jednotlivé personální činnosti, které mají ve většině organizací na starosti manažeři. (Šikýř, 2012)

V odborné literatuře se můžeme dočíst různé koncepce personálních činností, nejčastěji však bývají rozděleny právě takto:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a jejich propouštění,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. (Koubek, 2001)

Vybrané personální činnosti jsou blíže popsány v samostatných kapitolách uvedených níže.

3.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Nejprve je důležité definovat pojem pracovní místo. Armstrong (2007) charakterizuje pracovní místo jako souhrn úkolů vykonávaných určitou osobou, přičemž nezáleží na tom, kdo tyto činnosti provádí. Struktura pracovního místa v organizaci je pevná a neměnná.

Koubek (2001) považuje vytváření a analýzu pracovních míst za jednu ze zásadních činností personalistiky, na jejímž základě lze vykonávat ostatní personální činnosti. Kvalita provádění této činnosti je rozhodujícím východiskem pro efektivitu a úspěšnost personální práce v podniku.

Vytváření pracovních míst

Při vytváření pracovních míst by měla organizace dbát zejména na to, aby uspokojila své požadavky týkající se produktivity, efektivní realizace pracovních činností a kvality výrobků či poskytovaných služeb. Zároveň je nezbytné věnovat pozornost potřebám člověka, který bude na daném místě pracovat, motivovat ho, prokazovat mu respekt a poukázat na důležitost jeho role. K dosažení cílů organizace je potřeba oba tyto předpoklady vzájemně propojit.

Na začátku procesu vytváření pracovních míst je vhodné analyzovat úkoly a činnosti, které se budou v podniku vykonávat. (Armstrong, 2007)

Analýza pracovních míst

Stýblo (2003) chápe analýzu pracovního místa jako proces sběru a získávání informací o náplni konkrétního pracovního místa, jehož účelem je vyhodnocení shromážděných údajů a vytvoření popisu jednotlivých pracovních míst.

Podle Armstronga (2007) je možné pomocí analýzy pracovního místa zajistit následující informace o pracovním místě:

- obecný účel,
- obsah práce,
- zodpovědnost za výsledky či výstupy,
- kritéria měření výkonu,
- úroveň odpovědnosti a svěřené pravomoci,
- organizační faktory, tj. vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- motivující faktory,
- faktory osobního rozvoje,
- faktory pracovního prostředí.

3.2.2 Získávání a výběr pracovníků

Tato podkapitola se zabývá procesem získávání a výběru pracovníků. Cílem organizace by mělo být zajištění dostatečného množství kvalitních pracovníků

s důrazem na minimální náklady. Proces získávání a výběru zaměstnanců lze rozdělit do těchto tří fází:

1. definování požadavků
2. přilákání uchazečů
3. vybírání uchazečů

Nejprve je důležité formulovat specifikaci pracovního místa a vymežit požadavky na pracovníka, např. nutnost odborných schopností, zkušeností nebo příslušného vzdělání. Dalším krokem je hledání uchazečů uvnitř podniku i mimo něj a poslední fází je samotný výběr uchazečů, po kterém následuje příprava a podepsání pracovní smlouvy. (Armstrong, 2007)

Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Jak již bylo výše zmíněno, organizace se sama může rozhodnout, zda přijme pracovníka na volné pracovní místo z řad stávajících zaměstnanců, nebo zda bude vybírat z jiných zdrojů uchazečů.

Mezi vnitřní zdroje pracovníků mohou patřit:

- a) pracovníci, kteří byli na základě technického rozvoje nahrazeni stroji či jinou produktivnější technologií,
- b) pracovníci, jejichž stávající činnost byla změněna, případně ukončena,
- c) pracovníci, jejichž pracovní vyspělost jim umožňuje profesní růst,
- d) pracovníci, kteří mají z jiných důvodů zájem přestoupit na nově vytvořené místo.

Mezi vnější zdroje pracovníků lze zařadit:

- a) volné pracovní síly na trhu práce,
- b) absolventi škol či jiných podobných institucí,
- c) pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit současné zaměstnání.

Zda je výhodnější obsadit volné pracovní místo vnitřním či vnějším zdrojem, nelze jednoznačně určit, neboť obě možnosti mají své silné a slabé stránky. Pokud

se zaměstnavatel rozhodne přijmout svého současného pracovníka, získá výhodu v tom, že zvoleného pracovníka zná a ví, co od něj může očekávat. To samé platí i naopak. Pokud raději vybere pracovníka z vnějších zdrojů, je zde velká příležitost nalézt někoho schopného a talentovaného, kdo přinese do společnosti nové pohledy, názory a postoje. Tato možnost je však finančně náročnější a obtížnější. (Koubek, 2001)

V následujícím schématu Stýblo (2003) znázorňuje proces získávání pracovníků v souvislosti s analýzou pracovních míst a personálním plánováním. Pokud má být celý proces efektivní, je nutné znát popis a specifikaci jednotlivých pracovních míst a zároveň stanovit jejich počet, který potřebuje organizace v určitém období obsadit.



Schéma 1 Prvky a součásti procesu získávání pracovníků a jejich vztahy

Zdroj: Stýblo (2003, s. 56)

Je mnoho prostředků, pomocí nichž je možné informovat potenciální uchazeče o volných pracovních místech a vzbudit v nich zájem ucházet se o ně. Organizace by si měla stanovit, zda chce získat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, a v důsledku toho si zvolit vhodné metody.

Některé organizace nemusí využívat téměř žádné prostředky pro získávání pracovníků, neboť se jim uchazeči nabízejí sami z důvodu dobré pověsti zaměstnavatele. Tito uchazeči ale často nesplňují požadavky organizace či nedosahují potřebných kvalit. Jiným případem může být doporučení uchazeče na volné pracovní místo současným pracovníkem nebo přímé oslovení vyhládnutého jedince. Tato metoda se používá, pokud organizace potřebuje najít někoho na výše postavenou, náročnou či odbornou funkci. Mezi další metody lze zařadit vývěsky v organizaci i mimo ní, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích. O nabídce volného pracovního místa může zaměstnavatel také informovat prostřednictvím internetu, kam umístí inzerát se svými požadavky. V neposlední řadě může organizace při získávání pracovníků využívat spolupráci se vzdělávacími institucemi, odborovými svazy, vědeckými společnostmi a především s úřady práce.

Pokud chce organizace získávat pracovníky z vnějších zdrojů, má na výběr mnohem více možností a metod, než je tomu tak u vnitřních zdrojů. V některých případech je vhodné využívat více metod zároveň. (Koubek, 2001)

Výběr pracovníků

Získání dostatečného množství informací o jednotlivých uchazečích a jejich následné vyhodnocení je základem pro zvolení vhodného kandidáta, který splňuje požadavky organizace na dané pracovní místo. Při výběru pracovníků je důležité dobře odhadnout potencionálního pracovníka a předvídat jeho pracovní výkon. K tomu lze využít následující výběrové metody:

- přijímací a výběrový pohovor,
- psychologické testy odhadující inteligenci, osobnost, schopnosti a zájmy,
- životopis uchazeče,
- ukázka své práce či splnění zadaného úkolu,
- posudky,
- zdravotní prohlídka,
- Assessment centra zkoumající schopnosti a předpoklady uchazečů,
- výpis z trestního rejstříku,

- reference od předchozích zaměstnavatelů. (Bláha a kol., 2005)

Adaptace pracovníků

Úspěšnost výběru nového pracovníka lze posoudit na základě jeho schopností začlenit se do společnosti. Některé společnosti dávají novým zaměstnancům prostor, aby se sami přizpůsobili pracovním podmínkám, mnohdy je ale potřeba zaměstnance adaptovat prostřednictvím adaptačního plánu.

Adaptací zaměstnanců se věnují spíše velké organizace a využívají následujících prvků:

- **Kvalitní popis pracovního místa** poskytuje zaměstnanci přehled týkající se jeho zodpovědností a pravomocí.
- **Manuál „Vítejte ve firmě“** obsahuje základní informace o firmě.
- **Úvodní seminář** slouží k seznámení nového zaměstnance se společností ve snaze zorientovat se.
- **Mentoring program** umožňuje nastupujícímu spolupracovat se zkušeným kolegou, který zná jeho náplň práce, zodpovědnosti i pravomoci, a využívat jeho rad.
- **„Buddy“** je člověk, který pomáhá zaměstnanci seznámit se s ostatními pracovníky.
- **Začlenění nového pracovníka do skupiny talentů.** Cílevědomí zaměstnanci s mimořádnými schopnostmi mají pozitivní vliv na nového zaměstnance, informují ho o jeho povinnostech a úkolech a jsou mu vzorem při jejich plnění.
- **Role nadřízeného.** Každý nadřízený by měl usilovat o to, aby se jeho podřízený cítil v novém prostředí dobře, protože spokojený pracovník dosahuje lepších pracovních výkonů. V prvních dnech je vhodné se zaměstnancem diskutovat o jeho práci, o tom, jak zvládá plnit pracovní úkoly a o případných potížích spojených s jeho prací.

(Janišová, Křivánek, 2013)

3.2.3 Řízení výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu je považováno za manažerskou činnost zabývající se kontrolou dosahovaných pracovních výsledků všech zaměstnanců. Účelem je motivovat pracovníky k lepším pracovním výkonům a najít způsob, jak od nich získat ten nejlepší výsledek. Toho lze dosáhnout pracovním hodnocením, jež je nezastupitelnou složkou řízení pracovního výkonu. (Bláha a kol., 2005)

Kociánová (2010, s. 145) definuje hodnocení pracovníků jako: „...významnou činnost, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení pracovníků (zaměřené zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry) jsou účinným motivačním nástrojem.“

Motivace a výkonnost

Pracovní motivace zaměstnance má vysoký vliv na jeho výkonnost, z toho důvodu je velmi důležité, aby manažeři pracovali na svých motivačních schopnostech a neustále jej zlepšovali. Toho lze dosáhnout pomocí následujících doporučení:

- držet se jasných a pevně stanovených standardů výkonnosti,
- informovat pracovníky o všech změnách, které je mohou ovlivnit,
- stát za svými pracovníky a podporovat jejich rozvoj,
- respektovat taktní chování, jednání a názory ostatních pracovníků.

Úspěch organizací přináší motivační výcvikové programy, jejichž účelem je zefektivnit komunikaci a vyvolat u pracovníků snahu o dosažení cílů podniku. Tyto programy bývají často spojovány s politikou jakosti, neboť kvalitní výrobek je výstupem všech zaměstnanců.

V případě, že dojde ke ztrátě motivace pracovníka, je nezbytné, aby manažer tuto ztrátu zmírnil a následně úplně potlačil úsilím o zlepšení metody práce, nalezením skrytých schopností pracovníka či vysvětlením důležitosti jedince a jeho práce pro firmu. (Stýblo, 2003)

Metody hodnocení pracovníků

Koubek (2001) uvádí několik často užívaných metod hodnocení pracovníků včetně stručného popisu:

a) Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků)

Tato metoda se užívá zpravidla pro hodnocení manažerů, vedoucích pracovníků a specialistů a spočívá ve vymezení přesně definovaných cílů, kterých má pracovník dosáhnout, včetně plánu postupu a vytvoření podmínek potřebných pro dosažení a realizaci těchto cílů. Následuje vyhodnocení splněných cílů a stanovení nových cílů.

b) Hodnocení na základě plnění norem

Pomocí této metody lze objektivně hodnotit výkon výrobních dělníků. Pracovníkům jsou stanoveny normy nebo očekávané úrovně výkonu, které se následně porovnávají s výkonem každého pracovníka.

c) Volný popis

Jedná se o písemné hodnocení výkonu pracovníka na základě hodnotících kritérií pracovního výkonu. Volný popis je univerzální metoda hodnocení výkonu nejčastěji u manažerů a tvůrčích pracovníků, nelze ji považovat za objektivní, neboť písemné hodnocení může být mnohdy zkresleno osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému.

d) Hodnocení na základě kritických případů

Další možnou metodou hodnocení pracovníků může být vedení záznamů o případech a situacích, které nastaly při výkonu práce daným pracovníkem. Pořizování písemných záznamů bývá velmi časově náročné a jejich interpretace se může často lišit.

e) Hodnocení pomocí stupnice

Nejvhodnější metoda hodnocení pracovníků spočívá v rozdělení práce na jednotlivé aspekty (např. množství a kvalita práce, samostatnost, přesnost, ochota spolupracovat a mnoho dalších), přičemž každý aspekt se následně hodnotí pomocí posuzovací stupnice. Posuzovací nebo také jinak řečeno

hodnotící stupnice může mít číselnou, grafickou či slovní podobu, nebo může být vyjádřena jejich kombinací.

f) Checklist

Checklist je kontrolní formulář, který hodnotí jednotlivé typy chování při výkonu pracovníka a v důsledku toho, zda se chování prokázalo, označí posuzovatel odpověď „ano“, v opačném případě zvolí „ne“. Velkou nevýhodou této metody je časová náročnost, dotazníky totiž nelze univerzálně použít pro všechny skupiny pracovních míst.

g) Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování hodnotí pracovní chování zaměstnance, jeho přístup k práci a dodržování určitého pracovního postupu. Metoda nemá za cíl hodnotit výsledek vykonávané práce, ale dosáhnout požadovaného pracovního chování pracovníka, které s sebou přináší i efektivní pracovní výkon. Hodnocení pracovního chování se provede zařazením jednotlivých pracovních úkolů do 5-7 hodnotících stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Pro snazší určení odpovídajícího stupně má každý stupeň slovní popis možného chování. Výsledek hodnocení může být vyjádřen součtem, kombinací nebo průměrem získaných bodů. Ačkoli je metoda BARS časově náročná z hlediska přípravy, odměnou je dostatečná zpětná vazba, kterou přináší.

h) Assessment centre

Assessment centre slouží nejen jako pomoc při výběru pracovníků ale i k hodnocení pracovníků včetně jejich výkonu a k hodnocení rozvojového potenciálu pracovníků. Nevýhodou této metody je testování pracovníka v uměle vytvořených podmínkách, tudíž výsledek nemusí být v souladu s výkonem v reálné práci. (Koubek, 2001)

Je mnoho metod, pomocí nichž lze hodnotit pracovníky, ale v praxi jsou užívány pouze ty metody, které jsou snáze pochopitelné a uskutečnitelné. Často bývají prosazovány metody založené na hodnocení pomocí stupnice. Přestože řízení podle

stanovených cílů a metoda BARS jsou pokládány za nejlepší metody z teoretického hlediska, v praxi je lze aplikovat velmi obtížně. (Dvořáková, 2007)

Kritéria hodnocení pracovníka

Vedoucí organizace vytvoří kritéria, na jehož základě budou zaměstnanci hodnoceni. Seznam kritérií by měl být pevný a vhodný pro všechny zaměstnance stejné kategorie. Jednotlivá kritéria mohou být ovlivňována rozdíly pracovišť. Zde je uveden výčet několika nejčastěji posuzovaných kritérií hodnocení:

- množství práce (počet výrobků, obrat zboží),
- chování k zákazníkům,
- komunikační dovednosti,
- kvalita odvedené práce,
- týmová práce,
- pracovní disciplína,
- dodržování bezpečnostních předpisů,
- počet obslužených zákazníků,
- ochota spolupracovat,
- hospodárnost na pracovišti.

(Bláha a kol., 2005)

Hodnotící rozhovor

Účelem hodnotícího rozhovoru je seznámení hodnoceného zaměstnance s výsledkem jeho pracovního hodnocení. Hodnotící rozhovor hraje významnou roli v systému hodnocení pracovníků a je velmi důležité nepodcenit jeho přípravu.

Hodnotitel by se neměl spoléhat pouze na svoji paměť a hodnocení pracovníka by měl mít vždy podložené informacemi a fakty o pracovníkově výkonu za určité období. Dále je nutné nesoustředit se pouze na chyby hodnoceného, ale najít i pozitivní skutečnosti, které mohou sloužit jako pochvala. Hodnocený by měl z rozhovoru pochopit, že se nejedná pouze o kritiku, ale o objektivní zhodnocení jeho práce, které vede nejen ke zlepšování pracovního prospěchu ale i k rozvoji. Hodnotící rozhovor by

měl být založen na spolupráci ve snaze řešit problémy pracovníka, pracoviště i celé organizace. Sám pracovník by měl být schopen vyjádřit se ke svému pracovnímu výkonu, ke svým silným a slabým stránkám, a pokusit se o sebehodnocení. (Dvořáková, 2007)

Hroník (2006) rozděluje hodnotící rozhovor na 4 etapy. První fázi lze nazvat zdvořilostní a jejím cílem je vytvořit přátelskou atmosféru, která umožní vstup do jádra rozhovoru (zpětná vazba a formulace cílů). Hodnocený i hodnotitel spolu diskutují o uplynulém období, o pracovních úspěších, případných selháních a o tom, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Po zpětné vazbě následuje formulace cílů na další období. Závěr rozhovoru je věnován k zopakování dalšího postupu, který je v zájmu obou stran.

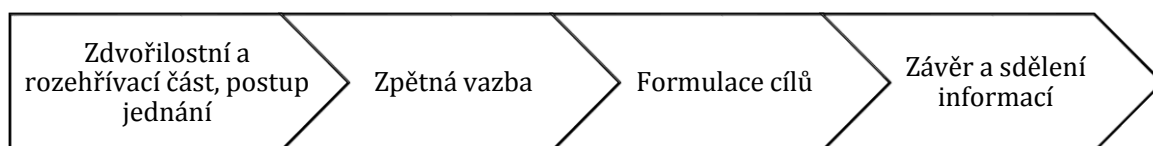


Schéma 2 Fáze hodnotícího rozhovoru dle Hroníka

Zdroj: Hroník (2006, s. 105)

3.2.4 Odměňování pracovníků

Odměňování je proces spočívající ve spravedlivém a efektivním ocenění pracovníků za jejich pracovní výkon. Zaměstnavatel prostřednictvím odměn motivuje pracovníky k vykonávání smluvené práce a dosahování požadovaných výsledků, zatímco zaměstnanci přinášejí odměna příležitost v podobě vlastního ekonomického zajištění a uspokojení svých potřeb. V moderním systému odměňování může mít odměňování jak formu peněžitou (mzda a plat), tak i nepeněžitou. (Němec a kol., 2014)

Mezi nepeněžité formy odměňování mohou podle Šikýře (2012) patřit jak formální, tak neformální pochvaly nadřízeným, perspektivní pracovní úkoly, odborný rozvoj, lepší pracovní prostředí a přátelské vztahy na pracovišti a v neposlední řadě zaměstnanecké výhody.

