

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Personalistika a řízení zaměstnanců ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Autor: Monika Dušková
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Kovárník, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2016

Prohlášení:

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

V Hradci Králové dne 27.4.2016

vlastnoruční podpis

Monika Dušková

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavu Kovárníkovi, Ph.D. za metodické vedení práce a odborné rady, které mi pomohly práci zkompletovat. Dále bych chtěla poděkovat svým kolegyním za rady a poskytování dat při psaní praktické části.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na rozbor získávání zaměstnanců a systému zaměstnaneckých výhod, na základě kterých jsou provedena aktuální zhodnocení firmy. V bakalářské práci jsou použity metody získávání zaměstnanců aplikované na společnosti PANEL a.s. Závěr práce shrnuje analýzu nábory zaměstnanců a analýzu systému výhod.

Annotation

Title: The Human Resources and Personnel Management of the Select Company

The Bachelor Thesis is focused on analysis of recruitment and employee benefit system. On this base was made the actual assessment of that company. The used methods in the thesis were applied on the company PANEL a.s. The conclusion summarizes the analysis of recruitment of employee and analysis system benefits.

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Základní charakteristika personalistiky.....	8
2.1	Personální činnosti	9
2.1.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	9
2.1.2	Personální plánování.....	9
2.1.3	Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků.....	11
2.1.4	Hodnocení pracovníků	12
2.1.5	Odměňování pracovníků.....	14
2.1.6	Rozvoj a vzdělávání pracovníků	17
3	Metody získávání a výběru pracovníků.....	20
3.1	Vnitřní zdroje	21
3.2	Vývěsky	21
3.3	Stáže	22
3.4	Trainee programy	22
3.5	Úřady práce	22
3.6	Personální agentury	23
3.7	Assessment centra	23
3.8	Personální leasing.....	25
4	Personální práce ve vybrané společnosti	27
4.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	28
4.1.1	Analýza a postup při výběru nových zaměstnanců.....	28
4.1.2	Metody získávání pracovníků.....	30
4.1.2.1	Internetová inzerce	30
4.1.2.2	Personální agentury	30
4.2	Hodnocení získávání pracovníků ve společnosti PANEL a.s.	31

4.3	Rozvoj pracovníků	37
4.3.1	Adaptace nových pracovníků.....	37
4.3.2	Školení zaměstnanců.....	38
4.3.3	Plán školení.....	38
4.4	Hodnocení pracovníků	38
4.5	Odměňování pracovníků	39
4.5.1	Pravidla odměňování	39
4.5.2	Příplatky	40
4.5.3	Roční bonus	41
4.6	Program zaměstnaneckých odměn	41
4.6.1	Příspěvek na stravování.....	41
4.6.2	Příspěvek na stravenku.....	41
4.6.3	Finanční odměny	42
4.6.4	Benefity.....	44
4.7	Analýza spokojenosti zaměstnanců s firemními benefity	44
4.8	Zhodnocení a návrh řešení systému zaměstnaneckých výhod	52
5	Shrnutí výsledků.....	55
6	Závěry a doporučení	57
7	Bibliografie.....	59
8	Seznam tabulek.....	61
9	Seznam obrázků.....	62
10	Seznam grafů	63
11	Přílohy.....	64

1 Úvod

Ke zpracování bakalářské práce bylo vybráno téma, které autorku nejvíce zaujalo. Jedná se o název Personalistika a řízení zaměstnanců ve vybraném podniku. Pojem personalistika v sobě skrývá procesy, postupy, metody a další věci, které jsou spojeny s člověkem v pracovním procesu. V dnešní době je oblast HR¹ často diskutovaným a řešeným tématem uvnitř podniku. Společnosti se při nábořech nových zaměstnanců předhánějí v různých benefitech či vzdělávacích programech, které nabízejí svým stávajícím a novým zaměstnancům.

Analyzovanou společností je firma PANEL a.s.², která se zabývá prodejem, výrobou a distribucí sendvičových střešních a stěnových panelů po celém světě. Společnost vlastní výrobní závody a kanceláře po celé Evropě, v USA, Austrálii, na Novém Zélandu a na Středním východě. Společnost PANEL a.s. je na trhu více než 40 let a od počátku svého působení zrealizovala více než 250 000 projektů opláštění budov. České portfolio se před několika týdny rozšířilo i o značnou nabídku příslušenství (šrouby, okapy, lemovací prvky, apod.). Pod výrobní závod v Hradci Králové spadá okolo 380 zaměstnanců, mezi kterými jsou pracovníci z výrobních linek a z technicko-hospodářských pozic. Zahraniční závody umožňují studentům vysokých škol takzvané trainee programy na různých pozicích v závodu. Česká pobočka tento způsob praxe umožňuje teprve pár týdnů. V současné době má PANEL a.s. dva studenty z univerzity v Irsku. Jeden je umístěn do týmu vývoje a druhý čerpá nové poznatky na oddělení logistiky.

Cílem bakalářské práce je na základě dosavadních procesů, které budou popsány v praktické části této práce, provést analýzu a případně navrhnout lepší řešení v oblasti náboru zaměstnanců. Druhým úkolem je analyzovat, zda systém firemních benefitů je nastaven správně, v případě že ne, navrhnout odpovídající inovaci.

¹ HR – Human Resources – Lidské zdroje

² PANEL a.s. – fiktivní název společnosti, jelikož analyzovaná společnost nechtěla být přímo uvedena

2 Základní charakteristika personalistiky

Pro termín personalistika, jinak řečeno personální práce, bývají také užita synonyma personální řízení, personální administrativa (správa) či nejnovější název řízení lidských zdrojů.

Význam personální práce v organizaci charakterizuje několik skutečností, jako je vytvoření pracovního místa personalisty, zřízení personálního oddělení a jeho začlenění v organizační struktuře podniku a postavení personálního vedoucího v hierarchii manažerů. Pokud je například ve velké organizaci personální útvar podřízen přímo generálnímu řediteli a personální vedoucí je na stejné úrovni jako ostatní vedoucí pracovníci, pak management lidských zdrojů má formálně (z hlediska organizační architektury) vytvořeny podmínky nebýt druhořadou aktivitou vykonávanou proto, že musí být plněny pracovní právní povinnosti zaměstnavatele. U středních organizací je někdy hlavním důvodem vytvoření místa personalisty či personálního oddělení nutnost zajistit personální administrativu stanovenou právními předpisy.

Pojem personální práce není dosud jednoznačně vymezen nebo chápán. Obecně význam vyjadřuje filosofii a přístup podniku k řízení a vedení lidí. V běžném životě se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, respektive personální oddělení, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným. U vedoucích pracovníků to znamená směsici různých neformálních, ale i formálních aktivit, které je obtížné jednotlivě vymezit. Samotný pojem personální práce neříká nic o tom, zda organizace realizuje koncepci personálního řízení nebo zásady řízení lidských zdrojů. Její úroveň (bez ohledu na to, o jakou koncepci se jedná) podstatně ovlivňuje získávání pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci. Stává se proto předmětem průzkumů pracovní spokojenosti a motivace, sociálního auditu či hodnotících rozhovorů (Dvořáková, 2007).

2.1 Personální činnosti

2.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je zjišťování, zaznamenávání, uchovávání, analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa a o dalších souvislostech pracovních míst.

Podle Koubka (2011) je důležité si odpovědět na následující otázky:

- Jaký je název práce, pracovní funkce, zaměstnání na pracovním místě?
- Kde se pracovní místo nachází, jak je organizačně začleněno?
- Jaké pracovní úkoly se na něm vykonávají?
- Za co a koho je pracovník odpovědný?
- Komu je odpovědný?
- Jak se práce na pracovním místě provádí (metody, materiál, stroje, pořadí operací)?
- Jaká úroveň výkonu je na pracovním místě požadována (normy množství, kvality, přesnosti, tolerance, dovednosti, schopností)?
- Jaké vzdělání a kvalifikace jsou požadovány?
- Jaké fyzické požadavky klade práce na pracovníka (např. svalová energie, síla, manuální zručnost, věk, zdraví, smyslové schopnosti apod.)?

2.1.2 Personální plánování

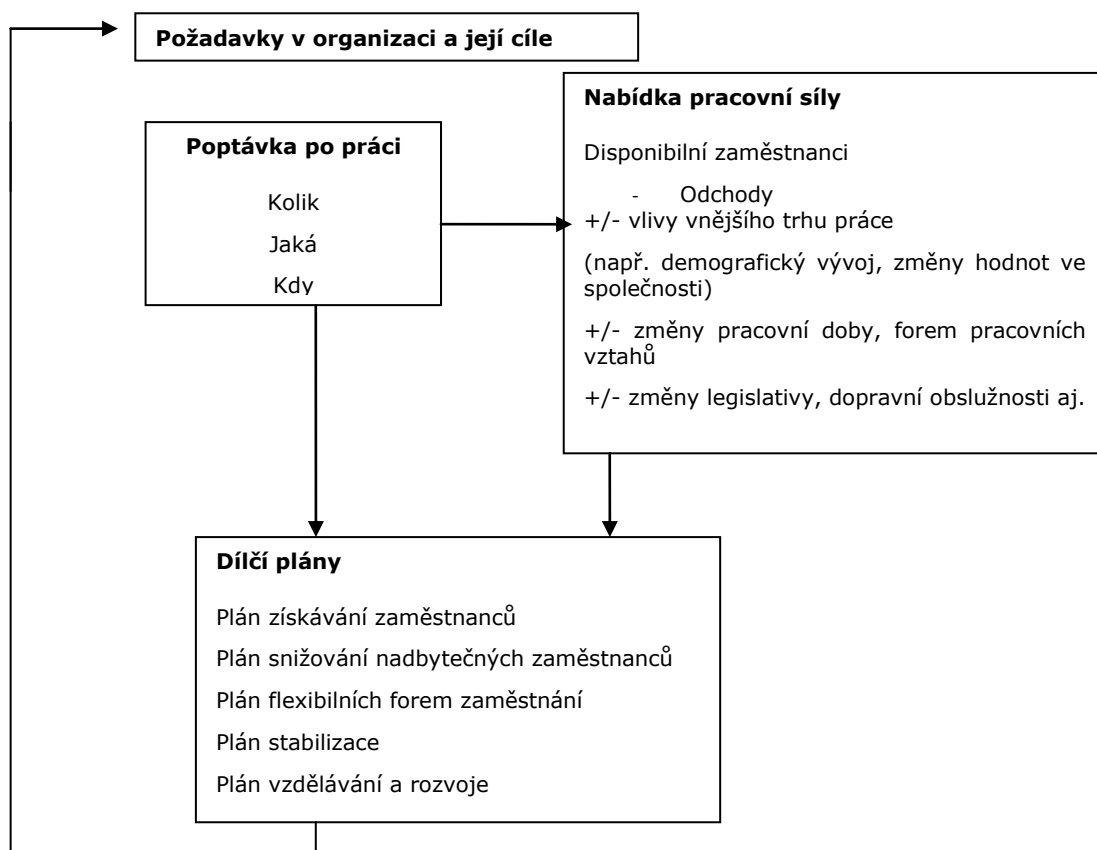
Do této činnosti se řadí odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.

Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace. Milkovich a Boudreau vymezují plánování lidských zdrojů jako „*proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje vynakládání zdrojů při personálních činnostech*“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 190). Bulla a Scott (1994, v Armstrongovi, 2006, s. 329) charakterizují plánování lidských zdrojů jako „*proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb*“.

Koubek charakterizuje personální plánování jako usilující o to, aby měla organizace v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství;
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- flexibilní a připravené na změny;
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- ve správný čas;
- a s přiměřenými náklady (Kociánová, 2010).

Obrázek 1 – Proces personálního plánování



Zdroj: GRAHAM, HT. Human Resources Management. London: Pitman, 1991, s. 150 (upraveno)

Plánování lidských zdrojů obvykle provádějí velké organizace. U malých organizací nelze počítat s tím, že náklady a čas vynaložený na plánování se vrátí ve vyšším

využití pracovní síly. V ideálním případě by měly všechny organizace sestavovat dlouhodobé plány (strategické a obecné) a krátkodobé plány (taktické a specifické).

Dlouhodobé plány identifikují potřeby a rezervy lidských zdrojů na 2, 3, 5 a více let dopředu a jsou východiskem pro plány vzdělávání a rozvoje. Berou v úvahu poptávku po práci, potenciaální nabídku pracovní síly a vnější prostředí, tj. demografický vývoj, hospodářskou a sociální politiku státu, legislativu, pracovní vztahy a jiné (viz obrázek 1).

Krátkodobé plány vymezují volná pracovní místa, která mají být obsazena zpravidla během následujícího roku. Z celkové potřeby pracovníků se odvozují plány získávání zaměstnanců nebo snižování nadbytečných zaměstnanců. Roční období je považováno za příliš krátké, aby mohl být sestaven hodnotný plán vzdělávání a rozvoje. Organizace spíše sestavují krátkodobé plány, protože buď nemají odborníky pro odhady v oblasti lidských zdrojů, anebo charakter organizace vylučuje plánovat na období delší než jeden rok (Dvořáková, 2007).

2.1.3 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků

Nejdříve musí být známy všechny potřebné informace o obsazovaném pracovním místě, o jeho pracovních podmínkách a hlavně o pracovních požadavcích, které pracovní místo klade. Poté již organizace ví, koho nabídkou zaměstnání oslovit, komu nabídku adresovat, jaké metody získávání použít a jaké druhy dokumentů musí uchazeč o pracovní místo předložit. Jasně dané by také mělo být, kolik lidí organizace (firma) potřebuje a v jaké kategorii.

Nejdůležitějším krokem procesu získávání pracovníků je tedy získání všech potřebných informací o daném pracovním místě. Tyto informace poskytují popis a specifikaci pracovního místa. Analýza pracovního místa se často provádí podle dvou známých modelů. Sedmibodový model podle Rogera a pětistupňový model podle Munra.

Podle Gosiorovského (2005, s. 32) vypadají následující modely takto:

„Sedmibodový model specifikace pracovního místa:

1. *Fyzické vlastnosti – zdraví, postavení těla, vzhled, mluva, držení těla.*
2. *Vědomosti – zkušenosti, kvalifikace, vzdělání (znalosti).*
3. *Všeobecná inteligence – základní myšlenkové pochody.*
4. *Zvláštní schopnosti – manuální zručnost, logika, mechanické schopnosti.*
5. *Zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, umělecké a společenské aktivity.*
6. *Sklony – umění ovlivnit druhé, odolnost, vytrvalost, flexibilita.*
7. *Okolnosti – rodina, zaměstnání, soukromí.*

Pětistupňový model je zaměřen na:

1. *Vliv na ostatní – vzhled, mluvený projev, tělesná stavba, zvyky.*
2. *Získanou kvalifikaci – odborné znalosti, zkušenosti v práci, vzdělání.*
3. *Vrozené schopnosti – pochopitelnost, schopnost učit se.*
4. *Motivace – dosahování úspěchů, osobní cíle, odhodlanost jít za svými cíli.*
5. *Emocionální ustrojení – citová rovnováha, schopnost zvládat stresové situace, umění vycházet s lidmi.“*

„Pětistupňový model je jednodušší a klade větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Oba modely mohou poskytnout vhodný rámec na přijímací pohovor“, říká Gosiorovský (2005, s. 33).

2.1.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je součástí tvorby a plnění cílů firmy, jelikož díky zaměstnancům se firma může také rozvíjet. Každá práce a každé pracovní místo má pro firmu určitou hodnotu a určitý význam. Nejprve by se mělo zjistit, jakou hodnotu a jaký význam má každá konkrétní práce. Následně je také třeba zjistit vzájemné rozdíly v hodnotě jednotlivých prací ve firmě a vyhodnotit jejich náročnost pro pracovníka. To je úkolem hodnocení práce daného pracovníka.

Jak uvádí Koubek (2011), hodnocení práce zajišťuje, zda se požadavky, náročnost, složitost práce i pracovní podmínky na pracovním místě či roli odrážejí v diferenciaci

odměny pracovníka a zda poskytují tak základnu pro spravedlivé a řádně odstupňované odměňování. Neurčuje konkrétní výši odměny a nehodnotí výkon pracovníků, to je úkolem oceňování práce a mzdových forem.

Výsledkem hodnocení práce je přesné stanovení základních mzdových relací ve firmě. Základní mzdové postupy pak slouží jako vodítko pro rozdílnosti peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání s pracovníky, jehož výsledkem bývají mzdové bonusy, skutečné ocenění práce.

Hroník (2006) ve své knize správně uvádí, že při hodnocení pracovníků si zaměstnavatel nevystačí pouze s jednou metodou. Metody je třeba namíchat tak, aby hodnocení mělo výstup k odměňování i k rozvoji, jednoznačně formulovalo cíle a úkoly, vedlo k zapojení pracovníka do procesu hodnocení a znamenalo provázání rutinního (každodenního) a systémového hodnocení.