Při vytváření systému odměňování má zaměstnavatel na výběr celou řadu možností odměňování a záleží na něm, který způsob odměňování využije. Je třeba stanovit nejen jednotlivé formy odměn a jejich poměr ve vzájemném vztahu k celkové odměně, ale i pravidla, nástroje a postupy v odměňování pracovníků, s cílem vytvořit přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování ve firmě. (Koubek, 2007)

1.2.4.1 Mzda a mzdový systém podniku

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.“ (§ 109 odst. 2 zákoníku práce)

„Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci.“ (Cejthamr, Dědina, 2005, s. 232) Mzdový systém lze tedy chápat jako soubor zásad a metod užívaných při odměňování pracovníků mzdou. Snahou každého zaměstnavatele by mělo být vytvoření jednoduchého, spravedlivého, motivujícího a efektivního mzdového systému, který umožní nejen získat kvalifikované a motivované zaměstnance a udržet si je, ale i nastavit rozdíly ve mzdách zaměstnanců, zajistit efektivní řízení nákladů práce a zabezpečit financování mzdového systému. (Němec a kol., 2014)

Podnikový mzdový systém může být upraven:

- nepsanými pravidly (pouze u podniků s malým počtem zaměstnanců, v nichž zaměstnavatel své zaměstnance osobně zná),
- interní podnikovou směrnicí,
- kolektivní smlouvou,
- podnikovým mzdovým předpisem. (Kocourek, Trylč, 2004)

Podle Synka (2010) mají na tvorbu mzdy vliv následující faktory:

- hodnota práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce.

Podnikový mzdový systém oceňuje výše zmíněné faktory. Vztah mzdovotvorných faktorů a jednotlivých složek mzdy za vykonanou práci znázorňuje schéma č. 3.

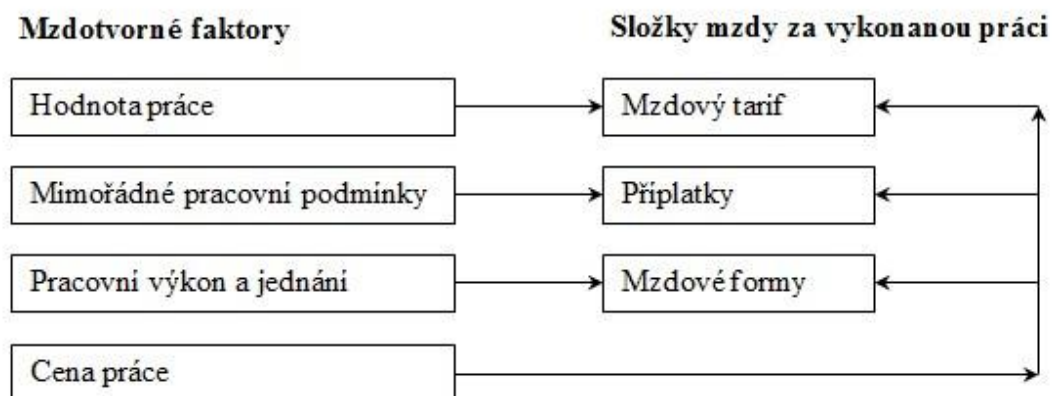


Schéma 3 Vztah mezi mzdovotvornými faktory a složkami mzdy

Zdroj: Synek (2010, s. 235)

Hodnotou práce se rozumí to, jak obtížná je konkrétní práce v porovnání s jinými pracovními činnostmi v podniku. Tato obtížnost je dána mírou složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Hodnotu práce lze určit pomocí metod hodnocení práce a je oceněna tarifním stupněm.

Mimořádné pracovní podmínky vyznačuje zvýšené riziko či nadměrná zátěž pracovníka na pracovišti. Tyto podmínky mohou souviset nejen s pracovním režimem (např. práce přesčas, práce ve svátek, noční práce), ale i s bezpečností práce a zdravím pracovníka. Za práci v mimořádných pracovních podmínkách náleží zaměstnanci příplatky.

Pracovní výkon a jednání lze hodnotit prostřednictvím výkonových norem, technicko-hospodářských norem, systému hodnocení zaměstnanců a dalších ukazatelů. Nadstandardní pracovní výkon přináší zaměstnanci příležitost zvýšit část své mzdy, kterou stanovují mzdové formy.

Cena práce je určena nabídkou a poptávkou po práci určitého druhu a ovlivňuje všechny tři mzdové složky, tzn. výši mzdových tarifů, příplatků a mzdových forem. (Synek, 2010)

Bláha a kol. (2005) rozdělují strukturu mzdy podle toho, zda se mění výše mzdy, na následující dvě složky:

- pevnou (fixní) složku,
- pohyblivou složku.

Pevná složka mzdy je dána mzdovým tarifem a zákonnými příplatky, zatímco pohyblivou složku mzdy tvoří doplňkové mzdové formy, kterými se blíže zabývá kapitola Mzdové formy. Aby byla mzda pro pracovníky dostatečně motivační, je vhodné zvolit procentuální poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy alespoň 70 % : 30 %. Do systému odměňování mohou vstupovat odbory, které hájí zájmy zaměstnanců.

Tarifní soustava

Pomocí tarifní soustavy lze určit výši a podmínky poskytování mzdových tarifů. Vytváření tarifní soustavy probíhá v šesti krocích:

1. Vytvoření soupisu pracovních činností (povolání, funkcí), které v podniku existují.
2. Seřazení pracovních činností (povolání, funkcí) podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce.
3. Přiřazení mzdových tarifů k jednotlivým pracovním činnostem, u větších podniků jsou pracovní činnosti, které jsou si blízké složitostí a namáhavostí práce, rozděleny do skupin, kterým jsou následně přiřazeny mzdové tarify. Těmto skupinám se říká „tarifní třídy“ či „tarifní stupně“.
4. Stanovení formy mzdových tarifů. Mzdové tarify mohou být určeny pevnou sazbou nebo rozpětím určujícím minimum a maximum sazeb.
5. Optimalizace tarifní soustavy (jemné odstupňování pevných tarifů s větším počtem tarifních tříd nebo výrazné odstupňování tarifů s rozpětím).
6. Přiřazení mzdového tarifu zaměstnancům.

(Kocourek, Trylč, 2004)

Příplatky

Příplatky jsou zaměstnanci poskytovány za práci v mimořádných pracovních podmínkách. Příplatky včetně jejich výše mohou být upraveny zákonem, smlouvou, vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem a jsou určeny buď procentem z průměrného výdělku či mzdového tarifu, anebo pevnou částkou v Kč za odpracovanou hodinu či měsíc. (Němec a kol., 2014)

Zákoník práce stanovuje příplatky včetně jejich minimální výše za:

- **práci přesčas** - pokud se zaměstnavatel nedohodl se zaměstnancem o poskytnutí náhradního volna, za práci přesčas náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % z průměrného výdělku (§ 114 odst. 1 zákoníku práce)
- **práci ve svátek** - pracuje-li zaměstnanec ve svátek, náleží mu dosažená mzda a náhradní volno, případně příplatek nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna (§ 115 odst. 1, 2 zákoníku práce)
- **práci v noci** - za práci v noci přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku (§ 116 zákoníku práce)
- **práci ve ztíženém pracovním prostředí** – za práci ve ztíženém pracovním prostředí má zaměstnanec nárok na dosaženou mzdu a příplatek ve výši nejméně 10 % z minimální mzdy (§ 117 zákoníku práce)
- **práci v sobotu a v neděli** - za práci o víkendu náleží zaměstnanci příplatek k dosažené mzdě ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku (§ 118 odst. 1 zákoníku práce)

Mzdové formy

Mzdové formy reprezentují rozdílné zásady a postupy ve stanovení mzdy. V podnicích bývají uplatňovány následující formy mezd:

Základní mzdové formy:

- časová mzda,
- úkolová mzda.

Doplňkové mzdové formy:

- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření.

Časová mzda

Časová mzda je univerzální mzdová forma, která bývá uplatňována tehdy, nemůže-li zaměstnanec ovlivnit množství odvedené práce, anebo je množství práce těžce měřitelné.

Účelem časové mzdy je odměnit zaměstnance za odpracovaný čas, přičemž bývá rozlišována mzda hodinová a měsíční. Zaměstnanci odměňováni hodinovou mzdou dostávají mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. V případě měsíční mzdy je zaměstnanec odměňován za odpracování celého měsíce. Pokud nebude odpracován celý měsíc dle rozvrhu pracovní doby, náleží zaměstnanci poměrná část měsíční mzdy.

Úkolová mzda

Zaměstnanci pracující ve výrobě jsou odměňováni podle pracovního výkonu, na základě plnění stanovených norem. Úkolová mzda je závislá na skutečném množství odpracované práce a její výše se zjišťuje pomocí normy času a množství. Norma času udává čas potřebný k výrobě jednotky výkonu, zatímco norma množství stanovuje množství produkce za jednotku času. Na rozdíl od časové mzdy, úkolová mzda motivuje pracovníka k vykonávání sjednané práce a nadstandardnímu výkonu.

Provize

Tato mzdová forma je typická pro odměňování zaměstnanců pracujících v obchodě nebo službách. Vzhledem k tomu, že je mzda pracovníka utvářena v souvislosti s množstvím prodaných výrobků či poskytnutých služeb, jedná se o velmi účinný nástroj, který stimuluje zaměstnance k co nejvyšším pracovním výkonům. Provize bývá zaměstnanci poskytována jako doplněk základní složky mzdy, v ojedinělých

případech i jako jediná složka mzdy. Nemusí mít pouze podobu pevné sazby za jednotku prodeje, ale lze ji vyjádřit i procentním podílem z obrátu, tržeb, zisku, atd.

Prémie

Prémie mohou být vhodným způsobem, jak ocenit zaměstnance za vzorné plnění svých povinností, za jeho věrnost vůči organizaci, za kvalitně odvedenou práci nebo například za vyšší pracovní výkon. Mohou být vypláceny jednorázově nebo pravidelně, v určitých intervalech. Vyplácení prémie se řídí předem stanovenými zásadami prémiování, které vymezují skupiny zaměstnanců, kterým může být prémie přiznána, způsob stanovení prémie, období vyplácení prémie a další skutečnosti týkající se prémie.

Osobní ohodnocení

Prostřednictvím osobního ohodnocení zaměstnavatel podněcuje pracovníka k určitému pracovnímu nasazení a výkonu. Tato doplňková mzdová forma bývá zpravidla stanovena manažerem, s ohledem na hodnocení pracovníka, jako procentní podíl ze mzdového tarifu.

Podíl na výsledcích hospodaření

Touto mzdovou formou lze ocenit zaměstnance, kteří se usilovně podílí na dosažení výsledků hospodaření podniku. (Němec a kol., 2014)

Koubek (2007) navíc rozlišuje zásluhové mzdové formy, do kterých zahrnuje kromě úkolové a časové mzdy všechny ostatní formy mezd.

Zásluhová odměna

Zásluhová odměna slouží k peněžitému odměňování pracovníků, kteří vykazují mimořádné pracovní výkony, schopnosti či dovednosti, ale i těch, kteří jsou přínosem pro samotnou organizaci. Zvláštním případem zásluhové odměny může být odměna týkající se délky zaměstnání. Tato forma odměny bývá považována odborovými svazy za slušnou a spravedlivou, ale nepodněcuje pracovníka k dobrému výkonu a mnohdy odměňuje i špatný výkon.

Zásluhovou odměnu lze poskytovat individuálně, skupinově nebo na základě výkonu celé organizace a může mít formu peněžních bonusů nebo pevného zvýšení mzdy či platu, v některých případech se užívá kombinace obou forem.

Hlavním důvodem zásluhového odměňování je oceňování úspěšnosti pracovníků, neboť lidé, kteří podniku přinášejí více, by měli být odměněni prostřednictvím peněžitých odměn. Důležitým argumentem proti užívání zásluhových odměn je fakt, že peníze samy o sobě nepřinášejí trvalou motivaci. Peněžní odměny mohou motivovat pracovníky, kteří odměnu získají, u těch, kteří odměnu nedostanou, dochází spíše k demotivaci a zvyšující se nespokojenosti zaměstnanců. (Armstrong, 2009)

Zaměstnanecké výhody

„Skutečné zaměstnanecké výhody jsou takové výhody, které firma poskytuje ze své iniciativy, motivována potřebou získat a udržet si žádané pracovníky, upevnit jejich vztah k firmě, pocit sounáležitosti s firmou, získat jejich loajalitu, přispět ke sblížení jejich individuálních cílů s firemními cíli a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů ve firmě.“ (Koubek, 2007, s. 188)

Armstrong (2009) rozlišuje zaměstnanecké výhody, které se týkají osobní bezpečnosti, finanční pomoci a osobních potřeb pracovníka, a dále zohledňuje i dobrovolné výhody poskytované zaměstnavatelem.

Výhody spojené s **osobní bezpečností** mohou zaměstnanci zajistit pravidelnou zdravotní péči, nemocenské dávky, dodatečné odstupné při propouštění z důvodu nadbytečnosti a pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání.

V rámci **finanční pomoci** může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci podnikovou půjčku s nízkým, někdy až nulovým, úrokem, pomoc se splácením hypotéky či příspěvky spojené s přemístěním pracovníka v organizaci.

Zaměstnaneckými výhodami, zajišťující **uspokojení osobních potřeb** pracovníka, se rozumí mateřská dovolená, příspěvky na péči o děti, osobní poradenské služby, podnikové slevy na výrobky, stravenky a v neposlední řadě příspěvky na využívání společenských a sportovních zařízení.

Dobrovolné zaměstnanecké výhody mohou mít formu slevy na vybrané zboží a služby, životního, úrazového či cestovního pojištění, zapůjčení počítače, auta a jiného firemního majetku.

3.2.5 Péče o pracovníky

Má-li být podnik úspěšný a schopný prosadit se v určitém oboru, je potřeba si uvědomit, že právě člověk je nejdůležitějším zdrojem celé organizace, a proto je nezbytné věnovat mu určitou pozornost. Úkolem zaměstnavatele je tedy zaměřit se nejen na schopnosti pracovníků a jejich spokojenost, ale i na vztahy ke svým nadřízeným, za účelem zkvalitňování a rozšiřování péče o pracovníky. Tuto personální činnost pracovníci často využívají k porovnání odlišností jednotlivých organizací, a v důsledku toho je utvářena pověst společnosti.

V některých případech může být péče o pracovníky pro zaměstnavatele povinná, nařízená zákony a předpisy, ale také dobrovolná, jejímž cílem je získání konkurenční výhody na trhu práce. (Koubek, 2001)

Níže jsou uvedeny a stručně popsány záležitosti, kterými se dle Koubka (2007) zabývá péče o pracovníky:

1. Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba neudává pouze časovou využitelnost pracovníka na pracovišti, ale i jeho volný čas. Z důvodu možných rozporů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jsou délka a rozvržení pracovní doby upravené zákonem. Pracovní režim je určován přetržitostí a nepřetržitostí pracovního procesu. Přetržitý provoz může být jednosměrný, dvousměrný a třisměrný, naopak nepřetržitý provoz charakterizuje nerovnoměrná pracovní doba. Výjimkou je flexibilní pracovní režim s pružnou délkou pracovní doby, případně jejím umístěním.

2. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí napomáhá k pracovní pohodě pracovníků a tím i k pracovnímu výkonu a má významný vliv na spokojenost pracovníka a jeho vztah k firmě. Ne vždy má ale pracovní prostředí pozitivní vliv, u pracovníků může někdy vzbudit nezájem ve firmě pracovat. Pracovní prostředí zahrnuje stroje a zařízení, ochranné prostředky,

materiál, stavební řešení pracoviště, sociální prostředí a mnoho dalších faktorů, které na pracovišti působí na pracovníka.

3. Bezpečnost práce a ochrany zdraví

Je v zájmu každého podnikatele a vedoucího pracovníka seznámit sebe i své zaměstnance s právními normami, které upravují požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, a důsledně se jimi řídit.

4. Personální rozvoj pracovníků

Spokojenost pracovníků je často ovlivňována příležitostmi souvisejícími s prohlubováním a zvyšováním kvalifikace či možností karierního postupu. Menší podniky s plochou organizační strukturou nemají tolik stupňů řízení jako velké podniky a nemohou umožnit pracovníkům další postup. V tomto případě je důležité obohacovat práci zaměstnanců o zajímavé, prestižní úkoly, tak, aby se pro ně vykonávaná práce nestala jednotvárnou a rutinní.

5. Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

V souvislosti s vykonáváním práce poskytují firmy svým pracovníkům široké množství služeb za účelem zajištění pracovní pohody a dosažení pracovního výkonu. Příkladem těchto služeb může být možnost stravování a občerstvení a poskytování pracovních oděvů a pomůcek. Pracovníci mohou na pracovišti využívat řadu různých zařízení sloužících k osobní hygieně (umývárny, záchody, šatny, odpočívárny, parkoviště atd.).

6. Ostatní služby poskytované pracovníkům a rodinám

Některé velké podniky se nesoustředí pouze na poskytování služeb samotným pracovníkům, ale snaží se pečovat i o jejich rodiny. Tyto služby jsou úzce spojeny se zaměstnaneckými výhodami, viz kapitola výše.

3.3 Shrnutí

Člověk je hnací silou firmy, která přináší úspěšnost a schopnost konkurovat jiným firmám. Již v okamžiku, kdy se majitel firmy rozhodne přijmout svého prvního zaměstnance, vzniká potřeba věnovat personální práci ve firmě určitou pozornost.

Nezáleží na tom, zda se jedná o malý či velký podnik, personální práce se provádí ve všech firmách, liší se pouze rozsahem, pravidelností a tím, kdo personální činnosti vykonává. Ve velkých firmách jsou personální činnosti delegovány na vedoucí pracovníky všech úrovní a stávají se nedělitelnou součástí jejich práce. Řízením lidských zdrojů se většinou zabývá samostatný personální útvar.

Personální práce v podniku je velmi rozsáhlá a obsahuje celou řadou personálních činností. Nelze říci, že by jedna personální činnost byla důležitější než jiná, všechny jsou důležité a logicky na sebe navazují. V této práci jsou blíže rozebírány pouze některé z nich. (Koubek, 2007)

4 Charakteristika podniku

4.1 Představení společnosti

Společnost Federal-Mogul Friction Products a. s. (dále jen „Federal-Mogul“) sídlí v Kostelci nad Orlicí a zabývá se vývojem, výrobou a prodejem brzdového a spojivového obložení třecích a těsnících materiálů. V souladu s mezinárodními úmluvami přijatými vládou ČR probíhá výroba výhradně bez použití azbestu. Základní strategie společnosti ve výrobě třecích materiálů je orientována na výrobu brzdového obložení pro osobní a nákladní vozidla a diskových brzd pro osobní vozidla.

Firma patří mezi nejvýznamnější výrobce třecích materiálů na světě a má dlouholetou tradici. Export výrobků společnosti stále roste a nyní tvoří více jak 90% své produkce. Mezi nejvýznamnější zákazníky této společnosti patří Frenco S.R.L, MAN, Daimler AG, Volvo Parts Corporation, Brakes India Limited, Madara JSCo., Canavera & Audi S.R.L, Renault V.I. France, Aubertin S.A.