Tabulka 1 – Vhodná „baterie“ hodnocení

Metoda	Poznámka	Frekvence
Záznam o dosažených výsledcích	Může být součástí procesu MBO, průběžné kontroly a probíhat v rámci porad. Spolu s metodou klíčové události jsou podklady pro motivačně-hodnotící pohovor.	1x měsíčně
Metoda klíčové události	Vytváří průběžný záznam a slouží jako jeden z podkladů pro motivačně-hodnotící pohovory.	1x měsíčně
Development Centre	Má návaznost především na rozvojový plán, který je vypracováván právě s výhledem na 2-3 roky. Po 2-3 letech může být namísto DC užita 360° zpětná vazba.	1x za 2-3 roky
Motivačně-hodnotící pohovor	Sebehodnocení a hodnocení nadřízeným. Ústřední metoda systému hodnocení. Kromě MBO obsahuje Rozvojový plán.	1x ročně (za půl roku)
MBO	Je součástí Motivačně-hodnotícího pohovoru; průběžná kontrola v mezidobí má charakter koučování.	Čtvrtletně
Supervize	Jsou nezávislé na MBO, je zde posílen jejich facilitační duch.	1x měsíčně, event. Každý druhý měsíc.

Zdroj: Zpracováno podle Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006, s. 77.

2.1.5 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců za výkon práce v základních pracovně právních vztazích je komplexně upraven zákoníkem práce a patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Řadí se sem dále také hmotné a nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod. V současné době jsou motivace a odměňování nejčastěji frekventovanými slovy v různých vystoupeních manažerů. Podle Bláhy a spol. (2006) je jedním z důvodů tohoto zájmu neustálé snižování nákladů na mzdy. Dalším zjištěním je, že nejvíce výkonný zaměstnanec je motivovaný zaměstnanec.

Odměňování zahrnuje tyto složky: (Armstrong, 2002)

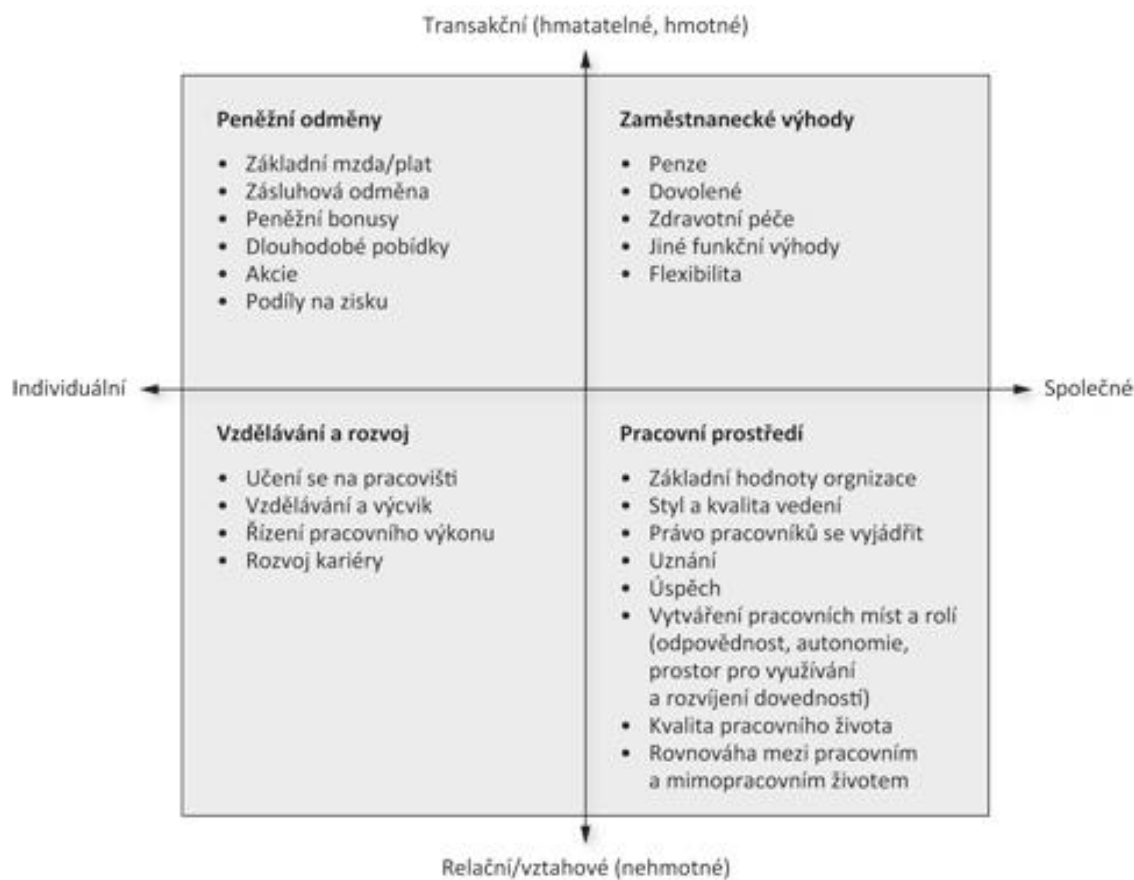
- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy);
- zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj);
- procesy řízení pracovního výkonu.

Celková odměna zahrnuje:

1. transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody);
2. relační (vztahové) odměny – nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce).

Celková odměna (*model celkové odměny viz obrázek č. 2*) zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení (Armstrong, 2007).

Obrázek 2 – Model celkové odměny



Zdroj: Řízení lidských zdrojů (upraveno podle Armstrong, 2007, s. 522)

Do mzdových forem zařazuje Koubek (2007) následující:

- a) časovou mzdu a plat;
- b) úkolovou mzdu (určitá částka za každou jednotku odvedené práce);
- c) podílovou mzdu (provizní);
- d) mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem);
- e) mzdy a platy za přínos;
- f) dodatkové formy mzdy:
 - odměna za úsporu času,
 - prémie (periodické, jednorázové-bonus, mimořádné),
 - osobní hodnocení,

- odměňování zlepšovacích návrhů,
- podíly na výsledcích organizace,
- zaměstnanecké akcie,
- příplatky,
- ostatní výplaty (příspěvek k pracovnímu výročí, náborový příspěvek).

Firemní benefity

Firmy v době krize snižují náklady a ruší zaměstnanecké benefity. Prozíravý zaměstnavatel se však snaží budovat pozici pro budoucí růst firmy a udržet si kvalitní a vzdělané zaměstnance.

Poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy různých peněžitých nebo nepeněžitých plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy, přispívá k motivaci zaměstnanců a jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli.

Důvodem poskytování benefitů je rovněž rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců, proto se firmy snaží tyto zaměstnance získat a „připoutat“ poskytováním různých zaměstnaneckých benefitů poskytovaných vedle mzdy. Tyto zaměstnanecké benefity jsou velmi často zaměstnanci hodnoceny více než jejich motivace výhradně formou mzdové motivace.

Balíček poskytovaných benefitů je jedním z významných rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří zvažují více pracovních nabídek. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy (Macháček, 2010).

Mezi nejčastější zaměstnanecké benefity patří:

- příspěvky na stravování, nejčastěji formou poskytnutí stravenek,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (zvyšování kvalifikace),
- příspěvky na sportovní vyžití zaměstnance,
- příspěvky na kulturní vyžití zaměstnance,

- příspěvky na masážní a posilovací služby,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- dary k životním a jiným výročím,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- nákup vitamínových přípravků,
- zřizování firemních školek,
- zajišťování dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- bezplatné poskytování služebního automobilu, apod.

2.1.6 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků

V dnešní moderní době se neustále mění požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti lidí. Aby se člověk uplatnil na trhu práce, musí se neustále vzdělávat a nabývat nových znalostí a dovedností. Vzdělávání a formování schopností se stává v současnosti celoživotním procesem. V tomto procesu hraje stále větší roli organizace a v ní organizované vzdělávací aktivity.

Základním cílem podnikového vzdělávání je zajistit dosažení cílů organizace pomocí zhodnocení lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investici do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.

Konkrétními cíli vzdělávání jsou: (Armstrong, 1999)

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo.

Kladně hodnoceným vzděláváním je cílené systematické vzdělávání zaměstnanců. Je to stále se opakující cyklus vzdělávání, který je přizpůsoben přesným

požadavkům zaměstnanců v organizaci. Počátek cyklu vzniká tím, že se identifikují potřeby vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Následně přichází na řadu plánování vzdělávání, během kterého se analyzují podrobnosti. Řeší se otázky časových plánů vzdělávání, rozsah vzdělávání, místo vzdělávání a v neposlední řadě rozpočet, ze kterého se vše bude financovat. Důležitou fází tohoto cyklu je vyhodnocení nejlepšího plánu na vzdělávací program, ten se poté realizuje. Nakonec následuje vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení použitých metod. Zde jsou na základě dosažených výsledků označeny osvědčené metody, které se mohou objevovat v dalších cyklech potřeb a plánování vzdělávání zaměstnanců.

Přednosti systematického vzdělávání: (Koubek, 2002)

- Soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnosti pracovníků.
- Přispívá k zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Lépe umožňuje předvídat důsledky ztrát pracovní doby související se vzděláním a umožňuje tedy i lépe eliminovat důsledky těchto ztrát pomocí organizačních opatření.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- Usnadňuje hledání cest vedoucích k zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků.
- Umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.

- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.
- Zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace.
- Zvyšuje kvalitu, a tím i tržní cenu individuálního pracovníka i jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Obrázek 3 – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Management: Theory and practice (upraveno podle Cole, 1990, s. 413)

3 Metody získávání a výběru pracovníků

Pracovníci jsou důležitou částí pro rozvoj firmy. Proto by se management firmy měl kvalitně zajímat o volné pracovní síly.

Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je oslovení optimálního počtu kandidátů s předpoklady pro obsazovanou pracovní pozici, z nichž si poté bude podnik vybírat nejvhodnějšího kandidáta, který nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům.

Dle Kociánové (2010) jsou základními východisky získávání zaměstnanců pro obsazovanou pracovní pozici nároky na pracovníka na obsazovaném místě, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Je třeba zvážit, zda je možné obsadit místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců nebo zda bude nutné hledat nového pracovníka mimo organizaci a zvážit způsob informování potencionálních uchazečů o volné pozici.

Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se podnik rozhodne získat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Metod, jak získat pracovníka, je celá řada. Podniky se obvykle nezaměřují jen na některou z nich, ale využívají více možností.

Pro různé typy pozic jsou využívány různé metody. Je třeba rozhodnout, které informace budou uchazečům poskytnuty. Cílem získávání pracovníků je zajistit tuto komunikaci tak, aby na nabídku místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů. Následným cílem je shromáždit o uchazečích, kteří projeví o pracovní místo zájem, dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti. Podstatným faktorem získávání pracovníků jsou náklady na zajištění procesu získávání a čas na získávání vzhledem k termínu obsazení pracovního místa.

Proces získávání a výběru pracovníků můžeme rozdělit do tří fází:
(Gosiorovský, 2005)

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

2. **Přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a vzdělávacích zařízení.
3. **Vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

3.1 Vnitřní zdroje

V případě získávání pracovníků se nejdříve podnik zaměří na vnitřní zdroje. Zde se dají získat vlastní pracovníci. Jedná se zejména o pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovní síly uvolňované v souvislosti s organizačními změnami (přesun mezi odděleními). Dále zde jsou pracovníci, u kterých je zájem na tom, aby vykonávali náročnější práci a pracovníci, kteří mají zájem přejít na nové (uvolněné) pracovní místo.

Mezi hlavní výhody získání pracovníka z vlastních zdrojů patří, že firma (organizace) už zná slabé a silné stránky daného uchazeče. Dále je výhodou zvýšení motivace stávajících zaměstnanců a lepší návratnost investic, které organizace do zaměstnanců vložila (školení, pracovní cesty, jazykové kurzy, počítačové kurzy, apod.).

Nevýhodou může být povyšování pracovníků až na místa, kde už nestačí plnit úkoly. Soutěže o vysoké povýšení mohou totiž negativně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku na pracovišti. Nevýhodou také je, že zvenčí nepronikají do firmy žádné nové myšlenky.

Není-li možné uspokojit potřebu nových uchazečů z řad vlastních zdrojů, obrací se pozornost na vnější zdroje (Absolventi, úřady práce, internet, agentury).

3.2 Vývěsky

Vývěsky jsou finančně nenáročnou a málo pracnou metodou. Zpravidla vývěsky bývají umístěny na takovém místě v organizaci, kudy procházejí všichni zaměstnanci firmy. Pokud má společnost zájem o získávání nových pracovníků z vnějších zdrojů, bývají vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup i široká

veřejnost. Na vývěskách jsou velmi často uvedeny následující údaje: Podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče o místo. Dále bývá uveden termín, ve kterém se mají uchazeči do výběrového řízení přihlásit. V případě dotazů je zde uveden kontakt na osobu oprávněnou sdělit bližší informace k inzerované pozici.

3.3 Stáže

Stáže jsou velmi efektivním zdrojem získání odborné praxe v oboru, nových kontaktů či pracovních návyků. Jedná se o velkou příležitost zkusit si práci, o kterou má uchazeč zájem, dozvědět se více o firemní kultuře vybraného zaměstnavatele. Často také lze po ukončení stáže získat stálé zaměstnání, pokud byl spokojen stážista i zaměstnavatel.

Takovouto stáž je dobré vždy uvést ve svém životopise (a to ať již šlo o stáž placenou či neplacenou, studijní či pracovní).

3.4 Trainee programy

Trainee programy jsou rozvojové a adaptační programy pro studenty posledních ročníků a pro absolventy vysokých škol. Účastníkům poskytují odborný růst a osobní rozvoj. Cestou studentských projektů hledají firmy schopné lidi, ze kterých se snaží přímo v praxi vychovat své odborníky. Obdobně jako po stáži, pokud je oboustranná spokojenost, může spolupráce pokračovat klasickou pracovní nabídkou.

3.5 Úřady práce

Velice levnou metodou, jak získat nové pracovníky, představuje spolupráce s úřadem práce. Vznik každého nového pracovního místa, stejně jako jeho pozdější obsazení, je nutné na místním úřadu práce nahlásit. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání jak pro uchazeče, tak pro podnik. Náklady jsou hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti státu. Pozitivem je, že úřady práce samy zjišťují dané informace o uchazeči, samy mohou dokonce zajistit první předběžný výběr pracovníků. V některých případech může zaměstnavatel získat i příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. Většinou se jedná o osoby se

zdravotním postižením. Nevýhodou je omezený výběr potencionálních zaměstnanců. Velký počet osob má nižší kvalifikaci či se jedná o špatně umístitelné osoby. Kromě toho pracovníci, kteří dostali od minulého zaměstnavatele odstupné se kolikrát ani na úřadu práce neregistrují, jelikož nemají nárok na příspěvek v nezaměstnanosti.

Úřad práce vyvěšuje volná místa na svém internetovém portálu a také v tištěné formě na vývěškách. Konkrétní pracovní místa nabízí hlavně při osobních pohovorech s uchazeči.

3.6 Personální agentury

Některé firmy využívají při hledání i zaměstnávání nových zaměstnanců služeb agentur práce. Jedná se obvykle jen o krátkodobější pracovní příležitost. Jako agenturní zaměstnávání označujeme dočasné umístění zaměstnance k výkonu práce ve firmě, která je klientem dané agentury. Pracovně právní vztah (pracovní smlouva nebo dohoda o pracovní činnosti) je uzavírán mezi zaměstnancem a agenturou práce (nikoliv přímo se zaměstnavatelem). Zaměstnavatel si zaměstnance od agentury pouze „pronajímá“ na určitou dobu. Agentury nesmějí požadovat po agenturních zaměstnancích úplatu za zprostředkování práce, odměnu agentuře platí pouze zaměstnavatel. Agenturní zaměstnanci mají dle zákona srovnatelné pracovní podmínky jako kmenoví zaměstnanci zaměstnavatele.

3.7 Assessment centra

Assessment Centrum (AC) je speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů naráz. Termín Assessment Centrum je možno přeložit do češtiny jako hodnotící centrum nebo diagnosticko-výcvikový program. Množství a náročnost použitých metod odpovídá kritériím, která byla pro hodnocení účastníků stanovena. (Montag, 2002)

Hlavním rysem Assessment Centra je přítomnost více hodnotitelů (většinou jde o personalisty či potencionální přímé nadřízené nebo lidi, kteří budou s vybíraným

člověkem přímo úzce spolupracovat), kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku.

Účastníci bývají hodnoceni v konkrétních situacích (*“přepadovkách”*), které simulují reálné problémy. Tyto modelové situace mohou být zadáním pro celou skupinu nebo pro jednotlivce. Reálný sehraný úkol pro jednotlivce může být např. simulace situace, kdy volá našťvaný klient, kterého by měl člověk v tu chvíli po telefonu rychle uklidnit tak, aby i nadále chtěl spolupracovat i přes problém, který se vyskytl.

Reálný úkol pro skupinu může být např. to, že je rozpočet o určité velikosti a měla by se připravit propagační kampaň nového výrobku, v polovině práce je ovšem zjištěno, že se práce musí dokončit v plné kvalitě, ale za poloviční čas.

To, jak se člověk během úkolů rozhoduje, zda ne/spolupracuje v týmu či jak vzájemně komunikuje, je rozhodující pro to, aby zaměstnavatel lépe poznal daného člověka v určitých situacích a vytvořil si tak komplexní náhled. Velmi často jsou situace simulované tak, aby vytvářely stresové prostředí.