Historie společnosti

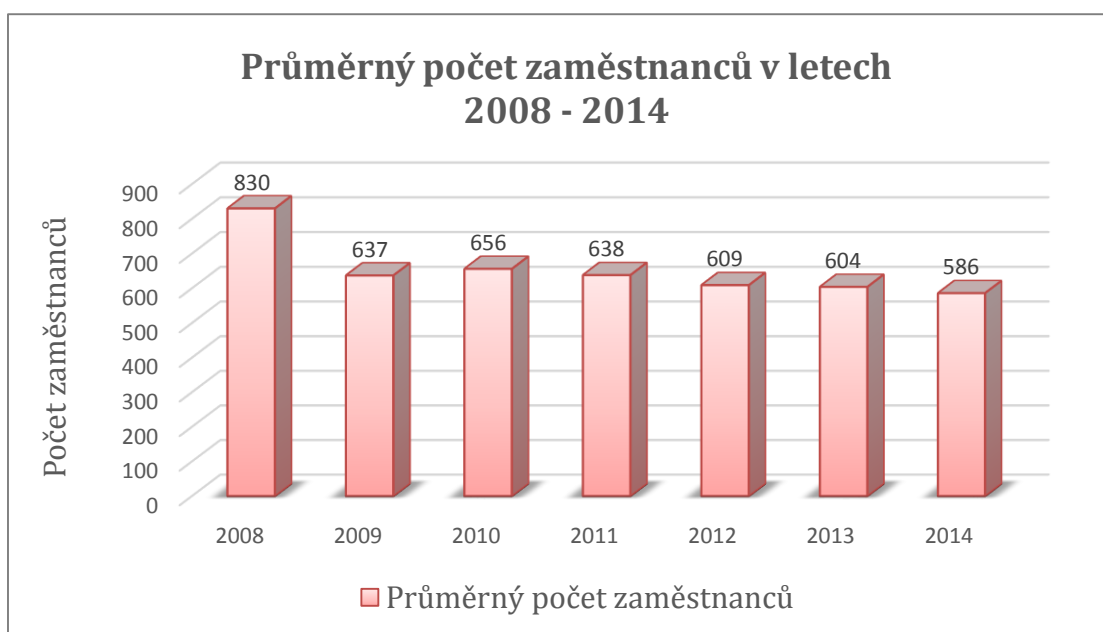
V 60. letech 20. století se postupně v Kostelci nad Orlicí začínala centralizovat výroba třecích materiálů a vznikl výrobní závod Osinek, a. s. Dne 9. dubna 1992 byla založena akciová společnost Ferodo a. s. společností T&N Limited se sídlem v Manchesteru. Fond národního majetku vložil do této společnosti majetek společnosti Osinek a získal 45% podíl. O pět let později Fond národního majetku odprodal svůj podíl společnosti T&N Limited, která se následně stala jediným akcionářem společnosti. V roce 1998 byla společnost T&N Limited převzata společností Federal-Mogul Corporation, Southfield, USA a 1. října 1998 bylo obchodní jméno Ferodo a. s. nahrazeno jménem Federal-Mogul Friction Products a. s. V roce 2009 se T&N Limited přejmenoval na FEDERAL-MOGUL LIMITED. (Výroční zpráva, 2013)

Struktura zaměstnanců

Ve společnosti Federal-Mogul pracuje ke dni 31. 12. 2014 celkem 586 zaměstnanců, z čehož je 325 mužů a 261 žen. Zaměstnanci jsou rozlišováni podle obsahu jejich

činností na technicko-hospodářské pracovníky (dále jen „THP“) a dělníky. THP mají na starosti řízení podniku a zajišťují jeho provoz. V podniku pracuje 70 THP pracovníků a jsou zastoupeni ve všech odděleních. Druhou skupinou jsou dělníci, jejichž hlavní úlohou je výrobní činnost. V podniku je 516 dělníků, ale jejich počet se neustále mění v závislosti na poptávaném množství výrobků. Zaměstnanci pracují přetržitě ve třísměnném a dvousměnném pracovním provozu.

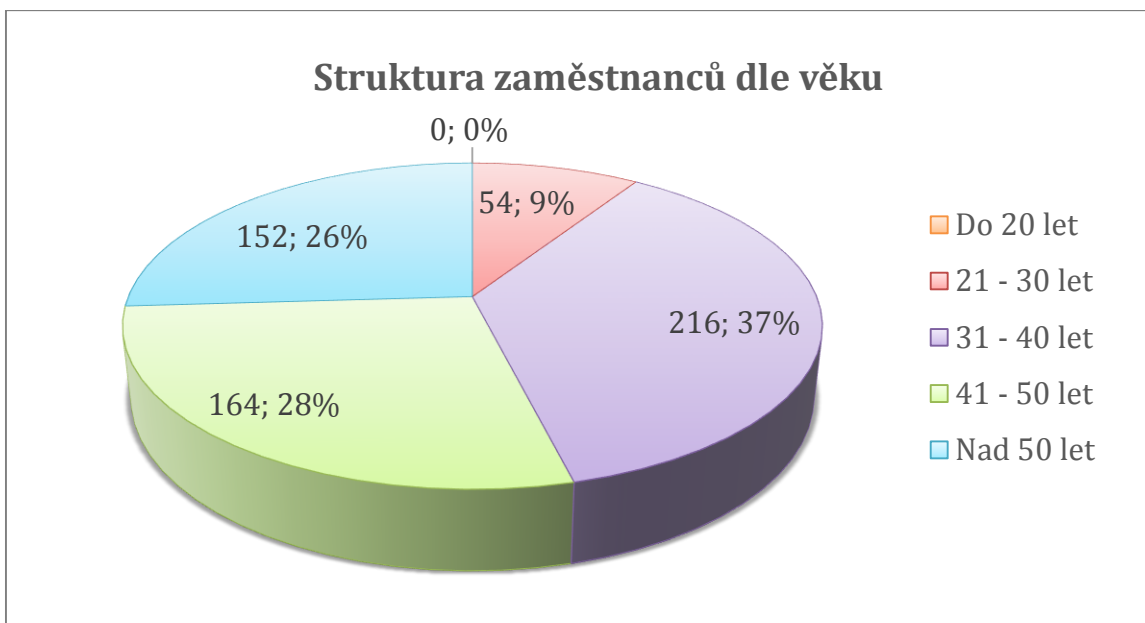
Níže uvedený graf zachycuje vývoj zaměstnanců od roku 2008 až po současnost. Nejvyššího počtu zaměstnanců společnost dosáhla v roce 2008, v dalších letech došlo vyjma roku 2010 k výraznému poklesu zaměstnanců.



Graf 1 Vývojová struktura počtu zaměstnanců v letech 2008-2014

Zdroj: Vlastní zpracování

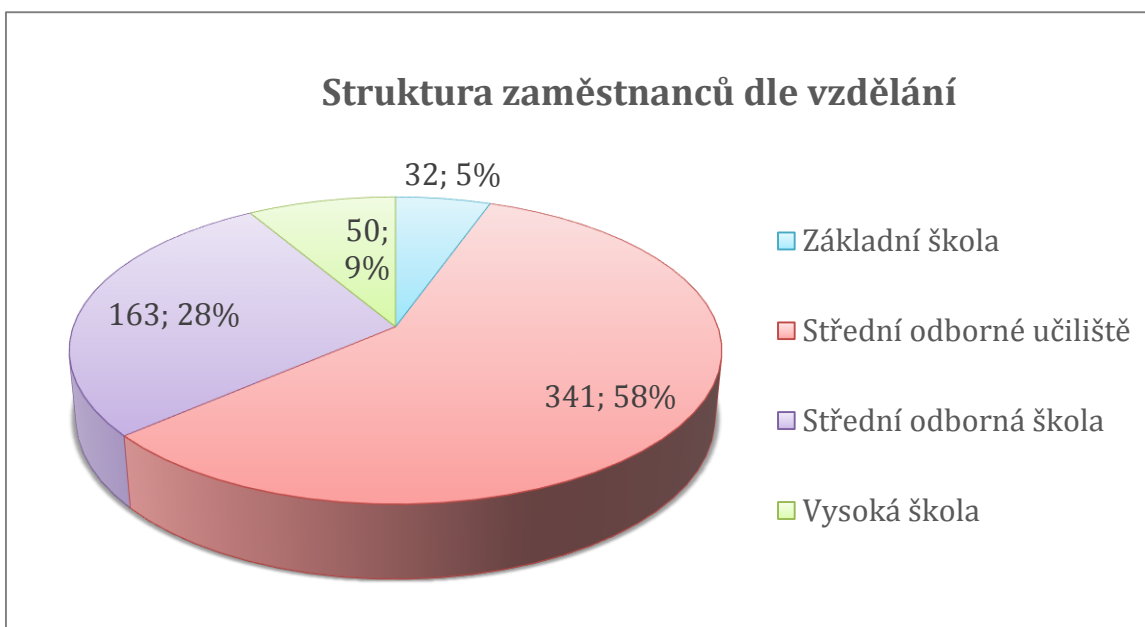
Strukturu zaměstnanců dle věku ke dni 31. 12. 2014 zobrazuje graf č. 2. Nejpočetnější skupinu ve firmě představují zaměstnanci, kteří jsou ve věku 31 – 40 let. Naopak nejmenší skupinu tvoří mladí lidé ve věku 21 – 30 let. Ve firmě nepracují zaměstnanci mladší 20let včetně.



Graf 2 Struktura zaměstnanců dle věku

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnance společnosti lze rozdělit do skupin podle nejvýše dosaženého vzdělání, jak uvádí následující graf č. 3. Hodnoty jsou opět ke dni 31. 12. 2014. Více než polovina zaměstnanců (58 %) je vyučena. Nejmenší skupinu (5 %) tvoří zaměstnanci, kteří mají základní vzdělání.



Graf 3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktura

Představenstvo řídí činnost společnosti, zastupuje ji navenek a jedná jejím jménem. Na výkon působnosti představenstva a činnost společnosti dohlíží dozorčí rada. Vedení společnosti má na starosti podnikový ředitel. Organizační struktura společnosti je vyobrazena v příloze č. 1. (Výroční zpráva, 2013)

4.2 Personální práce ve společnosti

Personální práci se ve firmě zabývá oddělení lidských zdrojů, které je v současné době tvořeno čtyřmi zaměstnanci. V čele tohoto úseku stojí manažerka lidských zdrojů, která řídí celé oddělení lidských zdrojů, dohlíží na jeho správný chod, vytváří personální strategii a je klíčovým pracovníkem při výběru nových pracovníků. Dalším zaměstnancem tohoto oddělení je manažer plánování finančních prostředků, který zpracovává finanční plán za celý rok a odhady na nejbližší období, vyhodnocuje odchylky skutečností od plánu. Náplní práce mzdové účetní je výpočet mezd, poskytování zaměstnancům informace týkající se jejich mzdy, příprava dokumentů pro státní úřady a jednání s orgány státní správy. Poslední, čtvrtou členkou lidských zdrojů je personalistka, která má na starosti především nábor a výstupy zaměstnanců, organizaci školení a zdravotních prohlídek zaměstnanců a personální administrativu.

Oddělení lidských zdrojů využívá ke své práci personální informační systém Target 2100, jehož součástí jsou dva základní moduly: mzdy a personální evidence. Prostřednictvím mzdové části lze zpracovávat mzdy a evidovat mzdové údaje. Personální část umožňuje personalistům evidovat nejen veškeré personální údaje, ale i kurzy, školení, lékařské prohlídky a pomáhá jim automaticky sledovat tyto termíny.

Organizace využívá také dvě nadstavby tohoto systému. Jednou z nich je docházkový systém, ve kterém všichni vedoucí pracovníci zpracovávají docházku svým zaměstnancům. Druhou nadstavbou je Target 2100 Online Solution. Firma zakoupila verzi obsahující dva moduly. První modul poskytuje vedoucím pracovníkům náhled do personálních údajů svých podřízených. Nadřízení jsou zodpovědní za pracovní způsobilost svých zaměstnanců, tudíž mohou pomocí tohoto systému sledovat kromě

osobních údajů pracovníků (datum narození, bydliště a telefon) i datum absolvování lékařské prohlídky, školení, kterými pracovník prošel, případně kdy má další nejbližší termín školení, a zároveň je mohou kontrolovat. Druhý modul se věnuje hodnocení zaměstnanců, které společnost provádí jedenkrát ročně.

5 Analýza vybraných personálních činností

5.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Každý vedoucí pracovník by měl mít určitou vizi o tom, jak má fungovat jeho přidělený útvar. Vedoucí pracovník je zodpovědný za organizaci práce na svém oddělení. Jeho úkolem je rozdělit činnosti pro jednotlivá pracovní místa tak, aby byly pokryty všechny požadavky na dané oddělení a shromáždit informace o pracovních místech za účelem zpracování popisu pracovních míst. Popisy pracovního místa vymezují kvalifikační požadavky a náplň práce daného místa a slouží k vizuálnímu představení daného pracovního místa. Popisem pracovního místa se řídí pracovníci při výkonu své práce a jeho vzor je uveden v příloze č. 2.

Pracovní místa se neustále přizpůsobují novým požadavkům, např. v logistice se jedná o změny ze strany zákazníků, lidské zdroje zase reagují na náhlé změny v požadavcích mateřské společnosti, a v důsledku těchto změn se mění i popisy pracovního místa. Vždy jedenkrát za rok při pravidelném hodnocení pracovníků, eventuálně častěji dle potřeby, se popisy pracovních míst přezkoumávají, doplňují, upravují, případně se zvažuje vznik nového pracovního místa. Přezkoumání řeší vedoucí pracovník. Dobře fungující oddělení je pro vedoucího pracovníka indicií, že jsou popisy pracovních míst správně nastaveny. Popisy pracovních míst a záznamy o přezkoumání předávají vedoucí pracovníci úseku lidských zdrojů, kde je pracovníci zaevidují.

5.2 Získávání a výběr pracovníků

O přijetí nových pracovníků do pracovního poměru rozhodují vedoucí pracovníci a ti pak následně předkládají úseku lidských zdrojů písemné požadavky na obsazení volných pracovních míst. Formulář tohoto dokumentu je uveden v příloze č. 3. V první řadě je volné pracovní místo nabízeno stávajícím pracovníkům, s cílem umožnit jim profesní růst. Vyhlášená výběrová řízení jsou vyvěšována na nástěnkách, na čtyřech místech ve firmě, a obsahují následující informace:

- název pracovní pozice,

- požadavky na pracovní pozici,
- co firma nabízí,
- termín, do kdy je možné odevzdat životopis.

Není-li z přihlášených pracovníků vybrán uchazeč, který splňuje požadavky na danou pracovní pozici, bude potřeba přijmout nového pracovníka z vnějších zdrojů. Personalistka prohledá databázi uchazečů, kteří se dříve ucházeli o pracovní místo ve firmě, ať už do výroby či na ostatní pozice, a vhodné kandidáty pozve na výběrové řízení. Může se stát, že si oslovení uchazeči již práci našli a o místo tak nemají zájem. Pokud se ani takto nepodaří najít požadovaného pracovníka, firma zveřejní inzerát, osloví personální agenturu a ve výjimečných případech i úřad práce. Pokud firma hledá pracovníky na vyšší pozice, využívá především služeb personálních agentur, které mají svou evidenci uchazečů, kteří v současné době hledají práci, ale i pracovníků, kteří práci mají, avšak chtějí výhledově provést změnu své práce. Takto je možné najít dostatečně kvalifikované a talentované pracovníky. Firmě se často stává, že se jí uchazeči hlásí sami od sebe, i v případě, že neprobíhá nábor pracovníků, což je hlavní důvod, proč úsek lidských zdrojů vede databázi uchazečů. Za rok 2014 se do firmy přihlásilo kolem 400 uchazečů.

Při výběru pracovníků na THP funkce bývají na uchazeče kladeny určité požadavky týkající se odbornosti. Tyto požadavky vychází od vedoucího pracovníka, který poptává určité místo. Musí si uvědomit, na které odborné otázky chce získat od potencionálního zaměstnance odpovědi, aby si mohl udělat jasnou představu o tom, jestli je tento uchazeč vhodný a jestli má rozhled v oblasti pracovního místa, o které se zajímá. K ověření odborných znalostí a dovedností může sloužit jazykový pohovor, nástin řešení konkrétního úkolu, zpracování plánu příležitostí pro firemní produkt a další způsoby, záleží na pozici, kterou je nutné obsadit.

Všichni uchazeči, kteří se hlásí na dělnické pozice, musí úspěšně vypracovat vstupní test znalostí a splnit další podmínky výběrového řízení dle požadavků na obsazovanou pracovní pozici. Jsou-li splněny tyto předpoklady, uchazeč absolvuje vstupní lékařskou prohlídku u smluvního lékaře poskytujícího pracovní-lékařské služby. Ze zdravotního posudku pracovníka personalistka ověří jeho způsobilosti k vykonávání práce.

Výběrového řízení se účastní manažerka lidských zdrojů, vedoucí pracovník, případně pracovník, který má být nahrazen, a jejich úkolem je zvážit silné a slabé stránky jednotlivých uchazečů a porovnat je s požadavky pracovního místa. Po zvolení vhodného kandidáta personalistka telefonicky informuje účastníky výběrového řízení o jejich přijetí/nepřijetí (u výběrových řízení cca do 20 uchazečů). Účastní-li se výběrového řízení větší počet uchazečů, je výsledek sdělován pouze vybraným uchazečům.

Pro přijetí nového pracovníka do pracovního poměru musí pracovník předložit tyto doklady a dokumenty: občanský průkaz, údaj o zdravotní pojišťovně, doklad o ukončeném vzdělání (maturitní vysvědčení, diplom), lékařský posudek ze vstupní prohlídky obsahující základní informace, rodné listy dětí, pokud chce uplatňovat slevu na děti. Pracovník také musí vyplnit osobní dotazník, obsahující základní osobní údaje a na základě doložených dokladů a dokumentů nezbytných pro přijetí uchazeče sepíše personalistka pracovní smlouvu a založí mu osobní kartu. Nástupem nově přijatého pracovníka začíná běžet tříměsíční zkušební doba.

Adaptace zaměstnanců

Po úspěšném absolvování přijímacího řízení zajistí personalistka pro nově nastupujícího vstupní školení a seznámí ho s pracovními podmínkami. Seznámení s obecnými předpisy provádějí pracovníci pro Životní prostředí a bezpečnost práce (EHS), Požární ochranu (PO) a kvalitu. Vedoucí pracovník založí dělníkům tzv. Kvalifikační list a pro THP Plán osobní přípravy, kam se evidují školení, získané kvalifikace a zácvik na pracovní činnosti. Ty se vedou ale i v elektronické podobě, v již výše zmíněném informačním systému Target 2100.