Metoda Assessment Centrum, kterou firmy v současnosti hodně často využívají, se používá hlavně v těch případech, kdy špatné rozhodnutí může způsobit firmě velké ztráty. Jedná se hlavně o tyto pracovní pozice:

- vysoké manažerské pozice,
- pozice úzce specializované,
- pozice, na které se hlásí velké množství uchazečů a je třeba rychle eliminovat nevhodné kandidáty,
- pracovníci, kteří jsou v přímém kontaktu s klientem (obchodní pozice, call centra).

Struktura assessment centra

Optimální počet účastníků (uchazečů) je 5 – 12. Obvyklá doba trvání je jeden den, a v tomto časovém období uchazeči procházejí individuálními pohovory, psychodiagnostikou, týmovými hrami, případovými studiiemi apod. Po ukončení Assessment Centra se koná porada hodnotitelů, na které jsou probrány výkony

všech kandidátů a doporučen postup pro práci s jednotlivými kandidáty. Psychodiagnostika může být vyhodnocena již v průběhu Assessment Centra nebo dodatečně. Někdy se můžete setkat s tím, že poznámky, které si v průběhu děláte k zadaným úkolům, jsou sebrány a zaslány na grafologický rozbor.

Příklad struktury Assessment Centra:

- uvítání kandidátů, informace o programu,
- dotazníkové metody, psychodiagnostika,
- individuální pohovory,
- individuální řešení případové studie,
- týmová práce s případovou studií,
- prezentace a vyhodnocení případové studie,
- ukončení Assessment Centra,
- porada hodnotitelů.

3.8 Personální leasing

Metodu personálního leasingu ve své publikaci popisuje Probstová (2013, s. 34) „jako zvláštní formu získávání pracovníků“. Podnik si vypůjčí zaměstnance od firmy, která nabízí personální leasing a platí jí za poskytnutí leasingový poplatek. Tímto způsobem je možné překlenout vzniklé krátkodobé nedostatky v personální struktuře, aniž by se nutně museli přijímat noví zaměstnanci. Smlouva o pronájmu zaměstnance mezi leasingovou firmou a půjčujícím si podnikem musí být písemnou formou a musí být uzavřena jen na dobu neurčitou. Ve smlouvě musí být uvedeno, že leasingová firma disponuje potřebným povolením pracovní správy. Podnik, který si půjčuje zaměstnance, musí poslat za každého najatého zaměstnance kontrolní hlášení příslušné zdravotní pojišťovně. Právě ve slabých fázích konjunktury, kde se zaměstnavatelé nechtějí dlouho vázat na zaměstnance, je personální leasing oblíbeným opatřením k rychlému a krátkodobému získání pracovníků.

Výhody a nevýhody z pohledu zaměstnance (Probstová, 2013, s. 34)

„Výhody:

- 1. častější změna pracovního místa přináší pracovní zkušenosti;*
- 2. v krátkém termínu je možný rychlý začátek práce;*
- 3. zaměstnanec je flexibilní, protože není nijak vázán pracovním místem.*

Nevýhody:

- 1. nestálost zaměstnání;*
- 2. firmy poskytující sezonní pracovníky většinou nemají žádnou podnikovou radu;*
- 3. odměna za provedenou práci je často horší, než u trvale zaměstnaných pracovníků;*
- 4. velmi rychlé a krátké zapracování;*
- 5. integrace je kvůli častým změnám pracovní pozice obtížná.“*

Výhody a nevýhody z pohledu zaměstnavatele (Probstová, 2013)

Výhody:

- 1. rychlé a krátkodobé překlenutí personálních nedostatků;*
- 2. nulové riziko pro zaměstnavatele;*
- 3. vysoká flexibilita;*
- 4. vyhledávání pracovníků s nulovými náklady;*
- 5. kalkulatelné náklady;*
- 6. absence nových nástupů do zaměstnání.*

Nevýhody:

- 1. půjčení zaměstnanci se s podnikem neztotožňují;*
- 2. delší čas na zapracování nových pracovníků;*
- 3. příliš časté změny v řadách zaměstnanců vnáší do okruhu kolegů nepokoj;*
- 4. může docházet častěji k pracovním úrazům, protože najatí pracovníci nejsou s podnikem detailně seznámeni.*

4 Personální práce ve vybrané společnosti

Vybranou společností pro analýzu personální práce je společnost PANEL a.s. Předmětem podnikání firmy je prodej a výroba sendvičových střešních a stěnových izolačních panelů. Společnost PANEL a.s. Česká republika spolu s ostatními CEE³ pobočkami má 3 základní části. Část výrobní, část obchodní a část finanční. Ve společnosti takové velikosti je naprosto nezbytná existence řádů, směrnic a procedur zajišťujících efektivní výkon společnosti.

Strategie řízení

Vedení firmy PANEL a.s. se zavazuje k podílu na kvalitě, na ochraně životního prostředí a dbá na bezpečnost zaměstnanců, kteří jsou určujícím faktorem výkonu práce a důležitou součástí strategie firmy.

Těžištěm činnosti řízení jsou zákazníci a další zainteresované strany. Neustálým vylepšováním výrobků firma dosahuje maximální spokojenosti zákazníků a naplňuje tak jejich očekávání. Problematika kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je každodenní povinností při řízení výkonu práce.

Cíle společnosti:

- Zachovat a zvyšovat ziskovost firmy.
- Zvyšovat finanční výnos firmy, jeho zisku schopnost.
- Zachovat příznivé ceny produktů se zachováním vysoké úrovně kvality.
- Nadále rozvíjet postupy práce a nové technologie.
- Sledovat legální a normové požadavky s oficiálními předpisy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Soustavně zvyšovat pozitivní účinky životního prostředí, neustále omezovat objem nebezpečného odpadu, efektivně využívat zdrojů energie.

³ CEE – střední a východní Evropa

- Neustále brát zřetel na ochranu zdraví a bezpečnost v oblasti životního a pracovního prostředí při zavádění nových technologií, při modernizaci či omezování současných technologií nebo při vývoji výrobků.
- Sledovat bezpečnost technických požadavků, zabránit vzniku nehod, které mohou vést k ohrožení životního prostředí a snižovat tak škodlivé vlivy životního prostředí.
- Zajišťovat výrobu za podmínek, které neohrozí zdraví a bezpečnost zaměstnanců tím, že firma rozpozná potenciální rizika, analyzuje je a sleduje je.
- Každý rok vypracovat podrobný akční plán s přihlédnutím na výrobní oblasti společnosti, které jsou realizovány zaměstnanci za pomoci jejich manažerů.
- Pravidelně informovat všechny, kterých se týkají aktivity společnosti, své obchodní partnery, širokou veřejnost a další kompetentní orgány o stávajícím plánu a o výsledcích vedení firmy.

4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Na základě rozhovorů vedených s personalistkou a mzdovou účetní, kteří spolu vzájemně úzce spolupracují, se nová pracovní místa vytváří dvěma způsoby. První je způsob zavedení zcela nového pracovního místa na základě požadavku vrcholného managementu. Druhým způsobem je hledání nového uchazeče o zaměstnání na stálou pozici z důvodu vzniklé výpovědi zaměstnance, skončení pracovního poměru na dobu určitou, odchodu na mateřskou dovolenou případně propuštění zaměstnance za hrubé porušení pracovních povinností.

4.1.1 Analýza a postup při výběru nových zaměstnanců

Pokud dojde ke zjištění požadavku na obsazení pracovního místa, informuje vedoucí oddělení (manažer oddělení) personálního pracovníka a mzdovou účetní. Při požadavku na sepsání pracovní smlouvy, musí vedoucí oddělení dodat doklad o schválení pracovní pozice vedením společnosti. Doklad může být například formou e-mailu nebo prostřednictvím formuláře „Požadavek na obsazení pracovního místa“ (viz příloha č. 1), který bude založen do osobní složky zaměstnance.

Na základě schválení pracovního místa zvolí personalista vhodnou metodu nebo kombinaci metod k náboru pracovníků a zahájí výběrové řízení. Do výběrového řízení jsou zařazeni kandidáti poskytnutí najatou personální agenturou, přihlášení na základě vydaného inzerátu nebo uchazeči vybraní z vnitřní databáze firmy. Do vnitřní databáze firmy se uchazeč může přihlásit zasláním životopisu.

Příslušný vedoucí oddělení po dohodě s personalistou naplánuje pohovory s vybranými kandidáty. Pohovorů se účastní vedoucí příslušného úseku nebo odborný ředitel s personálním pracovníkem. O přijetí pracovníka rozhodne budoucí přímý nadřízený, případně odborný ředitel.

Po skončení výběrového řízení jsou všichni kandidáti vyrozuměni o výsledku konkurzu. Volná pracovní pozice je nabízena kandidátům dle pořadí úspěšnosti v přijímacím řízení.

Personalista zajistí předání základních informací (jméno, příjmení, rodné číslo, adresa, pojišťovna, den nástupu do práce, typ pracovní smlouvy, délka pracovní smlouvy, pracovní pozice a platové ohodnocení) nového pracovníka mzdové účetní, která na základě těchto informací vypracuje odpovídající pracovní smlouvu. Požadavek na pracovní smlouvu posílá elektronicky vedoucí pracovník prostřednictvím formuláře „Požadavek na pracovní smlouvu“ (viz příloha č. 3). Pracovní smlouva musí být podepsána nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Zaměstnanci musí být též předána „Charakteristika pracovního místa“ (viz příloha č. 2). Tento formulář je vyplněn vedoucím oddělení a je aktualizován dle potřeby. Spolu s charakteristikou pracovního místa je zaměstnanci předán i formulář na lékařskou prohlídku (viz příloha č. 5), kterou budoucí zaměstnanec musí podstoupit před nástupem do zaměstnání, ve výjimečných případech v první den pracovního vztahu. Dnem nástupu nový zaměstnanec také dostane čip, pomocí kterého si označuje vstup do práce a odchod z práce. V případě návštěvy lékaře, dovolené, služební cesty si zvolí příslušnou kolonku v docházkovém systému. Pokud zapomene tuto skutečnost označit, opravu může provést vedoucí pracovník nebo mzdová účetní, která je oprávněna k obsluze docházkového systému společnosti.

4.1.2 Metody získávání pracovníků

Vzhledem k faktu, že firma PANEL a.s. se díky velkému počtu zaměstnanců řadí mezi velké společnosti, kde je kladen velký důraz na výběr zaměstnanců od vedení společnosti. Společnost využívá několik možností, jak vhodně vybrat nového zaměstnance. Okrajově bylo již zmíněno, jaké způsoby nábory společnost využívá. Nyní budou jednotlivé způsoby popsány podrobněji.

Z konzultací a informací od personalistky se nejvíce využívají dva způsoby nábory. První způsob je internetová inzerce a druhým způsobem je využívání personálních agentur.

4.1.2.1 Internetová inzerce

Na základě poskytnutých informací, je zcela jasné, že využívání internetových pracovních portálů je pro společnost PANEL a.s. nejčastějším způsobem uveřejňování nových pracovních nabídek. Přes internet se hlásí velké množství uchazečů, proto má personalista dostatečný počet kandidátů pro výběr toho nejvhodnějšího. Společnost uveřejňuje pracovní nabídky na svých internetových stránkách, ale také na inzertních pracovních serverech, jako jsou například portály: www.prace.cz, www.jobs.cz, www.tip-prace.cz.

4.1.2.2 Personální agentury

Využívání personálních agentur při nábory nových zaměstnanců je velmi častým typem vyhledávání firmy. Společnost PANEL a.s. má uzavřené smlouvy s několika personálními agenturami. Jedná se například o agentury Grafton, Manpower, Adecco, apod. Personalista zadá přesné požadavky agentuře a ta po určitý časový úsek hledá vhodné kandidáty na určitou pozici. V případě velkého zájmu o pozici vede takzvaná předvýběrová kola.

Tento způsob výběru je pro firmu nejjednodušší, protože personalista firmy má široce obsáhlou náplň práce a kdyby měl vést pohovory sám, tak určitou část své práce nebude plnit. Významným problémem u využívání tohoto typu nábory nových zaměstnanců jsou vysoké náklady.

Mezi další metody získávání pracovníků patří zveřejňování inzerátů na úřadech práce v celém kraji a nábor pracovníků na základě doporučení stávajícího zaměstnance. Tyto typy získávání nových lidí nejsou hojně zastoupeny.

4.2 Hodnocení získávání pracovníků ve společnosti PANEL a.s.

Z dostupných dat, která poskytlo finanční oddělení, bylo zjištěno, že nábor zaměstnanců přes personální agentury je daleko nákladnější, než se na první pohled zdá. Náklady se dají ukázat na přijímání pracovníka na pozici Účetní junior.

Tabulka 2 – Počet doručených žádostí na pozici Účetní junior za 4 týdny

Typ uveřejnění	Přihlášený počet kandidátů
Úřad práce	9
Personální agentura	101
Internet	74
Firemní web	5
Doporučení	2
Celkem	191

Zdroj: interní data společnosti PANEL a.s. za 1. pololetí 2015

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že celkově se na pozici Účetní junior přihlásilo 191 uchazečů za období 4 týdnů (Jednotka 4 týdny je zvolena kvůli tomu, že firma rozděluje účetní období na tento časový úsek, nikoli na kalendářní měsíc). Personální agentura doporučila 101 vhodných kandidátů, což činí 52,87 %. Z inzertních portálů se přihlásilo 38,74 %. Úřad práce doporučil 4,71 % uchazečů, přes firemní webové stránky zaslalo životopis 2,61 % uchazečů a na doporučení stávajících zaměstnanců zaslalo životopis 1,04 % uchazečů.

Personální agentury si obvykle účtují násobky hrubého mzdového výměru budoucího zaměstnance. V praxi to bývá sazba 1,5 – 3,5 násobek hrubého nástupního platu. Tyto podmínky se ujednávají předem ve smlouvě, která platí pro všechny nábory v rámci společnosti. Je tedy jedno, zda se jedná o nábor na dělnické

pozice nebo na technicko-hospodářské pozice. Výše násobku je stále stejná. Hrubá mzda na pozici Účetní junior činí 22 tisíc Kč, takže v průměru personální agentura za doporučení získá cca 55 tisíc Kč. Dále ve smlouvě s personální agenturou je uveden nárok na vrácení části náborového poplatku v případě, že nový zaměstnanec opustí firmu ve zkušební době nebo do jednoho roku. V případě zrušení pracovního poměru ve zkušební době se výše dobropisované částky pohybuje maximálně u jedné poloviny původní částky. Čím déle je zaměstnanec ve firmě, tím se snižuje možná výše částky, která by mohla být vrácena zaměstnavateli v případě odchodu zaměstnance. Například tedy opustí-li zaměstnanec na pozici Účetní junior firmu týden po podepsání smlouvy, činí výše dobropisované částky 27 500 Kč. Opustí-li zaměstnání posledním dnem zkušební doby, pak se firmě vrátí částka 9 166 Kč. Dále například v případě odchodu zaměstnance po 10 měsících se opět částka snižuje o odpracované měsíce, tedy 27 500 Kč se vydělí 10 měsíci a výše vrácené částky činí 2 750 Kč.

Podle dat, která jsou k dispozici, je v následující tabulce vidět, jaké náklady připadají na jednotlivé metody získávání nových zaměstnanců při výběru pracovníka na pozici Účetní junior.

Tabulka 3 – Výše jednotlivých nákladů na pozici Účetní junior

Typ inzerce	Výše nákladů na druh inzerce
Úřad práce	0,00 Kč
Personální agentura	55 000,00 Kč
Internet	3 254,00 Kč
Firemní web	0,00 Kč
Doporučení	0,00 Kč
Celkem	58 254,00 Kč

Zdroj: interní data společnosti PANEL a.s. za 1. pololetí 2015

Inzerování na vlastních webových stránkách je logicky zdarma, stejně jako inzerování na stránkách a vývěskách Úřadu práce. Další placenou službou je uveřejňování inzerátu na pracovních serverech. Například na portálu Jobs.cz se

poplatek za inzerát pohybuje od 2 500 Kč až do 25 tisíc Kč. Výše poplatku se liší tím, o jakou pozici se jedná a zda má firma zakoupený zvýhodněný balíček více inzerátů. Cena za jeden inzerát klesá při zakoupení balíčku o více inzerátech. V tomto případě má firma zakoupen balíček na 20 inzerátů v celkové výši 65 080 Kč. Rozpočítáním celkové sumy vychází zveřejnění jednoho inzerátu na částku uvedenou v tabulce č. 3.