Nový pracovník je předán do rukou příslušného vedoucího pracovníka, který zahájí jeho zácvik. Při zácviku THP pracovníků se postupuje podle individuálního plánu osobní přípravy. Dobu trvání zácviku určuje nadřízený, u dělníků probíhá zácvik maximálně tři týdny.

První den v práci je zaměstnanec seznámen s pracovištěm, s popisem svého pracovního místa, s konkrétními riziky a opatřeními týkajícími se daného pracoviště

a s kategorií, do které je zařazen podle vykonávané práce (dělník nebo THP). Dále je zaměstnanec vystaven zápisník bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen „BOZP“), do kterého se zaznamenávají pravidelné kontroly v oblasti BOZP, zkoušky na alkohol a jiné návykové látky a pracovní úrazy.

Na pracovišti je pracovník seznámen s následujícími body:

- s principy odměňování na pracovišti,
- se systémem jakosti,
- s požadavky bezpečné práce na pracovišti,
- s instruktorem, který má na starosti předávání pracovních zkušeností novému pracovníkovi,
- s pracovištěm (dílny, šatny, jídelna, atd.) včetně udržování pořádku a čistoty.

Dále je zaměstnanec seznámen se základními pracovními pojmy, dokumenty, pracovními postupy a pomůckami, například jak identifikovat výrobek, materiál, šarži a stroj, jak manipulovat s měřidly, jak postupovat při měření, při seřizování stroje či výměně nástrojů během údržby, jak se zachovat v případě havárií či jiných kritických událostí na pracovišti, jak kontrolovat množství výrobků podle pracovního příkazu, jak nakládat s neshodnými výrobky, jak vést dokumentaci, jak vyplňovat pracovní příkazy, záznamy o kontrolách, o neshodných výrobcích a mnoho dalších.

Za zaškolení pracovníka zodpovídá instruktor, jehož hlavním úkolem je předvést pracovníkovi pracovní operace a dohlížet na jeho samostatnou činnost. Do zácvičku jsou zařazeny následující pracovní operace:

- výrobní postupy na vybraných pracovištích, včetně dosažení běžného výkonu,
- vedení, vyplňování a ukládání veškeré dokumentace,
- kontrolní postupy podle kontrolních plánů, pracovních příkazů a výrobních postupů.

V průběhu zácvičku instruktor hodnotí pracovníkův přístup k práci, zodpovědnost a výsledky. O tom, zda je pracovník zacvičen na jednotlivých provozech (brzdové obložení, diskové brzdy a míchárný směsí), vede vedoucí pracovník záznamy na základě matice dovedností.

Je-li zaměstnanec schopen plnit všechny požadavky na kvalitní a bezpečnou práci včetně obvyklého výkonu, je podroben písemnému testu, přičemž jeho splněním alespoň na 80 % dochází k ukončení zácvičku zaměstnance.

Nadřízený provede závěrečné zhodnocení, jak si nový pracovník během zácvičku vedl, a na základě toho je nový pracovník zařazen do kolektivu nebo dojde k ukončení pracovního poměru ve zkušební době. (Organizační směrnice KOOS-18-120, 2014)

5.3 Hodnocení pracovníků

Účelem hodnocení pracovníků je posoudit kvalifikační způsobilost, výkonnost, schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníků v porovnání s popisem pracovního místa. Hodnocení pracovníků probíhá v pravidelných intervalech, vždy jedenkrát ročně a týká se všech pracovníků, kteří ve společnosti pracují déle než šest měsíců. O termínech jeho provedení se rozhoduje na poradě vedení a všichni zaměstnanci jsou o tomto termínu informováni.

Ve společnosti byl před dvěma roky zaveden nový způsob hodnocení, ve kterém je část pracovníků hodnocena způsobem stanoveným mateřskou společností, druhá část pracovníků je hodnocena způsobem určeným vnitropodnikovou směrnicí firmy Federal-Mogul v Kostelci nad Orlicí.

Hodnocení prvním způsobem se týká většiny THP pracovníků a probíhá elektronicky, prostřednictvím podnikového e-mailu. Zaměstnanci vyplní otázky týkající se zhodnocení své práce za uplynulý rok a odešlou jej vedoucímu pracovníkovi. Ten s nimi následně prodiskutuje výsledky při hodnotícím pohovoru a sdělí jim zpětnou vazbu.

Druhým způsobem jsou hodnoceni všichni ostatní pracovníci. Hodnocení pracovníků je standardizované, příkladem mohou být mistři, kteří hodnotí své pracovníky na škále od 1 do 5. Tento způsob spočívá v porovnání pracovního výkonu pracovníka s jeho kolegy a následném zařazení pracovníka do určité kategorie na této škále. Vedoucí pracovníci mají volnou ruku v tom, jak budou hodnotit své pracovníky, oni sami totiž nejlépe znají své pracovníky a ví, jaké pracovní výkony podávají. Na konci hodnocení vede vedoucí pracovník s jednotlivými zaměstnanci hodnotící pohovor, ve

kterém jsou zaměstnanci informováni o výsledcích hodnocení a dostávají zpětnou vazbu. Hodnotící pohovor probíhá formou diskuse, o uplynulém období a o tom, zda byly splněny vytyčené cíle, a zaměstnanci mají příležitost se k tomuto hodnocení vyjádřit. Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou zaznamenávány do informačního systému Target 2100 Online Solution. Vzor hodnotícího formuláře s maximálním rozsahem hodnotících otázek je uveden v příloze č. 4. Pro hodnocení nejnižších pozic se používá pouze část tohoto formuláře.

Mezi hlavní kritéria hodnocení práce patří kvalita a množství odvedené práce, splnění zadaných pracovních úkolů, připravenost pracovníka podle popisu pracovního místa, jeho zastupitelnost na dalších pozicích, komunikace na pracovišti se svými kolegy, nadřízenými pracovníky, ostatními vedoucími pracovníky a s podřízenými, pokud má zaměstnanec pod sebou takové pracovníky.

5.4 Odměňování pracovníků

Systém odměňování ve firmě je upraven kolektivní smlouvou. Firma má vytvořeny vlastní tarifní stupně resp. třídy, do kterých jsou zařazeny práce stejné odpovědnosti, složitosti a namáhavosti. Tarifní soustava firmy obsahuje celkem jedenáct tarifních stupňů a začíná od tarifního stupně č. 3, přičemž první dva stupně zůstávají neobsazeny. Tarifní stupně jsou určeny pevnou měsíční sazbou. Ke každé tarifní třídě je přiřazen tzv. „nadtarif“, což je pohyblivá část mzdy, která je ovlivňována výstupem výroby. Nadtarif není určen pevnou sazbou, nýbrž rozpětím sazeb a jeho výše je ovlivněna rozdílem počtu vyrobených výrobků a plánu, kolik se mělo vyrobit. Pokud je výstup výroby splněn nad normu, pak se výše nadtarifu může zvýšit v řádu několika set korun, pokud splněn není, nadtarif může být snížen. Strukturu mzdy tvoří tedy pevná a pohyblivá složka mzdy a poměr těchto složek je přibližně 70 % : 30 %.

Příplatky

Za práci v mimořádných pracovních podmínkách přísluší zaměstnancům příplatky. Výše některých příplatků je poskytována zaměstnancům nad rámec zákonné hodnoty

a je upravena kolektivní smlouvou. V následující tabulce je uveden přehled poskytovaných příplatků:

PŘÍPLATEK	VÝŠE PŘÍPLATKU
Práce přesčas	25 % z průměrného výdělku
Odpolední směna	6,40,- Kč za odpracovanou hodinu
Práce v noci	16,- Kč za odpracovanou hodinu
Práce v sobotu a neděli	25 % z průměrného výdělku
Práce ve svátek	100% z průměrného výdělku
Práce v prašném prostředí	5,- Kč za odpracovanou hodinu
Práce ve ztížených pracovních podmínkách	2,- Kč za odpracovanou hodinu

Tabulka 1 Příplatky za práci v mimořádných pracovních podmínkách

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové formy

K podávání vyšších pracovních výkonů je pracovník stimulován pomocí prémie, které se vyplácejí každý měsíc spolu se mzdou. Termín prémie v této firmě označuje výše zmíněný nadtarif.

Kromě prémie mohou zaměstnanci získat i další bonusy:

- podíl na plnění hospodářského výsledku,
- bonus na dovolenou,
- bonus za využívání pracovní doby, když zaměstnanci neabsentují.

Bonus za plnění výsledků hospodaření bývá zaměstnanci nazýván 13. platem a vyplácí se 1krát ročně, vždy před Vánoci. Jeho výše je 3,5 % z roční hrubé mzdy. Bonus na dovolenou je zaměstnancům vyplácen 1krát ročně, vždy před dovolenou, a jeho výše je 2000,- Kč. Bonus za to, že zaměstnanci neabsentují, je vyplácen každý měsíc a jeho výše činí 1200,- Kč.

Zaměstnanci firmy jsou také odměňováni za odpracovaná výročí. Tato odměna je odstupňována po pěti letech. Zaměstnanci, který pracuje ve firmě právě 5 let, náleží odměna ve výši 1 500,- Kč, po odpracování 40let bude mít nárok na nejvyšší odměnu, a to ve výši 10 500,- Kč.

Zaměstnanecké výhody

Firma Federal-Mogul poskytuje zaměstnancům celou řadu výhod. Všichni zaměstnanci mají nárok na příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3,5 % z hrubé mzdy. Zaměstnanci mají rovněž možnost část příspěvku na penzijní připojištění převést na své životní pojištění a rozdělit si takto přispívanou částku.

V rámci osobní bezpečnosti umožňuje zaměstnavatel svým zaměstnancům vstupní/výstupní prohlídky a periodické prohlídky, vzhledem k rizikovému prostředí na pracovišti. Dále jsou všichni zaměstnanci pojištěni na úraz a jeho následky bez ohledu na to, zda jsou v práci nebo mimo ní.

Mezi benefity zaměřené na uspokojení potřeb pracovníků patří zvýhodněné stravování v závodní jídelně, která je součástí firmy. Všichni zaměstnanci, kteří se rozhodnou využít stravovacích služeb, platí pouze 25,- Kč za odebrané jídlo, namísto plné ceny, tj. 65,- Kč. V případě, že zaměstnanci pracují na dvanáctihodinové směny, získají k tomuto jídlu navíc nárok na jednu stravenku v hodnotě 65,- Kč, z čehož si zaměstnanec přispívá 25,- Kč. Pokud zaměstnanec chce, může stravenku vyměnit za druhý oběd v podnikové jídelně. Další výhodou jsou služební telefony, které jsou poskytovány pracovníkům, kteří potřebují telefon k výkonu své práce. Služební telefony využívají, až na některé výjimky, všichni THP pracovníci, ale i někteří dělníci, kteří z povahy své práce potřebují být neustále na telefonu, jedná se tedy zhruba o 100 zaměstnanců. Zaměstnancům některých pozic je umožněno využívat služebních vozů nejen pro služební, ale i soukromé účely. Těchto pracovníků je mnohem méně, než tomu je u služebních telefonů. Pozice, které mohou vlastnit služební vůz, jsou striktně dány podnikovou směrnicí a jedná se o senior manažery a obchodní zástupce, kteří z důvodů plnění svých služebních povinností musí cestovat po České Republice. Firma dále vlastní 3 automobily, které jsou určeny ostatním zaměstnancům v případě, že jsou vysláni na služební cestu. V Kostelci nad Orlicí,

ve firmě Renovak, s. r. o. je pro zaměstnance sjednána sleva ve výši 35 % na veškeré výrobky firmy Federal-Mogul.

Jednou z nejzajímavějších zaměstnaneckých výhod je zvýhodněný firemní tarif pro všechny zaměstnance. Před rokem a půl se firmě, jako velkému odběrateli, podařilo sjednat velmi výhodnou nabídku na telefonování s poskytovatelem T-Mobile Czech Republic a. s. Tato nabídka byla rozšířena i na soukromé telefony zaměstnanců, kteří jej mohou uplatnit až na 5 telefonních čísel. Zaměstnanci mohou s touto výhodou telefonovat za stejně výhodných podmínek jako má firma, což je pro ně několikanásobně výhodnější než tarify, které jsou schopni sehnat na trhu sami.

Ve firmě působí odborová organizace. Zaměstnanci, kteří do ní chtějí vstoupit, musí odvádět jedno procento ze své čisté mzdy do pokladny odborů, ze které jsou pak zaměstnancům poskytovány různé výhody a slevy a organizovány případné akce určené pro zaměstnance.

5.5 Péče o pracovníky

Pracovní doba a pracovní režim

Ve firmě funguje jednosměnný, dvousměnný a třisměnný pracovní provoz a po část roku běží i čtyřsměnný nepřetržitý pracovní provoz s 12hodinovou pracovní dobou, včetně sobot a nedělí. V jednosměnném provozu pracují pouze THP pracovníci. Část výroby standardně pracuje ve dvousměnném pracovním provozu s 8hodinovou pracovní dobou, druhá část výroby pracuje ve třisměnném pracovním provozu. V jakém pracovním provozu budou zaměstnanci pracovat a zda budou zavedeny 12hodinové směny, stanovuje společnost dle požadavků zákazníků s ohledem na zajištění plynulého toku dodávek. Ve výrobě jsou jedinci, kteří mají z nějakého důvodu (většinou zdravotního) jiné rozvržení pracovní doby než ostatní zaměstnanci, tzn. pouze na jednu směnu. Některým pracovníkům, zejména manažerským pozicím, je umožněna flexibilní pracovní doba. Tito zaměstnanci musí odpracovat určitý počet hodin ve standardní době, která je upravena manažerskou smlouvou, a rozvržení zbylého počtu hodin závisí pouze na nich.

Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Vlivem pracovního prostředí na zdraví pracovníků se zabývá Hygiena práce, která provádí různá měření a podle jejich rozhodnutí jsou rozděleny provozy dle jednotlivých rizik. V některých provozech je riziko zvýšeného hluku a vysoká prašnost. Pracovníci, kteří pracují na pracovištích se zvýšeným hlukem, jsou posíláni na pravidelné kontroly sluchu, které probíhají jedenkrát za 2 roky. V případě práce v prašném prostředí musí zaměstnanci docházet na pravidelná vyšetření dechových funkcí plic, tj. „Spirometrii“, vždy jedenkrát za 2 roky. Na rentgen hrudníku jsou zaměstnanci posíláni nejprve po 4 letech a dále pak každé 2 roky. U periodických prohlídek je jednoletá perioda. Veškeré povinné lékařské prohlídky hradí zaměstnancům zaměstnavatel a periodu těchto prohlídek stanovuje technický ředitel, vydáním příkazu.

Důležitou podmínkou při práci na pracovišti je udržování pořádku a čistoty. Úklid ve firmě probíhá za pochodu, každý operátor výroby má na konci své směny přesně vymezený čas na úklid svého pracovního místa. Celkový úklid pracoviště provádí externí firma na základě objednávek. Zajímavostí je, že ve firmě je zakázáno používat k úklidu klasické smetáčky a lopatky, a sice z důvodu zamezení víření prachu. Ve firmě je zavedeno odsávací zařízení, které odsaje veškerý prach.

Co se týče pracovního oděvu, pracovníci výroby jsou vybaveni pracovním oděvem, který tvoří pracovní kalhoty, tričko, mikina či bunda a obuv s ocelovou špičkou, určená do provozu. O pracovní oděv se firma stará a udržuje ho, zaměstnanci si tedy nemusí domů nosit špinavé oblečení. Ochrannými pomůckami se rozumí ochrana sluchu, pracovní brýle (i dioptrické) a pracovní rukavice. Ve firmě jsou přibližně rok nainstalovány nové otočné výdejní automaty zvané „karusely“, v nichž si mohou pracovníci, přiložením svých čipových karet, vybrat a vyzvednout potřebné ochranné pomůcky.

Personální rozvoj

Personální rozvoj je umožněn pracovníkům podle toho, jakou pozici zastávají. Dělníci jsou postupně zacvičováni na další a další práce tak, aby zvládali větší množství prací,

a v důsledku toho mohli být použiti jinde a mohli rotovat mezi jednotlivými pracovišti v rámci výroby. Zaměstnancům je umožněno vzdělávání v takové míře, aby splňovali požadavky na dané pracovní místo. Příkladem mohou být zaměstnanci, kteří potřebují při své práci manipulovat s vysokozdvihnými vozíky. Těmto pracovníkům je zajištěno školení včetně opakovacích přeškolení probíhajících jedenkrát ročně. THP pracovníkům jsou umožňovány školení a vzdělávací kurzy rovněž podle potřeb daného pracovního místa, např. pokud potřebují k práci speciální počítačové dovednosti, či ostatní dovednosti spojené s komunikací, spoluprací, řešením konfliktů, organizováním a rozhodováním, pak jsou posíláni na různá školení. Veškerá školení jsou realizována pro zaměstnance a jsou hrazena firmou.

Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Pracovníci mohou ve firmě využívat kromě standardních hygienických zařízení (umývárny, šatny, odpočinková místnost), parkoviště a závodní jídelnu zajišťující stravovací služby zaměstnancům. Zaměstnanci si mohou vybrat až z pěti jídel teplého a studeného bufetu. Zvýhodněné podmínky stravování jsou blíže popsány v kapitole zabývající se zaměstnaneckými výhodami.

6 Výzkumný projekt

Předchozí kapitola se zabývala analýzou personálních činností ze strany personalistů, tj. úseku lidských zdrojů. Aby byl však pohled na danou problematiku objektivní, je třeba se zaměřit i na to, jaký mají názor na provádění personálních činností ve firmě ostatní zaměstnanci, toho lze dosáhnout pomocí dotazníkového šetření.

6.1 Dotazníkové šetření

Na základě rozhodnutí firmy se dotazníkového šetření účastnilo přibližně 10 % zaměstnanců. Dotazníky byly rozdány s ohledem na zastoupení všech věkových kategorií jedné směně na jedné výrobní hale, tudíž poměr dotazovaných žen a mužů nemusí odpovídat poměru žen a mužů z celkového počtu pracovníků ve firmě. Z celkového počtu oslovených, tj. 55 zaměstnanců, vyplnilo a vrátilo dotazník 45 zaměstnanců, návratnost je tedy necelých 82 %.

Dotazník obsahuje 15 otázek, z čehož je 8 otázek uzavřených, v tomto případě respondenti vybírali z několika odpovědí, dalších 7 otázek je polouzavřených, ve kterých mohli respondenti svou odpověď zdůvodnit, případně napsat vlastní odpověď. Otázky lze rozdělit do čtyřech skupin. První okruh otázek se zaměřuje na získání identifikačních údajů o zaměstnanci, pohlaví, věk, a základních personálních informací týkajících se délky trvání v zaměstnání, typu pracovního poměru a způsobu, jakým se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě. Následující skupina otázek se zaměřuje na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců s odměňováním a benefity. Třetí okruh otázek se věnuje pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám a poslední skupinu tvoří 2 závěrečné otázky, které se zabývají faktory podílejícími se na celkové spokojenosti zaměstnanců a případnými návrhy na zlepšení. Dotazník je uveden v příloze č. 5.

Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována do přehledných tabulek absolutních (n_i) a relativních četností (p_i) a následně zaznamenána do grafů.

Tabulka četností pro vícehodnotové proměnné obsahuje absolutní četnosti (n_i), procentní podíl relativních četností z celkového počtu platných hodnot N (p_i) a procentní podíl těchto četností z počtu respondentů n (P_i).

6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1

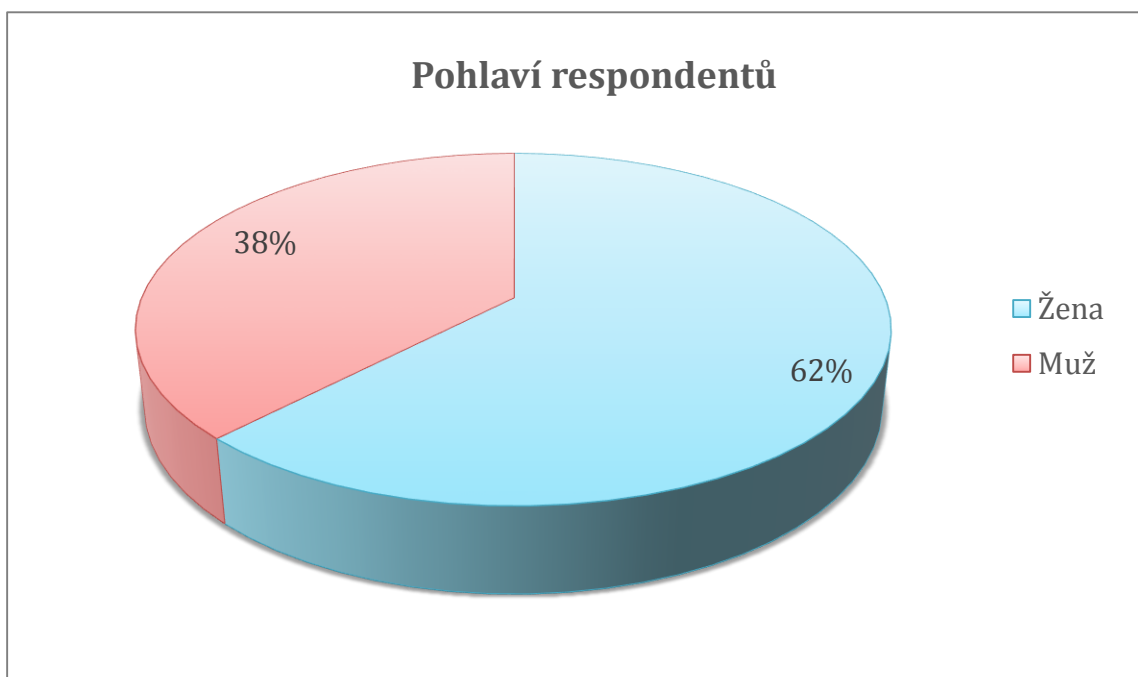
Jaké jste pohlaví?

Níže uvedený graf zobrazuje poměr dotazovaných mužů a žen. Více než polovinu respondentů, tj. 62,2 % tvořily ženy, zbylých 37,8 % tvořili muži.

Odpovědi	n_i	p_i
Žena	28	62 %
Muž	17	38 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 2 Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4 Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2

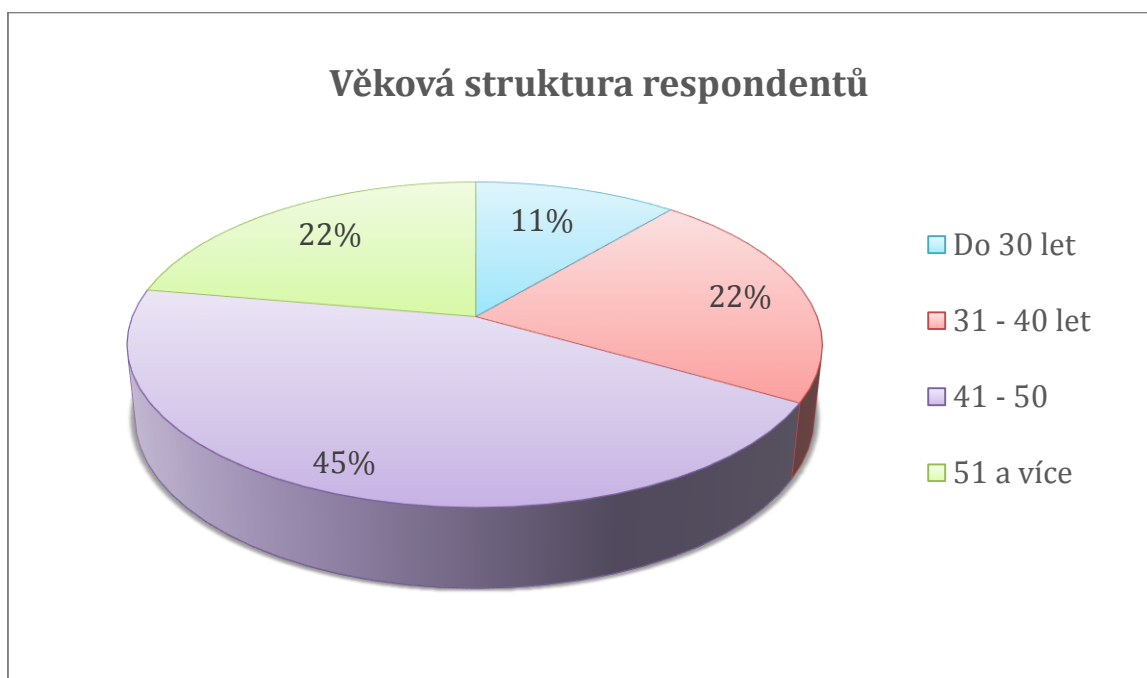
Do jaké věkové kategorie patříte?

Necelá polovina dotazovaných (45 %) spadá do věkové kategorie od 41 do 50 let. Věkovou kategorii 31 – 40 let tvoří 10 respondentů (22 %) a stejný počet respondentů je ve věku 51 a více. Pouze 11 % dotazovaných jsou mladší 30let.

Odpovědi	n_i	p_i
Do 30 let	5	11 %
31 - 40 let	10	22 %
41 - 50	20	45 %
51 a více	10	22 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 3 Věková struktura respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 5 Věková struktura respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3

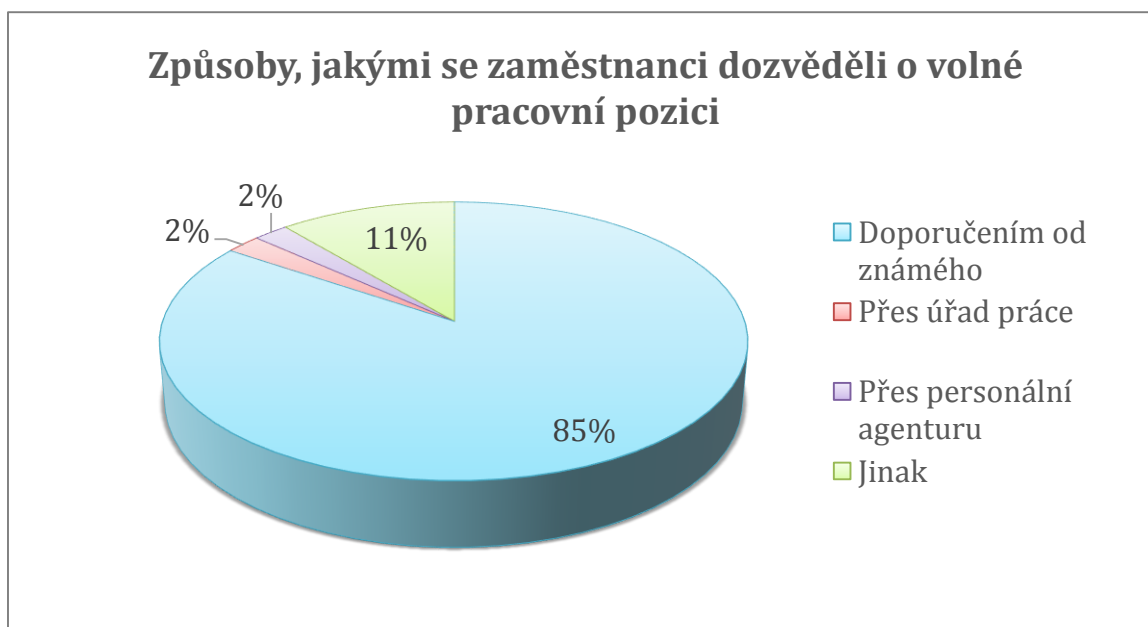
Jak jste se o pozici, kterou nyní vykonáváte, dozvěděl/a?

Nejvíce zaměstnanců (85 %) se dozvědělo o volné pracovní pozici skrze doporučení od známého nebo příbuzného, který ve firmě pracuje. Dále jeden respondent (2 %) se dozvěděl o pracovním místě přes úřad práce a jeden respondent (2 %) přes personální agenturu. Zbýlých 11 % dotazovaných se o pracovní pozici dozvědělo jiným způsobem, z toho 3 respondenti se ve firmě zeptali sami, neboť bydlí poblíž a firmu znají, ostatní dotazovaní vlastní způsob neuvedli.

Odpovědi	n_i	p_i
Doporučením od známého, který ve firmě pracuje	38	85 %
Přes úřad práce	1	2 %
Přes personální agenturu	1	2 %
Jinak	5	11 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 4 Způsoby, jakými se zaměstnanci dozvěděli o volné pozici

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 6 Způsoby, jakými se zaměstnanci dozvěděli o volné pozici

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4

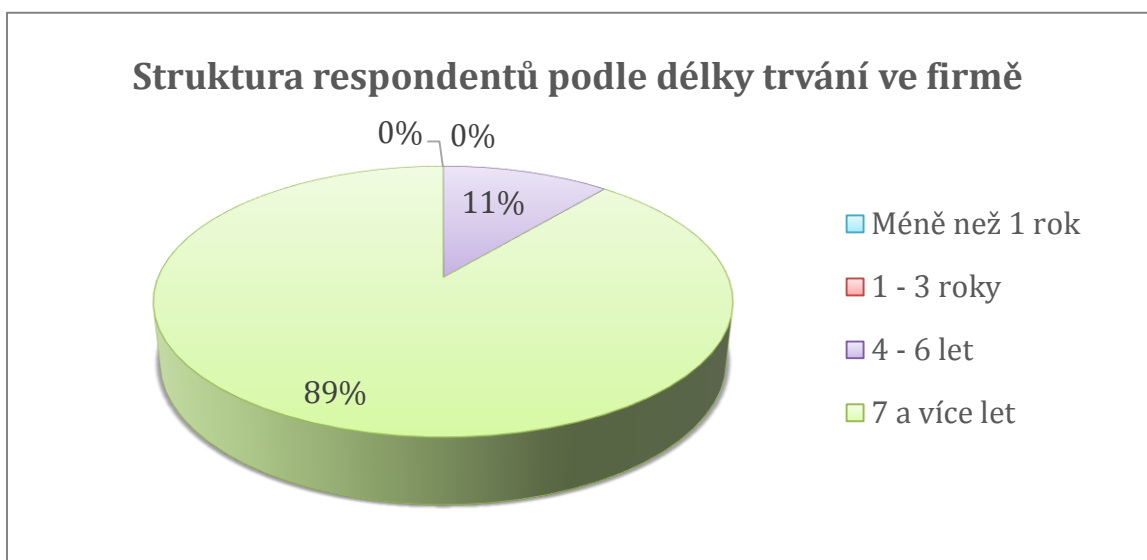
Jak dlouho již pracujete v této firmě?

Většina dotazovaných zaměstnanců (89 %) pracuje ve firmě déle než 6 let, 5 respondentů (11 %) uvedlo, že ve firmě pracují v rozmezí od 4 do 6 let. Ostatní 2 odpovědi nebyly zaměstnanci využity.

Odpovědi	n_i	p_i
Méně než 1 rok	0	0 %
1 - 3 roky	0	0 %
4 - 6 let	5	11 %
7 a více let	40	89 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 5 Struktura respondentů podle délky trvání ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 7 Struktura respondentů podle délky trvání ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5

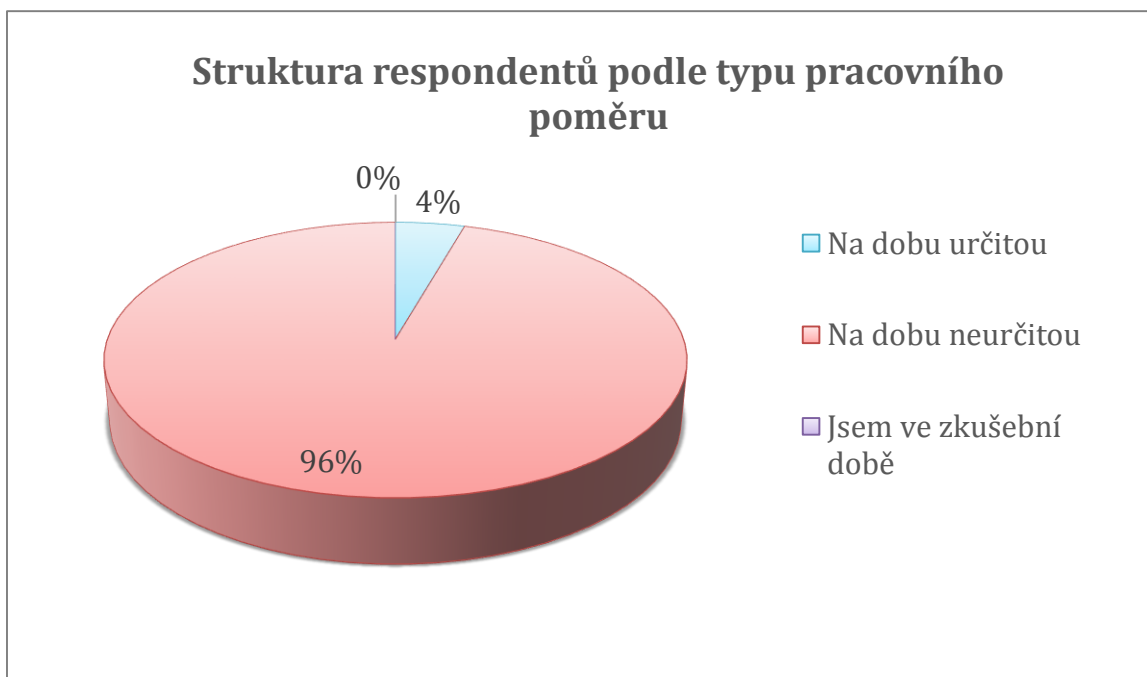
V jakém jste pracovním poměru?

Z dotazníkového šetření je patrné, že převážná většina respondentů (96 %) má s firmou uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou. Pouhá 4 % dotazovaných je v pracovním poměru na dobu určitou.

Odpovědi	n_i	p_i
Na dobu určitou	2	4 %
Na dobu neurčitou	43	96 %
Jsem ve zkušební době	0	0 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 6 Struktura respondentů podle typu pracovního poměru

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 8 Struktura respondentů podle typu pracovního poměru

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení a odměňování

Otázka č. 6

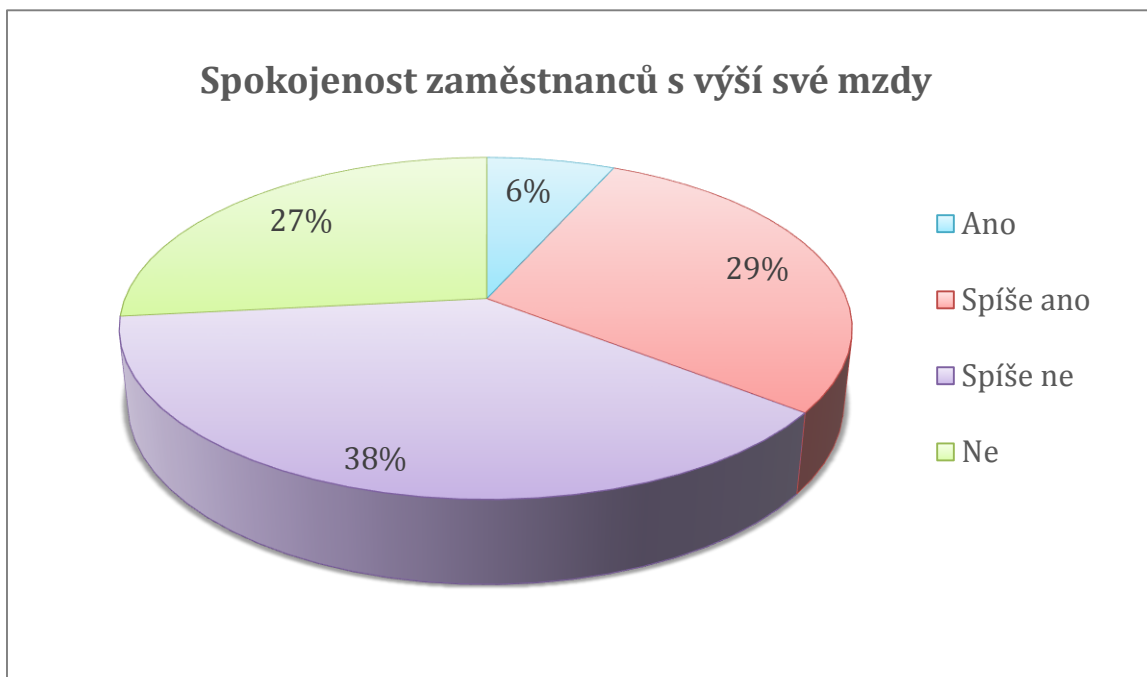
Jste spokojen/a s výší své mzdy?

S výší své mzdy je spokojeno 16 dotazovaných zaměstnanců (35 %), zatímco 17 respondentů (38 %) je spíše nespokojeno a 12 respondentů (27 %) není vůbec spokojeno se svou mzdou.