Tabulka 4 – Celkové náklady při výběru nových pracovníků za rok 2014

Měsíc	Celkové N na nábor zaměstnanců za jednotlivé měsíce v roce 2014	N při výběru přes agenturu za jednotlivé měsíce 2014
Leden	14 250,01 Kč	8 451,00 Kč
Únor	280 490,76 Kč	260 874,22 Kč
Březen	249 211,80 Kč	249 211,80 Kč
Duben	161 533,55 Kč	155 488,37 Kč
Květen	245 929,88 Kč	238 929,88 Kč
Červen	734 620,00 Kč	734 620,00 Kč
Červenec	290 113,60 Kč	280 114,60 Kč
Srpen	261 840,00 Kč	258 978,00 Kč
Září	211 720,00 Kč	211 720,00 Kč
Říjen	168 800,00 Kč	140 100,00 Kč
Listopad	129 600,00 Kč	115 900,00 Kč
Prosinec	299 640,00 Kč	285 640,00 Kč
Celkem	3 047 749,60 Kč	2 940 027,87Kč

Zdroj: interní data společnosti PANEL a.s. z roku 2014

Náklady na přijímání nových pracovníků za uplynulý rok 2014, jsou uvedeny po měsících v tabulce č. 4. Náklady jsou rozděleny na celkové, kde jsou zahrnuty různé poplatky za zveřejňování inzerátů na webových stránkách pracovních portálů, za

zveřejňování inzerátů v tisku apod. Zvláště jsou vyčísleny náklady, které firma PANEL a.s. platí personálním agenturám za zprostředkovávání výběrových řízení. Za celý rok 2014 bylo na základě doporučení personálních agentur přijato 41 nových pracovníků. Při výpočtu průměrné sazby na jednoho nového pracovníka si personální agentura účtovala cca 71 708 Kč.

Graf 1 – Počet přijatých zaměstnanců přes agenturu za rok 2014



Zdroj: interní data společnosti PANEL a.s. z roku 2014

V grafu č. 1 je orientačně vidět, v jakých měsících má společnost PANEL a.s. sezónu. Nejvíce pracovníků se přijímá v období od května do září. V tuto dobu společnost nejvíce vyrábí a v důsledku toho posiluje své články ve všech odděleních závodu. Vzhledem k sezónnosti jsou dělnické pozice na mimo sezónní měsíce redukovány. Když není vytíženost linky velká, jsou dělníci půjčováni na různá oddělení, kde vypomáhají s tím, co je aktuálně potřeba. Například častou náplní těchto pracovníků, v období leden až únor, bývá skartace určených dokladů v archivu společnosti. Společnost má několik zaměstnanců ve výrobě na hlavní pracovní poměr se smlouvou na dobu neurčitou, zbytek zaměstnanců je zaměstnáváno vždy na určitý čas v roce (zpravidla od května do prosince, kdy je nejvyšší produkce).

Tabulka 5 – Celkové náklady při výběru nových pracovníků za 1. pololetí 2015

Měsíc	Celkové N na nábor zaměstnanců za jednotlivé měsíce v roce 2015	N při výběru přes agenturu za jednotlivé měsíce 2015
Leden	57 540,00 Kč	56 000,00 Kč
Únor	336 043,10 Kč	273 180,00 Kč
Březen	174 043,10 Kč	114 480,00 Kč
Duben	131 223,83 Kč	127 440,00 Kč
Květen	298 329,26 Kč	293 436,71 Kč
Červen	704 273,65 Kč	645 648,00 Kč
Celkem	1 701 362,94 Kč	1 454 184,71 Kč

Zdroj: interní data společnosti PANEL a.s. za 1. pololetí 2015

V tabulce č. 5 se nacházejí data poskytnutá personálním oddělením za první pololetí roku 2015. Jsou zde jako v předchozí tabulce rozpočítány náklady na jednotlivé měsíce a zvláště vyčleněné náklady pouze na personální agentury. Pokud se porovnájí celková čísla, tak při vynásobení čísel z roku 2015 dvěma (aby se získala odhadovaná částka za celý rok 2015), se získá ještě vyšší číslo, než v roce 2014. Z interních dat společnosti je zřejmé, že personální oddělení v roce 2015 téměř nepořádá výběrové řízení samo. Velká část pohovorů je právě realizována přes personální agentury a tím celkové náklady vzrůstají téměř o 400 tisíc korun za rok. Za prvního půl roku 2015 bylo přijato přes agenturu 19 uchazečů. Při vypočtení průměrných nákladů na jednoho nového pracovníka se společnost dostává na částku 76 536,04 Kč. Opět při porovnání s rokem 2014 se částka nepatrně zvýšila, i když počet přijatých zaměstnanců v tomto období činil pouze devatenáct.

Graf 2 – Počet přijatých zaměstnanců přes agenturu za první pololetí 2015



Zdroj: interní data společnosti PANEL a.s. za 1. pololetí 2015

Přestože je vybírání nových zaměstnanců pro rozpočet společnosti přes personální agenturu vysoce nákladný, firma ho využívá nejčteněji. Personalista není schopen vzhledem k vysokému počtu pracovních úkonů sám vybírat uchazeče bez asistence personální agentury. Jednotliví manažeři oddělení tuto skutečnost vidí, a proto raději osloví externí firmu o vyhledání nového člověka, než přidávat práci personalistovi. Tím, že agentura udělá předvýběr uchazečů a zredukuje vysoký počet potencionálních nových pracovníků na pouhé dva až tři kandidáty, ušetří čas zmiňovanému personalistovi. Ten sice musí dohlédnout na finální výběr kandidáta, avšak úspora času je znatelná. Výsledek vysokých nákladů je bohužel odraz toho, že není další člověk v oddělení lidských zdrojů, který by se o náborů staral. Dle zpoplatněného průzkumu společnosti Grafton za roky 2014 – 2015 bylo zjištěno, že na každých 100 zaměstnanců by měl být jeden personalista. Touto skutečností se bohužel společnost PANEL a.s. neřídí. K zamyšlení připadá myšlenka, zda by bylo výhodné situaci změnit. Navrhovaným řešením je přijmutí nového pracovníka na personální oddělení. (Více bude uvedeno v kapitole Shrnutí výsledku, závěry a doporučení.)

4.3 Rozvoj pracovníků

4.3.1 Adaptace nových pracovníků

Každý z přijímaných zaměstnanců je seznámen při nástupu do zaměstnání s dokumentem „Příručka pro zaměstnance“, který obsahuje všechny důležité základní informace o společnosti.

Adaptační program zahrnuje výklad minimálně těchto bodů:

- o společnosti PANEL a.s.,
- kolektivní smlouva,
- výrobky firmy,
- politika a cíle kvality,
- sociální program firmy,
- pracovní podmínky,
- organizace firmy,
- školení o bezpečnosti práce a požární ochrany.

Adaptaci provádí příslušný vedoucí útvaru popřípadě po dohodě jím určení pracovníci. K zaznamenání provedeného školení se provede zápis do formuláře „Adaptační proces“ (viz příloha č. 6) a „Plán školení“, který je uložen na serveru společnosti. Zpravidla by seznámení se všemi odděleními mělo trvat maximálně jeden měsíc od nástupu nového zaměstnance.

V praxi jsou ale poznatky o dost jiné. Ve skutečnosti to vypadá tak, že systém adaptace nových pracovníků funguje pouze na 50 procent. Personální pracovník se snaží pravidelně aktualizovat dokument, ve kterém jsou vypisovány jednotlivé termíny na jednotlivá školení. Špatně se mu však mohou aktualizovat data, když od vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení žádná nedostane. Personalista tedy neustále urguje vedoucí pracovníky, aby vypsali alespoň jeden termín školení v rámci svého oddělení. Opět z termínu jedenkrát měsíčně se spíše stává jednou za dva či tři měsíce. V důsledku tohoto systému jsou noví pracovníci zaškoleni o chodu společnosti jen na 50 %. Mnozí z nich uchovávají a doplňují svůj adaptační soupis například půl roku i déle.

4.3.2 Školení zaměstnanců

Na základě hodnocení pracovníků je vypracován „Plán školení“ pro příslušný kalendářní rok pro jednotlivé skupiny pracovníků. Plán školení je centrální a je umístěn na interním serveru společnosti. Personální pracovník aktualizuje plán školení minimálně 1x za měsíc s pomocí vedoucích jednotlivých oddělení.

Doklady o absolvovaných školeních, prezenční, podpisové listiny a záznamy o školení jsou uloženy na personálním oddělení. Formulář „Záznam o provedeném školení“ slouží pro interní potřebu společnosti s výjimkou odborných školení.

Jednotlivá školení lze opakovat dle potřeb zaměstnance i zaměstnavatele. Na konci školícího období vyhodnotí příslušný vedoucí, zda se zaměstnanec hodí na pracovní místo a zda splňuje požadavky na kvalifikaci uvedené ve formuláři „Charakteristika pracovního místa“. V případě, že je nesplňuje, zváží možnost dalšího školení zaměstnance, možnost jiného vhodnějšího pracovního zařazení, případně ukončení pracovního poměru se zaměstnancem.

4.3.3 Plán školení

Plán školení zahrnuje:

- školení bezpečnosti práce;
- školení požární ochrany;
- školení o jakosti;
- průběžná povinná školení vyplývající ze zákonů či jiných předpisů.