Odpovědi	n _i	p _i
Ano	3	6 %
Spíše ano	13	29 %
Spíše ne	17	38 %
Ne	12	27 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 7 Spokojenost zaměstnanců s výší své mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 9 Spokojenost zaměstnanců s výší své mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7

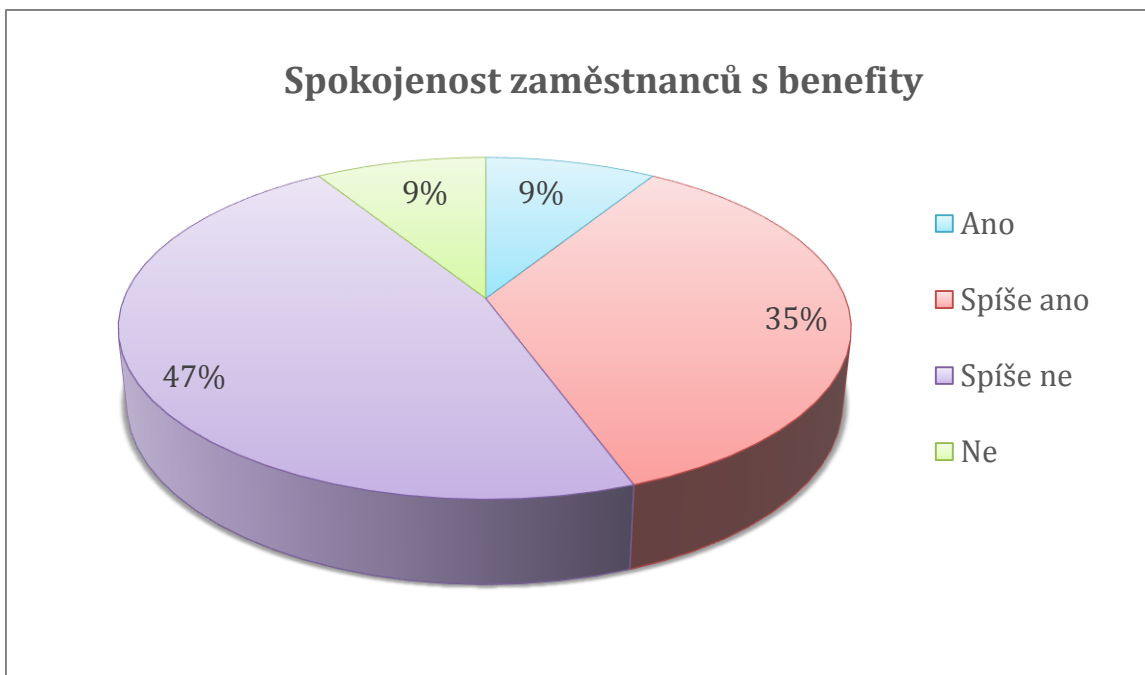
Nabízí Vám firma dostatečné množství zaměstnaneckých výhod? (Pokud ne, uveďte, jaké další benefity byste uvítal/a.)

Ačkoliv zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům mnoho zaměstnaneckých výhod, více než polovina dotazovaných (56 %) by uvítala více benefitů. Tito respondenti uvedli, že by ocenili více finančních bonusů, úhradu soukromých lékařských prohlídek a stravenky jako náhradu za příspěvek na obědy. Zbýlých 20 dotazovaných (44 %) je s poskytovanými benefity vcelku spokojeno.

Odpovědi	n _i	p _i
Ano	4	9 %
Spíše ano	16	35 %
Spíše ne	21	47 %
Ne	4	9 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 8 Spokojenost zaměstnanců s benefity

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 10 Spokojenost zaměstnanců s benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8

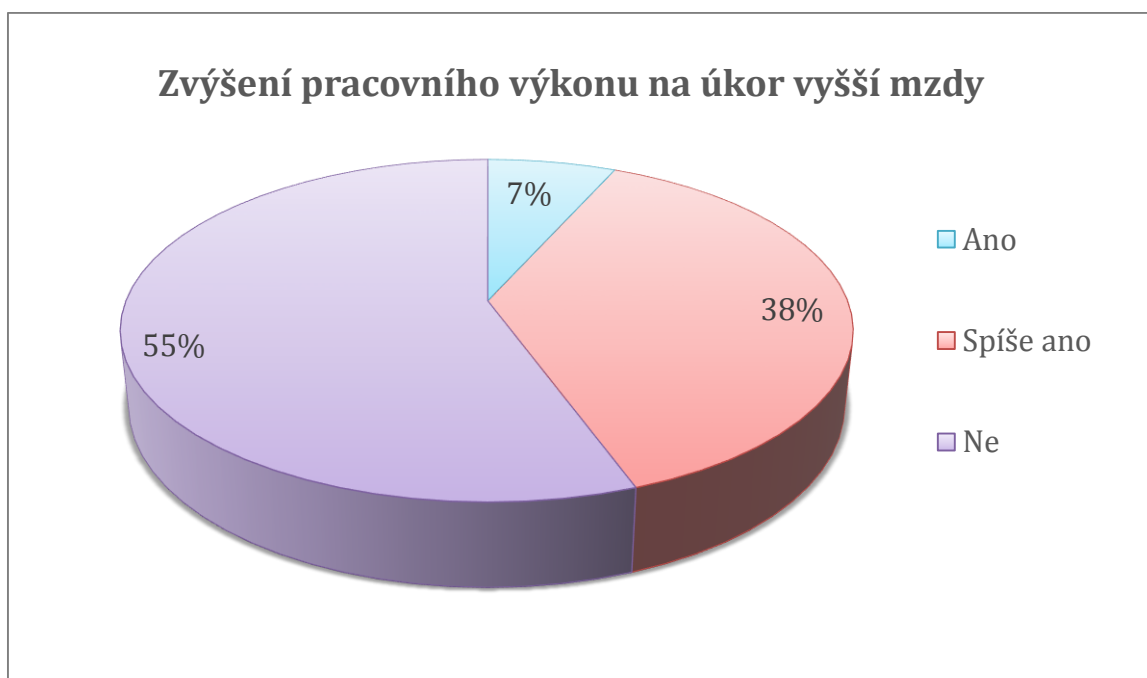
Byl/a byste ochoten/a zvýšit Váš pracovní výkon za účelem vyšší mzdy?

Tato otázka se týká řízení pracovního výkonu a jejím účelem bylo zjistit, zda vyšší mzda motivuje pracovníky k vyšším pracovním výkonům. Celých 45 % oslovených zaměstnanců by bylo ochotno zvýšit svůj pracovní výkon za účelem vyšší mzdy. Naopak více než polovina dotazovaných (55 %) by pracovní výkon na úkor vyšší mzdy nezvýšilo. Důvodů je hned několik, 3 respondenti uvedli, že jim stávající mzda postačuje, 20 zaměstnanců by nezvýšilo pracovní výkon z důvodu náročnosti práce a vysoké fyzické zátěže a dvěma dotazovaným přijdou normy už tak dost vysoké.

Odpovědi	n _i	p _i
Ano, jsem schopen/a plnit vyšší normy	3	7 %
Spíše ano	17	38 %
Ne	25	55 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 9 Zvýšení pracovního výkonu na úkor vyšší mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 11 Zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců na úkor vyšší mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Péče o pracovníky

Otázka č. 9

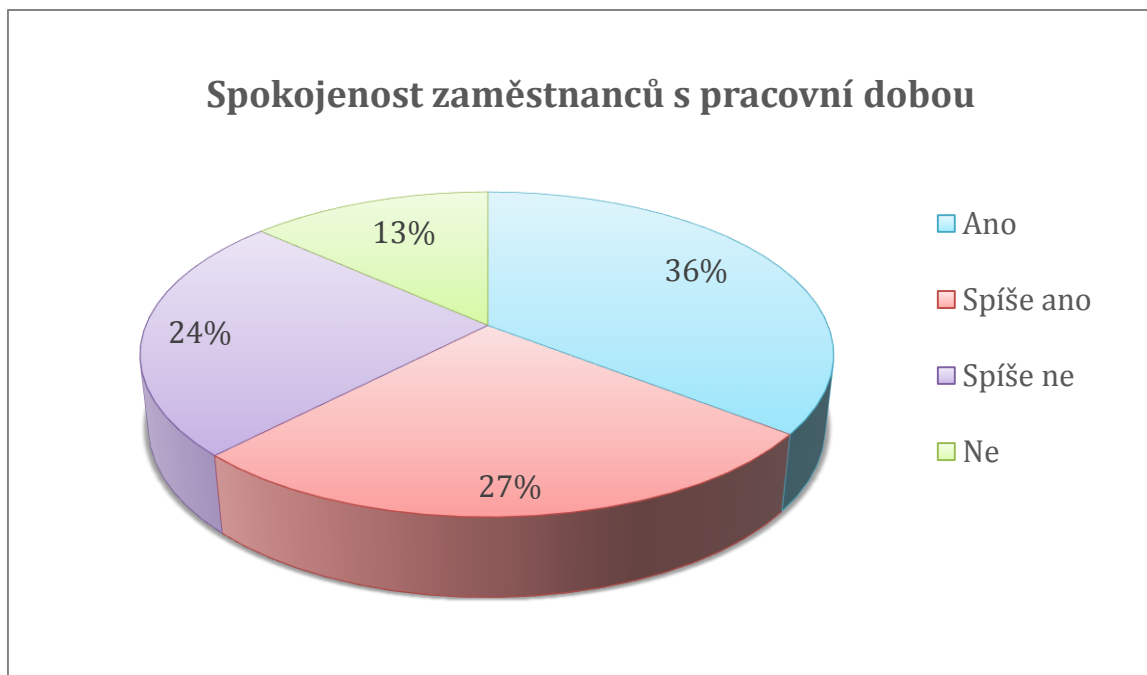
Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou? Pokud ne, uveďte prosím důvod.

Všichni zaměstnanci, mimo THP, pracují v současné době ve dvousměnném nebo třísměnném provozu na 8hodinové směny. 63 % oslovených zaměstnanců je spokojeno s touto pracovní dobou, zatímco 37 % dotazovaných spokojeno není. Pět nespokojených respondentů uvedlo, že by raději pracovali na 12hodinové směny, jednomu respondentovi nevyhovuje provoz na směny.

Odpovědi	n _i	p _i
Ano	16	36 %
Spíše ano	12	27 %
Spíše ne	11	24 %
Ne	6	13 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 10 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 12 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10

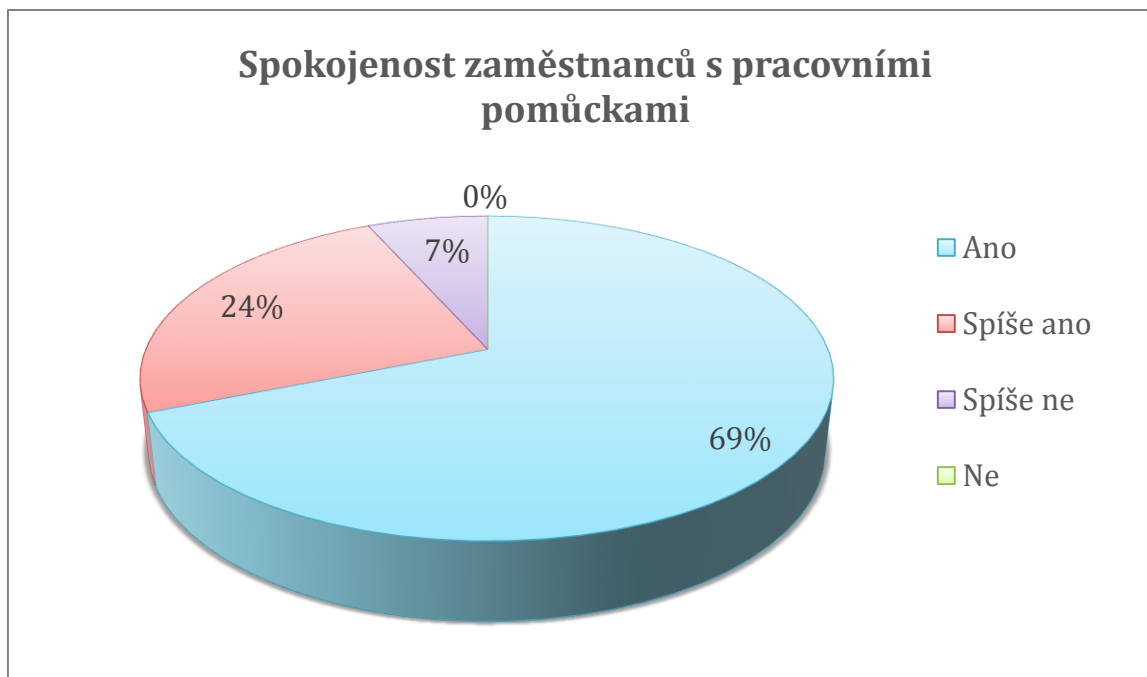
Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?

Většina zaměstnanců (93 %) je spokojena s materiálem a pracovními pomůckami, které jim firma poskytuje, pouze 3 respondenti (7 %) spíše nesouhlasili s tímto tvrzením.

Odpovědi	n _i	p _i
Ano	31	69 %
Spíše ano	11	24 %
Spíše ne	3	7 %
Ne	0	0 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 11 Spokojenost zaměstnanců s pracovními pomůckami

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 13 Spokojenost zaměstnanců s pracovními pomůckami

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11

Umožňuje Vám firma profesní růst?

Ne každému zaměstnanci může být umožněno dosáhnout vyššího pracovního postu. Tato otázka se zabývá povědomím zaměstnanců o možnostech profesního růstu. Více než polovina dotazovaných (56 %) ví, že jim zaměstnavatel umožňuje posunout se výše v rámci své kariéry, zbývajících 20 respondentů (44 %) buď nemá ponětí o možnostech kariérního růstu, nebo jim stávající pozice vyhovuje a nechtějí nic měnit.

Odpovědi	n _i	p _i
Ano	11	25 %
Spíše ano	14	31 %
Spíše ne	15	33 %
Ne	5	11 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 12 Možnost profesního růstu

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 14 Možnost profesního růstu

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12

Jste spokojen/a se službami stravovacího zařízení v podniku?

Jak již bylo zmíněno výše, ve firmě mají zaměstnanci možnost stravovat se v závodní jídelně za zvýhodněných podmínek. Z oslovených využívá služeb stravování 80 %. Jeden respondent uvedl, že stravovací služby nevyužívá, protože mu nevyhovuje čas přestávky určené na oběd při práci na směny.

Odpovědi	n _i	p _i
Služby stravování využívám	36	80 %
Služby stravování nevyžívám	9	20 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 13 Využívání stravovacích služeb

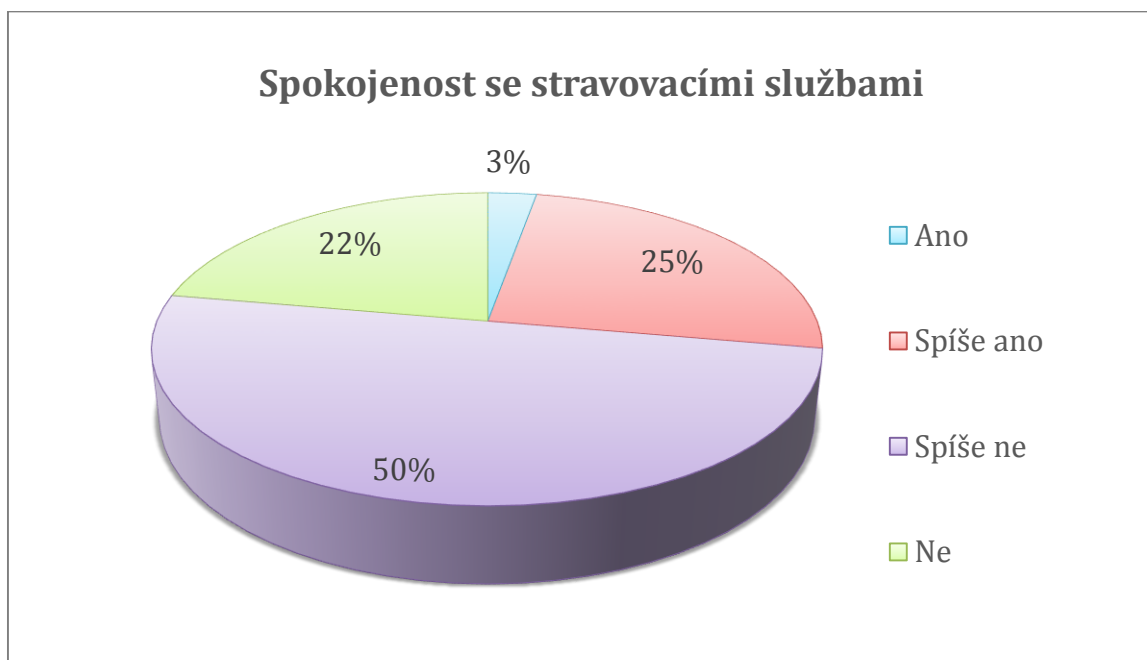
Zdroj: Vlastní zpracování

Ze zaměstnanců, kteří se v jídelně stravují, je pouze 28 % spokojeno se stravováním (kvalita a rozmanitost jídla, výběr z více jídel, cena). Naopak 72 % není s poskytovanými stravovacími službami spokojeno z následujících důvodů: nedostatečná kvalita jídla, malé porce, stále se opakující jídelníček, u oblíbených jídel pouze omezený počet porcí.

Odpovědi	n _i	p _i
Ano	1	3 %
Spíše ano	9	25 %
Spíše ne	18	50 %
Ne	8	22 %
Σ (suma)	36	100 %

Tabulka 14 Spokojenost se stravovacími službami

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 15 Spokojenost se stravovacími službami

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13

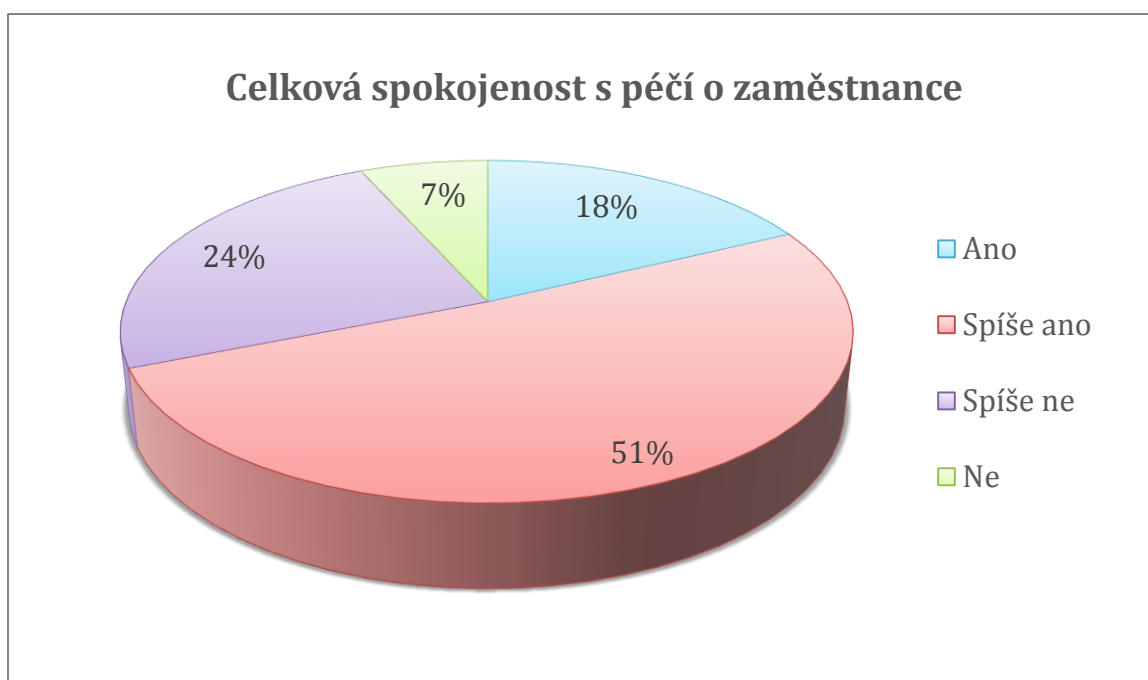
Jste celkově spokojen/a s péčí, jakou Vám zaměstnavatel poskytuje?

K otázce týkající se celkové spokojenosti s péčí o zaměstnance uvedlo 69 % oslovených respondentů odpovědi ano či spíše ano, zbylých 31 % respondentů je s péčí, jakou jim zaměstnavatel poskytuje, nespokojeno. Ačkoliv nejsou zaměstnanci příliš spokojeni se stravovacími službami, naopak výsledky týkající se pracovních pomůcek, možnost profesního růstu a pracovní doby jsou pozitivní.

Odpovědi	n _i	p _i
Ano	8	18 %
Spíše ano	23	51 %
Spíše ne	11	24 %
Ne	3	7 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 15 Celková spokojenost s péčí o zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 16 Celková spokojenost s péčí o zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrečné otázky

Otázka č. 14

Které z následujících položek nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost v zaměstnání?

U této otázky měli respondenti z několika možných variant vybrat 2 faktory, které nejvíce ovlivňují jejich spokojenost v zaměstnání. Celkový počet platných hodnot N je 90, počet respondentů n je 45. Níže je uvedeno pořadí faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců od nejčastěji zvolených:

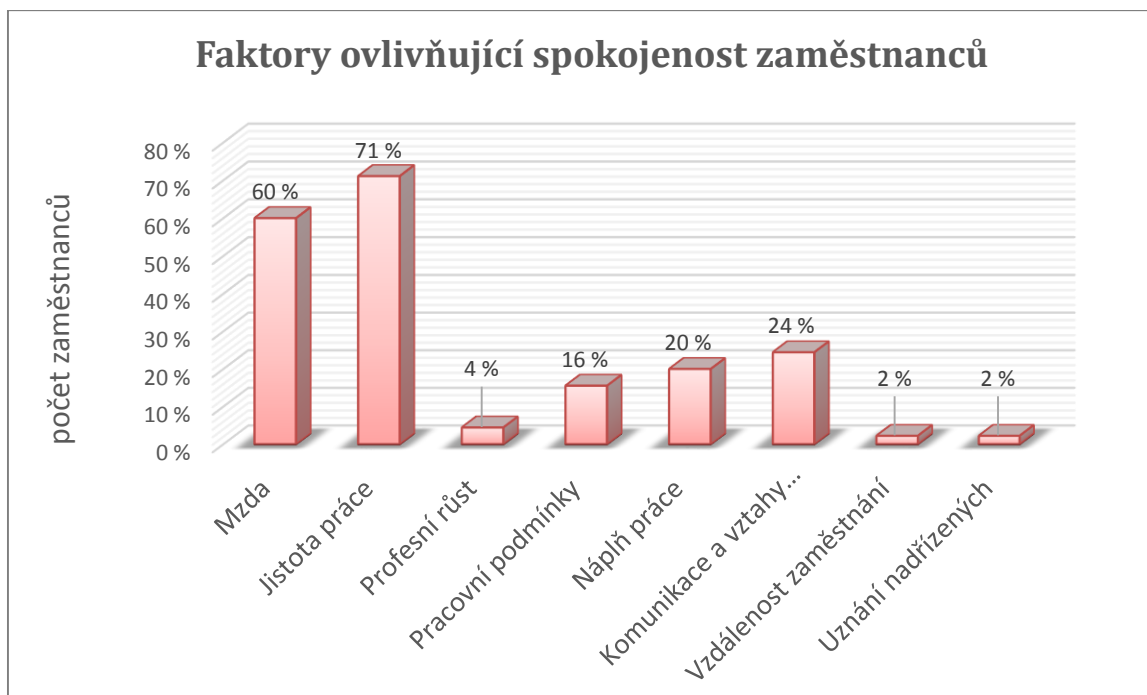
1. Jistota práce (71 %)
2. Mzda (60 %)
3. Komunikace a vztahy na pracovišti (24 %)
4. Náplň práce (20 %)
5. Pracovní podmínky (16 %)
6. Možnost profesního růstu (4 %)
7. – 8. Vzdálenost zaměstnání (2 %)
7. – 8. Uznání vedoucích pracovníků (2 %)

Nejvíce dotazovaných (71 %) uvedlo, že jistota práce nejvíce ovlivňuje jejich úroveň spokojenosti v zaměstnání. Druhým nejčastějším faktorem je mzda, kterou zvolilo 60 % zaměstnanců. Dva respondenti uvedli vlastní odpovědi, a to vzdálenost zaměstnání (2 %) a uznání vedoucích pracovníků (2 %).

Odpovědi	n_i	p_i	P_i
Mzda	27	30 %	60 %
Jistota práce	32	36 %	71 %
Možnost profesního růstu	2	2 %	4 %
Pracovní podmínky	7	8 %	16 %
Náplň práce	9	10 %	20 %
Komunikace a vztahy na pracovišti	11	12 %	24 %
Vzdálenost zaměstnání	1	1 %	2 %
Uznání vedoucích pracovníků	1	1 %	2 %
Σ (suma)	90	100 %	200 %

Tabulka 16 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 17 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15

Je něco, co byste chtěl/a ve firmě zlepšit?

Závěrečná otázka je zaměřena na získání podnětů na zlepšení současného stavu ve firmě. 36 % dotazovaných je ve firmě plně spokojeno, naopak více než polovina respondentů (64 %) by zlepšila následující skutečnosti. Devět respondentů by uvítalo zvýšení mzdy. Sedm respondentů by ve firmě zlepšilo komunikaci s vedoucími pracovníky a celkový přístup THP k dělníkům. Čtyři zaměstnanci by ocenili zlepšení stravovacích služeb, či nahrazení příspěvku na oběd v jídelně za stravenky. Mezi další podněty na zlepšení patří snížení rizik (prach, hluk) na pracovišti, tzn. zlepšení pracovních podmínek a prostředí a dále omezení nadměrného plnění norem, které může vést ke zvýšení norem, čehož se zaměstnanci obávají.

Odpovědi	n_i	p_i
Ne, ve firmě jsem spokojen/a	16	36 %
Ano, ve firmě bych zlepšil/a...	29	64 %
Σ (suma)	45	100 %

Tabulka 17 Podněty na zlepšení současné situace ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

ANALÝZA A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST

Ve společnosti jsou veškeré pracovní činnosti rozděleny mezi jednotlivá pracovní místa a na základě tohoto rozdělení jsou zpracovány přehledné popisy pracovních míst. Velkým pozitivem je, že popisy pracovních míst mají v této firmě svůj účel, v první řadě se předávají nově přijatým pracovníkům v den jejich nástupu, aby asi udělali obrázek o tom, co se od jejich práce očekává a jaké nároky jsou na ně kladeny. Zadruhé slouží také jako podklad při hodnocení pracovníků, podle čehož vedoucí pracovník hodnotí připravenost zaměstnanců na pracovišti.

ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Získávání a výběru pracovníků je důležité věnovat velkou pozornost, neboť špatný výběr pracovníků může ohrozit chod či prosperitu společnosti. Zaměstnavatel se snaží umožnit stávajícím pracovníkům profesní růst, protože, pokud dojde k uvolnění pracovního místa, jsou o vyhlášeném výběrovém řízení informováni nejprve zaměstnanci firmy. Tento fakt je potvrzen výsledkem dotazníkového šetření, který udává, že *většina zaměstnanců (85 %) se o volném pracovním místě dozvěděla od známého/příbuzného člověka, který ve firmě již pracuje. Tímto došlo k potvrzení hypotézy č. 1, která říká, že více než polovině zaměstnanců doporučili současnou pracovní pozici známí či příbuzní pracující ve firmě.* Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je pro zaměstnavatele výhodné, protože zaměstnance už zná a ví, co od něj očekávat. Pokud firma nevybere pracovníka z vnitřních zdrojů, prohledá databázi uchazečů, kteří se v minulosti ve firmě ucházeli o místo. Je však velmi pravděpodobné, že většina těchto evidovaných uchazečů nečeká, až se ve firmě uvolní místo a najdou si dříve nebo později jinou práci.

Doporučení: Společnost by měla namísto vedení databáze uchazečů více využívat služeb personálních agentur, úřadů práce a inzerovat volná pracovní místa na internetu či v tisku.

Dalším poznatkem je, že ve firmě pracuje málo mladých lidí. Pouze 9 % zaměstnanců z celkového počtu pracujících ve firmě je mladších 30let včetně.

Doporučení: Firma by měla více spolupracovat se středními či vysokými školami a umožnit absolventům těchto škol zaplnit volná pracovní místa, protože mladí lidé mohou přinést podniku nové nápady a energii, která může obohatit práci ve firmě. Obdobným návrhem je nabízení pracovních stáží studentům vysokých škol.

K výběru zaměstnanců personalisté přistupují velmi zodpovědně a u každého uchazeče ověřují schopnosti a vědomosti potřebné pro dané pracovní místo. Drobný nedostatek byl shledán při informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení. V případě, že je nižší počet uchazečů, personalistka telefonicky informuje o výsledku úspěšné i neúspěšné uchazeče. Pokud se ale výběrového řízení účastní velký počet uchazečů (cca 20 a více uchazečů), telefonicky informován je pouze vybraný uchazeč.

Doporučení: Pro udržení určité úrovně solidního jednání je vhodné, aby personalisté informovali i všechny neúspěšné uchazeče, např. pomocí hromadného e-mailu prostřednictvím elektronické pošty. Tento způsob sdělení výsledku výběrového řízení není nijak zvláště časově náročný a z hlediska nákladů je dokonce úspornější než telefonické sdělování výsledků.

ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Společnost má důkladně vypracovaný adaptační program, díky němuž je zaměstnanec po jeho absolvování zcela samostatný, zvládá pracovní činnosti a může být plně zařazen do pracovního procesu. O tom svědčí fakt, že společnost nemá problémy s odchodem zaměstnanců ve zkušební době. Adaptace zaměstnanců je však zaměřena pouze na pracovní proces, firma tu zapomíná na usnadnění pracovníkovi začlenit se do sociálního prostředí společnosti. V dotazníkovém šetření uvedlo 24 % dotazovaných, že jejich spokojenost na pracovišti ovlivňuje komunikace a vztahy na pracovišti. Z toho je pravděpodobné, že zaměstnanec, který nezapadne do kolektivu, nebude bavit vykonávaná práce a to může mít vliv na jeho pracovní výkon.

Doporučení: Problém sociální adaptace může být řešen tak, že nově nastupujícímu pracovníkovi bude přiřazen pracovník, přátelské a společenské povahy, který by dotyčného seznámil s jeho kolegy a byl mu po určitou dobu nápomocen, a tím mu ulehčil vstup do nového kolektivu.

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení zaměstnanců podle požadavků mateřské společnosti funguje ve firmě teprve druhým rokem a firma stále pracuje na zdokonalení celého systému, aby dokázala spravedlivě a kvalitně hodnotit své zaměstnance. Co se týče druhého způsobu hodnocení, pozitivem je, že hodnotící pohovor není pouze jednostranným sdělením výsledků hodnocení, ale vedoucím pracovníkům záleží na tom, aby se hodnocený zapojil do diskuse, aby sám dokázal zhodnotit uplynulé období, a pokud se neztotožní s výsledkem hodnocení, aby se nebál vyjádřit nesouhlas.

Ačkoliv je mzda jedním z nejdůležitějších faktorů určující spokojenost zaměstnanců na pracovišti, s její výší není spokojena více než polovina dotazovaných zaměstnanců. Tento fakt nemusí být nutně chybou firmy, ale může být dán vlivem ekonomické situace České republiky, pokud zaměstnanci s růstem inflace očekávají i růst mezd. Nespokojenost s výší mzdy může být zapříčiněna také tím, že zaměstnanci srovnávají výši svých mezd se mzdami zaměstnanců jiných firem v okolí, orientovaných rovněž na automobilový průmysl. Dalším možným důvodem této nespokojenosti může být pocit nedocenění za vykonávání náročné práce.

System odměňování ve společnosti je stabilní a spravedlivý a zaměstnanci by si měli uvědomit, že ne vždy jim může zaměstnavatel nabídnout takovou mzdu, jakou by si představovali. Z tohoto důvodu umožňuje zaměstnavatel svým zaměstnancům příležitost zvýšením své produktivity práce ovlivnit i pohyblivou část své mzdy, a v důsledku toho zvýšit svou celkovou mzdu v řádu až o několika set korun. *Z dotazníkového šetření však vyplývá, že více než polovina zaměstnanců (55 %) by nebyla ochotna zvýšit svůj pracovní výkon na úkor vyšší mzdy, a sice z důvodu náročnosti práce a vysoké fyzické zátěže. Na základě tohoto tvrzení se zamítá druhá stanovená hypotéza.* Jednou z předností firmy je poskytování některých příplatků za práci v mimořádných pracovních podmínkách nad rámec zákonné výše.

Doporučení: Pro zvýšení spokojenosti s odměňováním by mohlo být řešením, kdyby firma poskytovala zaměstnancům více druhů zaměstnaneckých výhod. Pro každého zaměstnance mohou být jednotlivé benefity jinak důležité, a je na zaměstnavateli, aby se snažil najít kompromis mezi zájmy zaměstnanců. Z hlediska finančních benefitů může firma svým zaměstnancům zvýšit příspěvek na dovolenou, zavést 14. plat nebo jim poskytovat půjčky s nízkým úrokem. Zaměstnancům, kteří nechtějí využívat služeb stravování v podnikové jídelně, může zaměstnavatel místo toho poskytovat stravenky ve stejné nebo nižší hodnotě.

PÉČE O PRACOVNÍKY

V péči o pracovníky si firma počíná velmi dobře, což potvrzuje výsledek dotazníkového šetření, který udává, že *více než dvě třetiny zaměstnanců (69 %) jsou spokojeny s péčí, kterou jim zaměstnavatel poskytuje. Tímto je potvrzena třetí stanovená hypotéza, která říká, že s péčí, kterou společnost poskytuje svým zaměstnancům, je nespokojena méně než jedna třetina zaměstnanců.* Zaměstnavateli velice záleží na bezpečnosti na pracovišti a dbá na to, aby zaměstnanci měli veškeré pracovní a ochranné pomůcky.

Co se týče možností profesního růstu, necelá polovina dotazovaných pracovníků tvrdí, že jim firma profesní růst spíše neumožňuje. Ze způsobu získávání pracovníků ve firmě naopak vyplývá, že profesní růst zaměstnancům umožňuje, protože zaměstnanci jsou ti, kteří jsou o volném pracovním místě informováni jako první. Zaměstnancům, kteří takto odpovídali, pravděpodobně stávající pozice vyhovuje a nevyhledávají příležitosti k dosažení vyššího pracovního postu.

Zaměstnancům je umožněno stravování v podnikové jídelně za zvýhodněné ceny, čehož využívá 80 % dotazovaných zaměstnanců, avšak skoro tři čtvrtiny z nich jsou se službami stravování nespokojeni. Častou příčinou této nespokojenosti je nedostatečná kvalita jídla, malé porce, stále se opakující jídelníček a u oblíbených jídel pouze omezený počet porcí. Z uvedeného lze usuzovat, že důvodem, proč se někteří zaměstnanci ve firmě vůbec nestravují, může být právě tato vysoká nespokojenost se stravovacími službami. Zaměstnavatel by měl usilovat o zlepšení této situace, neboť nedostatek kvalitní a pravidelné stravy se u zaměstnanců může

odrazit na pracovních výsledcích. Na druhou stranu je pro zaměstnance velmi výhodné, že jim zaměstnavatel hradí zaměstnancům 65 % z celkové ceny za jeden oběd. Někteří dotazovaní zaměstnanci by ocenili nahrazení příspěvku na oběd v jídelně za stravenky, což by byla škoda, vzhledem k tomu, že je ve firmě zavedena fungující jídelna.

Doporučení: Pro vyvarování se nedostatku porcí u některých jídel může pomoci zavedení objednávacího systému, který spočívá v tom, že si zaměstnanci vyberou a objednájí požadované jídlo, vždy alespoň den předem, buď přes objednávací terminál v jídelně, anebo přes on-line systém, a druhý den si ho prostřednictvím čipové karty vyzvednou. Toto řešení by bylo výhodné nejen pro zaměstnance, ale i pro samotnou jídelnu, která by měla informace o tom, kolik porcí určitého druhu jídla má na daný den připravit. Co se týče kvality jídel a velikosti porcí, je na firmě, aby dohlédla na zlepšení současné situace.

S pracovní dobou je spokojeno více než 60 % dotazovaných, ostatní zaměstnanci pracují raději ve dvanáctihodinovém nepřetržitém pracovním režimu, který je ve firmě zaváděn pouze po část roku a na základě zvýšené poptávky po výrobcích. Neustálé změny pracovního režimu mohou zaměstnanci vnímat jako nestálou pracovní dobu.

Závěrečné otázky dotazníkového šetření se týkaly spokojenosti zaměstnanců ve firmě. *Zaměstnanci uvedli, že jejich spokojenost na pracovišti nejvíce ovlivňuje jistota práce a mzda. Tímto je tedy potvrzena čtvrtá hypotéza.* To, že jistota práce zaměstnancům v této firmě rozhodně nechybí, potvrzuje fakt, že převážná většina (96 %) dotazovaných zaměstnanců má se zaměstnavatelem uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou, a rovněž o tom svědčí i skutečnost, že z účastníků dotazníkového šetření pracuje téměř 90 % dotazovaných ve firmě déle než 6 let, což také charakterizuje stálost pracovníků.

V poslední otázce dotazníkového šetření měli zaměstnanci příležitost vyjádřit se k tomu, co by chtěli ve firmě zlepšit. Většina dotazovaných této možnosti využila. Kromě výše zmíněné mzdy, by někteří zaměstnanci ocenili, kdyby se zlepšila

komunikace s vedoucími pracovníky a celkový přístup THP k dělníkům. Za zmínku stojí i návrh na snížení rizikovosti prachu a hluku na pracovišti.

Na základě zhodnocení výsledků z analýzy a dotazníkového šetření byly stanoveny návrhy na zlepšení. Bylo by vhodné, aby společnost alespoň zvažila tato doporučení, neboť mohou přispět ke zlepšení současné situace ve firmě.

8 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vybranou oblast personální práce ve firmě Federal-Mogul, a. s. Konkrétně se jednalo o personální činnosti zabývající se vytvářením a analýzou pracovních míst, získáváním a výběrem pracovníků, hodnocením a odměňováním a péčí o pracovníky.

Vzhledem k tomu, že tyto personální činnosti jsou ve firmě každodenní rutinní záležitostmi, je zde zaveden efektivní a fungující systém provádění personální práce. Řízení lidských zdrojů ve firmě zajišťují kvalifikovaní zaměstnanci, kteří si uvědomují důležitost lidského kapitálu, a v důsledku toho vytvářejí svým zaměstnancům dobré pracovní podmínky, snaží se využívat jejich schopností, zapojovat je do práce, zajistit jim personální a sociální rozvoj a dostatečně je motivovat k pracovním výkonům.

Teoretická část vysvětluje význam personalistiky a úlohu jednotlivých vybraných personálních činností. V praktické části byl popsán způsob provádění těchto činností ve firmě přesně tak, jak zde fungují. K vytvoření objektivního pohledu na personální práci ve firmě sloužilo dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak vnímají personální činnosti ve firmě ostatní zaměstnanci a jak jsou spokojeni s jejich prováděním.

Ke zpracování bakalářské práce byla použita odborná literatura, interní dokumenty podniku, řízené rozhovory se zaměstnanci úseku lidských zdrojů a dotazníky. Východiskem při hodnocení personálních činností ve firmě byly především zjištěné poznatky z analýzy personální práce ve firmě a výsledky z dotazníkového šetření a na základě toho byly stanoveny návrhy na zlepšení současné situace ve firmě. I přes některé zjištěné nedostatky jsou zaměstnanci ve firmě v zásadě spokojeni.

9 Seznam použité literatury

Monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [8] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- [10] KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG, 2004. ISBN 80-726-3226-4.
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2202-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [13] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-807-4080-838.
- [14] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.
- [15] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

Zákony

- [16] Zákon č. 262/2000 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: Sběrka zákonů. 7. 6. 2006, částka 84. Ve znění pozdějších předpisů.

Ostatní dokumenty

- [17] Organizační směrnice KOOS-18-120. Příjem a výcvik pracovníků. Federal-Mogul Friction Products, 2014.
- [18] Výroční zpráva Federal-Mogul Friction Products, a. s. Kostelec nad Orlicí, Federal-Mogul Friction Products, 2013.

10 Seznam schémat, grafů a tabulek

Seznam schémat

Schéma 1 Prvky a součásti procesu získávání pracovníků a jejich vztahy.....	8
Schéma 2 Fáze hodnotícího rozhovoru dle Hroníka	15
Schéma 3 Vztah mezi mzdovými faktory a složkami mzdy	17

Seznam grafů

Graf 1 Vývojová struktura počtu zaměstnanců v letech 2008-2014	27
Graf 2 Struktura zaměstnanců dle věku.....	28
Graf 3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání	28
Graf 4 Pohlaví respondentů	43
Graf 5 Věková struktura respondentů	44
Graf 6 Způsoby, jakými se zaměstnanci dozvěděli o volné pozici.....	45
Graf 7 Struktura respondentů podle délky trvání ve firmě.....	46
Graf 8 Struktura respondentů podle typu pracovního poměru.....	47
Graf 9 Spokojenost zaměstnanců s výší své mzdy	48
Graf 10 Spokojenost zaměstnanců s benefity	49
Graf 11 Zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců na úkor vyšší mzdy.....	50
Graf 12 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou.....	51
Graf 13 Spokojenost zaměstnanců s pracovními pomůckami	52
Graf 14 Možnost profesního růstu	53

Graf 15 Spokojenost se stravovacími službami.....	54
Graf 16 Celková spokojenost s péčí o zaměstnance	55
Graf 17 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příplatky za práci v mimořádných pracovních podmínkách.....	37
Tabulka 2 Pohlaví respondentů	43
Tabulka 3 Věková struktura respondentů	44
Tabulka 4 Způsoby, jakými se zaměstnanci dozvěděli o volné pozici.....	45
Tabulka 5 Struktura respondentů podle délky trvání ve firmě	46
Tabulka 6 Struktura respondentů podle typu pracovního poměru.....	47
Tabulka 7 Spokojenost zaměstnanců s výší své mzdy	48
Tabulka 8 Spokojenost zaměstnanců s benefity.....	49
Tabulka 9 Zvýšení pracovního výkonu na úkor vyšší mzdy	50
Tabulka 10 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou	51
Tabulka 11 Spokojenost zaměstnanců s pracovními pomůckami.....	52
Tabulka 12 Možnost profesního růstu	53
Tabulka 13 Využívání stravovacích služeb	54
Tabulka 14 Spokojenost se stravovacími službami.....	54
Tabulka 15 Celková spokojenost s péčí o zaměstnance	55
Tabulka 16 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců	56
Tabulka 17 Podněty na zlepšení současné situace ve firmě	57

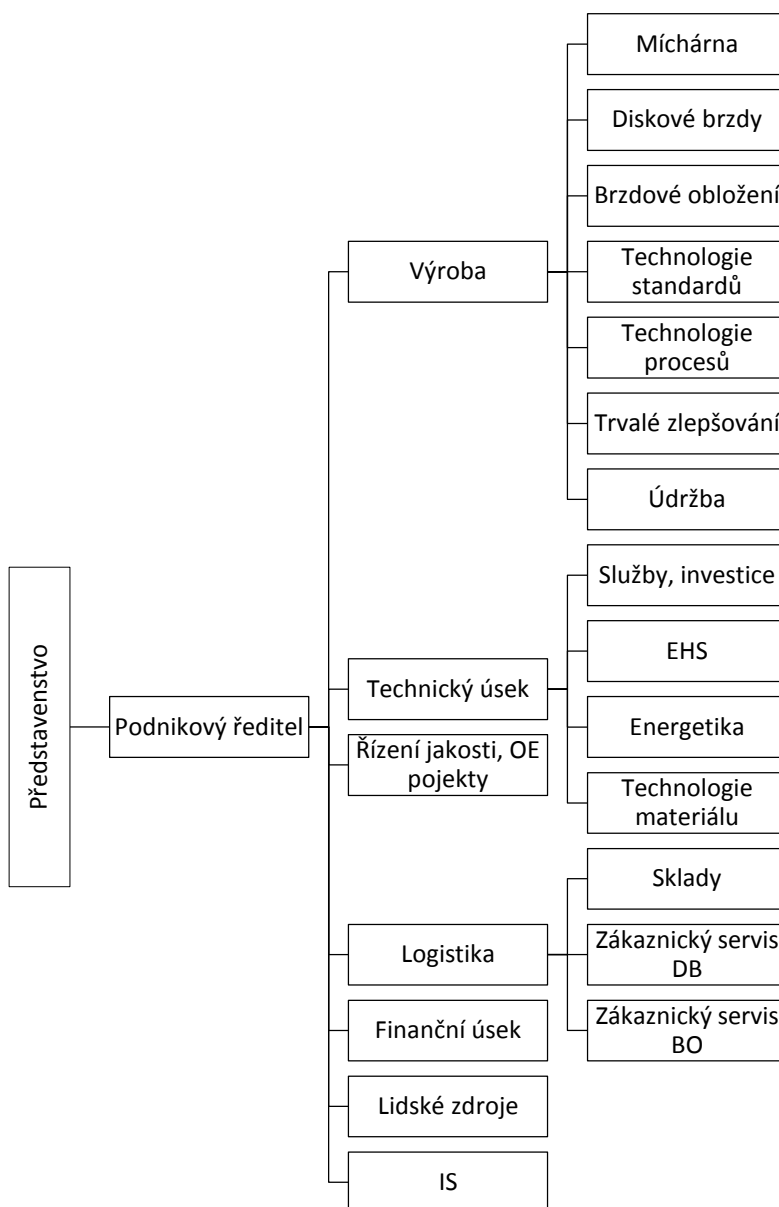
11 Seznam použitých zkratk

THP	Technicko-hospodářský pracovník
EHS	Životní prostředí a bezpečnost práce
PO	Požární ochrana
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

12 Přílohy

- 1) Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti
- 2) Příloha č. 2 – Popis pracovního místa
- 3) Příloha č. 3 – Požadavek na obsazení pracovního místa (kategorie THP)
- 4) Příloha č. 4 – Hodnotící formulář
- 5) Příloha č. 5 – Dotazník

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti



Federal Mogul FP a.s.	Platný od: XX.XX.XXXX
	Nahrazuje vydání z: XX.XX.XXXX
Popis pracovního místa	
Jirchářská 233	Zařazení XXX
517 41 Kostelec nad Orlicí	Nadřazená funkce: XXX
	Strana : 1

Pracovní činnost:
Profese: XXX
Organizační jednotka: XXX

Cílová tarifní třída:

Kvalifikační požadavky

Vzdělání: XXX
Praxe: XXX
Doba zapracování: XXX

Ostatní požadavky:

Kurzy:

Federal Mogul FP a.s.	Platný od: XX.XX.XXXX
	Nahrazuje vydání z: XX.XX.XXXX
Popis pracovního místa	
Jirchářská 233	Zařazení XXX
517 41 Kostelec nad Orlicí	Nadřazená funkce: XXX
	Strana : 2

Charakter práce

Pracovní náplň (Hlavní činnosti funkce):


Podpisová práva

Kompetence

Zodpovědnosti

Zpracoval: funkce – xxx jméno, podpis	Schválil: xxx jméno, podpis
XXX	XXX

Příloha č. 3 – Požadavek na obsazení pracovního místa (kategorie THP)

 <p>Požadavek na obsazení pracovního místa KATEGORIE NEPŘÍMÍ / INDIRECT</p>		
Název pracoviště/ <i>name of working place</i> :		
Číslo střediska/ <i>number of department</i> :		
Název funkce/ <i>titul of the function required</i> : (+ do přílohy přiložte popis pracovního místa/ <i>enclosed the job description</i>)		
Zdůvodnění náboru/ <i>reasons for recruitment</i> : (příp. náhrada za kterého zaměstnance/ <i>in case of replacement for whom</i>)		
Rozpočtovaný počet zaměstnanců střediska/ <i>budgeted headcount for department</i> :		
Současný počet zaměstnanců na středisku/ <i>current headcount of department</i> :		
Počet požadovaných pracovníků/ <i>number of required people</i> :		
Požadované vzdělání/ <i>required education&trainings</i> :		
Požadované znalosti, dovednosti/ <i>required skills</i> :		
Další požadavky/ <i>further requirements</i> :		
Požadovaný termín nástupu/ <i>required starting date</i> :	Délka pracovního poměru/ <i>type of the contract</i> :	
Podpis vedoucího střediska/ <i>department manager signature</i> :		
Datum/ <i>Date</i> :		
Podpis mng.podřízeného ředitele závodu/ <i>Senior mng.signature</i> :		
Podpis ředitele závodu/ <i>plan manager signature</i> :	Podpis LZJ/ <i>Signature of HR departm.</i> :	Datum/ <i>Date</i> :



FORMULÁŘ HODNOCENÍ VÝKONNOSTI A ROZVOJE

Hodnocené období:

Jméno:	Útvar:
Pracovní zařazení:	

CELKOVÉ HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

1.	ROLE MODEL – toto hodnocení nastane vzácně a potvrzuje výkon, který značně překračuje očekávání v důsledku výjimečné kvality, odpovědnosti jedince nebo jedinečným přínosem v podpoře společnosti
2.	PŘEKRAČUJE OČEKÁVÁNÍ – pracovní výkon trvale překračuje očekávání. Projevuje se velmi vysokou úrovní výkonu ve většině oblastí zodpovědnosti
3.	ÚSPĚŠNĚ VYHOVUJE OČEKÁVÁNÍ – solidní výkon, plní očekávání, která občas překračuje
4.	JE TŘEBA ZDOKONALENÍ – výkon není shodný s očekáváním. Je třeba plánovat rozvoj výkonu tak, aby byl stálý – navrhnete plán/opatření
5.	NEUSPOKOJIVÝ – výkon je trvale níže než očekávání nebo jednotlivec neudělal viditelný pokrok směrem k dohodnutým cílům
6.	NELZE HODNOTIT – z důvodů krátké doby na pozici

ČÁST 1 - HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

U hodnocení používejte následující stupnici:

1. Nespĺňuje požadavky a očekávání na pozici
2. Částečně splňuje požadavky a očekávání na pozici - rezervy ve výkonu
3. Splňuje požadavky a očekávání na pozici - standardní výkon
4. Překračuje požadavky a očekávání na pozici
5. Vysoce překračuje požadavky a očekávání na pozici

Hodnocené kritérium	Stupnice				
	1	2	3	4	5
1. Manažerské dovednosti					
1. Koordinace a organizace práce svěřeného úseku					
2. Vedení, motivace a rozvoj podřízených lidí					
3. Aktivní přístup k inovacím, změnám a zlepšování činností a procesů					
2. Odborná způsobilost					
1. Odborná připravenost dle popisu prac. místa					
2. Vícefunkčnost, schopnost zastupování jiných pracovníků útvaru					
3. Osobní charakteristika vztahující se k výkonu práce THP+MNG					
1. Týmová spolupráce					
2. Komunikační dovednosti, vystupování					
3. Iniciativa k práci nad rámec povinností					
4. Výkonnost THP+MNG					
1. Kvalita výkonu, přesnost, pečlivost, důslednost a zodpovědnost					
2. Aktivní přístup k řešení úkolů					
3. Samostatnost při výkonu práce					

ČÁST 2 - HODNOCENÍ VZHEDEM K DOHODNUTÝM CÍLŮM

Dohodnuté cíle	Splnění	Komentář
	Splněno	
	Částečně	
	Nesplněno	
	Splněno	
	Částečně	
	Nesplněno	
	Splněno	
	Částečně	
	Nesplněno	
	Splněno	
	Částečně	
	Nesplněno	

Získané/pozorované přínosy z absolvovaných školení:

Požadavek na změnu popisu pracovního místa:

 Ano Ne
ČÁST 3 - NOVÉ CÍLE (Specifické, měřitelné, dosažitelné, závažné a časově ohraničené)

Dohodnuté cíle	Hodnotící kritéria	Datum plnění

ČÁST 4 - ROZVOJ - Stanovení potřeb vzdělávání, plán osobního rozvoje

Jazyková příprava	Požadovaná úroveň		Datum plnění
	1 - začátečník	3 - středně pokr.	
	2 - mírně pokr.	4 - pokročilý	
	1 - začátečník	3 - středně pokr.	
	2 - mírně pokr.	4 - pokročilý	

Odborná školení a kurzy	Datum plnění

ČÁST 5 - ZPĚTNÁ VAZBA HODNOCENÉHO

Vyjádření hodnoceného k hodnocení (zpětná vazba hodnotiteli):

Zájem hodnoceného o kariérový růst

 Ano Ne

Hodnocený

Hodnotitel

Manažer

Datum tisku

Dotazník – Spokojenost zaměstnanců s personálními činnostmi

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Sedláčková a jsem studentkou 3. ročníku oboru Informační management na Univerzitě v Hradci Králové. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma: „Analýza vybraných personálních činností ve firmě Federal-Mogul Friction Products, a. s.“

Dotazník je anonymní, obsahuje 15 otázek a zabere Vám jen několik minut. Prosím, u každé otázky označte vždy jen jednu odpověď, není-li uvedeno jinak, případně některé odpovědi zdůvodněte. Předem děkuji za Vaši ochotu spolupracovat.

1. Jaké jste pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) do 30 let
- b) 31 - 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 a více

3. Jak jste se o pozici, kterou nyní vykonáváte, dozvěděl/a?

- a) doporučením od známého/příbuzného, který ve firmě pracuje
- b) přes úřad práce
- c) přes personální agenturu
- d) jinak,

4. Jak dlouho již pracujete v této firmě?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-6 let
- d) 7 a více let

5. V jakém jste pracovním poměru?

- a) na dobu určitou

- b) na dobu neurčitou
- c) jsem ve zkušební době

Hodnocení a odměňování

6. Jste spokojen/a s výší své mzdy?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

7. Nabízí Vám firma dostatečné množství zaměstnaneckých výhod? (Pokud ne, uveďte, jaké další benefity byste uvítal/a.)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, uvítal/a bych.....

8. Byl/a byste ochoten/a zvýšit Váš pracovní výkon za účelem vyšší mzdy?

- a) ano, jsem schopen/a plnit vyšší normy
- b) spíše ano
- c) ne, stávající mzda mi vyhovuje
- d) ne, nezvládám plnit současné normy
- e) ne, vzhledem k náročnosti práce
- f) ne, důvodem je

Péče o pracovníky

9. Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou? Pokud ne, uveďte prosím důvod.

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) nejsem spokojen/a, protože

10. Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11. Umožňuje Vám firma profesní růst?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12. Jste spokojen/a se službami stravovacího zařízení v podniku?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, protože.....
- e) služby stravování nevyužívám

13. Jste celkově spokojen/a s péčí, jakou Vám zaměstnavatel poskytuje?
(možnost stravování, rozvoj a profesní růst, pracovní pomůcky,...)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Závěrečné otázky

14. Které z následujících položek nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost v zaměstnání? **Označte prosím 2 možnosti.**

- a) mzda
- b) jistota práce
- c) možnost profesního růstu
- d) pracovní podmínky
- e) vykonávání práce, která mě baví
- f) komunikace a vztahy na pracovišti
- g) jiná odpověď:
.....

15. Je něco, co byste chtěl/a ve firmě zlepšit?

- a) není, ve firmě jsem spokojen/a
- b) ano, zlepšil/a bych



FIM UHK

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta: **Michaela Sedláčková**
Obor studia: **Informační management (3)**
Jméno a příjmení vedoucího práce: **Marcela Sokolová**

Název práce:
Analýza vybraných personálních činností ve firmě Federal-Mogul, a. s.

Název práce v AJ:
The Analysis of selected personnel activities in the company Federal-Mogul, a. s.

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Cílem této bakalářské práce je analyzovat vybrané personální činnosti ve firmě Federal-Mogul, a. s., působící v automobilovém průmyslu, a na základě zjištění stanovit návrhy na zlepšení.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Literární rešerše
4. Charakteristika podniku
5. Analýza vybraných personálních činností
6. Shrnutí výsledků a návrh doporučení
7. Závěr
8. Seznam použité literatury

Projednáno dne: *13. 10. 2014*

Podpis studenta

Sedláčková

Podpis vedoucího práce

Sokolová