Na konci kalendářního roku je provedeno vyhodnocení absolvovaných školení (jejich efektivity a přínosu) v rámci hodnotícího pohovoru se zaměstnancem.

V případech, kdy na základě hodnocení není zaměstnanec schopen vykonávat svoji práci, je zvážena možnost jiného vhodnějšího pracovního zařazení případně ukončení pracovního poměru.

4.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je prováděno vedoucími jednotlivých oddělení nebo ředitelem závodu.

Rozhovory za účelem zhodnocení pracovního pokroku se provádějí se všemi zaměstnanci na konci zkušební doby, dále jednou ročně. Roční hodnocení není prováděno s pracovníky, kteří jsou v období od 01. 01. – 31. 01. ve zkušební době. Při hodnocení je použit formulář „Hodnocení hodinově placeného zaměstnance“ nebo „Hodnocení měsíčně placeného zaměstnance“.

Vyplněné formuláře jsou uloženy ve složkách zaměstnanců. Vrcholoví manažeři jsou hodnoceni v souladu s politikou mateřské společnosti. Součástí hodnocení je i vyhodnocení efektivity absolvovaných školení v předešlém roce.

V případech, kdy na základě hodnocení není zaměstnanec schopen vykonávat svoji práci, je zvážena možnost jiného vhodnějšího pracovního zařazení případně ukončení pracovního poměru.

Hodnocení zaměstnance je podkladem pro mzdové úpravy pro měsíčně i hodinově placené zaměstnance. Na základě uvedeného hodnocení vedení společnosti může v souladu s ekonomickou situací rozhodnout o úpravě mzdy nebo platu.

Při hodnocení zaměstnance vedoucí pracovník zároveň naplňuje osobní rozvoj zaměstnance na další kalendářní rok. Naplňují se školící aktivity a čas realizace jednotlivých školení.

4.5 Odměňování pracovníků

4.5.1 Pravidla odměňování

Odměňování pracovníků zahrnuje dva typy výpočtu mzdy. Mzdou pro pracovníka na dělnické pozici se rozumí součet základní složky mzdy a nadtarifních složek, tj. osobní ohodnocení, bonusy, příplatky a odměny. Tarifní zařazení je dáno platovým výměrem. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě smlouvy o smluvním platu a to:

- měsíční sazbou – administrativní pozice;
- hodinovou sazbou – dělnické pozice.

Smluvní mzda je sjednána dle § 109 – 150 zákoníku práce na návrh přímého nadřízeného pracovníka a po schválení vedoucím úseku a generálním ředitelem.

Výplata mzdy je prováděna bezhotovostně jednou za měsíc bankovním převodem na účet zaměstnance v termínech, které jsou stanoveny společností PANEL a.s.

Při měsíčním vyúčtování mzdy je zaměstnancům vydán výplatní lístek. Zjistí-li zaměstnanec přeplatky ve mzdě dodatečně po jejich převzetí je povinen tuto skutečnost nahlásit mzdové účetní, personalistovi nebo svému nadřízenému.

4.5.2 Příplatky

Směnové příplatky:

Příplatek za práci v odpolední směně je stanoven ve výši 4 Kč/hod.

Příplatek za práci v noční směně je stanoven ve výši 10 Kč/hod.

Příplatky za práci přesčas:

- Příplatek za práci přesčas ve všední den se stanovuje jako 25 % průměrného výdělku.
- Příplatek za práci v sobotu nebo v neděli se stanovuje jako 50 % průměrného výdělku.
- Příplatek za práci ve svátek se stanovuje jako 100 % průměrného výdělku.

Ostatní příplatky

- Příplatek za práci v sobotní a nedělní směně a ve svátek. Příplatek se stanovuje ve výši 250 Kč za odpracovanou směnu.
- Příspěvek na údržbu oděvů zaměstnancům, který pro výkon práce obdrželi, zaměstnavatel poskytuje příspěvek na údržbu tohoto oděvu ve výši 124 Kč měsíčně za podmínky, že zaměstnanec oděv používá.
- Náhrada při překážkách v práci na straně zaměstnavatele v případě postoje ve smyslu ustanovení § 209 zákoníku práce, nebude-li zaměstnanec převeden v souladu s § 41 zákoníku práce na jinou práci a v případě, že zaměstnanec nemůže čerpat řádnou dovolenou, může zaměstnavatel rozhodnout, že zaměstnanec nebude z důvodu postoje docházet do zaměstnání. V takovém případě je náhrada mzdy stanovena na 70% z průměrného výdělku.

4.5.3 Roční bonus

Roční bonus je závislý na dosaženém zisku. Pro vyplacení jakéhokoliv bonusu je potřeba dosáhnout plánované úrovně zisku v celé divizi pro střední Evropu. Výpočet bonusu podléhá vnitropodnikovým pravidlům. Každý zaměstnanec je svým vedoucím informován o důvodech případného krácení ročního bonusu.

Bonus je vyplácen až po skončení finančního auditu za celý rok, obvykle v únoru roku následujícího. Vedení společnosti může výjimečně rozhodnout o vyplacení části bonusu již před koncem kalendářního roku v případě, že předběžné výsledky ukazují na výrazné překročení plánovaného zisku.

Nárok na roční bonus zaniká v případě jakékoliv neomluvené absence v průběhu daného roku. O stavu plnění rozhodujících ukazatelů jsou všichni zaměstnanci informováni čtvrtletně (na pravidelných schůzkách vedení společnosti se zaměstnanci a při pravidelném hodnocení výsledků práce zaměstnanců společnosti.).

4.6 Program zaměstnaneckých odměn

Níže je popsán stávající systém zaměstnaneckých výhod na základě, kterého bude probíhat analýza za pomoci dotazníkového šetření.

4.6.1 Příspěvek na stravování

Příspěvek v podnikové kantýně. Zaměstnavatel zabezpečuje pro ranní směnu stravování zaměstnanců v závodní jídelně. Zaměstnavatel přispívá částkou, rovnající se 55 % celkových nákladů základní varianty jídla. Ranní směnou se rozumí pro tyto účely směna, jejíž část spadá do doby od 6,00 do 14,30 pro pracovníky s hodinovou mzdou (dělníci) a pro pracovníky s fixní mzdou (pracovníci kanceláří).

4.6.2 Příspěvek na stravenku

Pracovníkům ve druhé směně a těm, kteří odpracují pracovní směnu v sobotu, neděli nebo ve svátek poskytne firma jako náhradní plnění za stravování stravenku v hodnotě 60 Kč za cenu 27 Kč.

Na stravenku nemá nárok zaměstnanec, který ten samý pracovní den dostal oběd ze závodního stravování.

V případě práce ve dvanáctihodinovém pracovním cyklu se nárok poměrně zvyšuje, tzn. pracovník má za dvanáctihodinovou směnu nárok na stravenku v hodnotě 80 Kč za cenu 36 Kč.

4.6.3 Finanční odměny

Příspěvek na dětskou rekreaci

Pracovník, který je v pracovním poměru ve společnosti PANEL a.s. déle než 6 měsíců získává nárok na příspěvek na rekreaci jeho dětí (ve věku do 10 let). Příspěvek ve výši 1500 Kč ročně na každé dítě zaměstnance je uhrazen na základě předloženého potvrzení o účasti dítěte nebo o úhradě rekreace zaměstnancem společnosti. Dětskou rekreací se pro tyto účely rozumí letní tábor, škola v přírodě, lyžařský výcvik, sportovní či jiné soustředění a podobné aktivity bez účasti rodičů a za podmínky, že se jedná o pobyt včetně noclehu.

Nárok na odměnu zaniká:

- v případě jakékoliv neomluvené absence v průběhu daného roku;
- pracovníkům ve výpovědní lhůtě s výjimkou výpovědi podle § 52 odst. a) a odst. c).

Odměna při odchodu do důchodu

Zaměstnanci, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru ve společnosti PANEL a.s. déle než 6 měsíců, dostávají při příležitosti prvního odchodu do důchodu odměnu ve výši 3 tisíc Kč. Nárok je v případě skončení pracovního poměru v souvislosti s odchodem do důchodu.

Nárok na odměnu zaniká:

- v jakékoliv neomluvené absenci v průběhu daného roku;
- pracovníkům ve výpovědní lhůtě s výjimkou výpovědi podle § 52 odst. a) a odst. c).

Odměna při životním jubileu

Zaměstnanci, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru ve společnosti PANEL a.s. déle než 6 měsíců, dostávají při příležitosti 50. a 60. narozenin odměnu ve výši 2000 Kč.

Nárok na odměnu zaniká:

- v případě jakékoliv neomluvené absence v průběhu daného roku;
- pracovníkům ve výpovědní lhůtě s výjimkou výpovědi podle § 52 odst. a) a odst. c).

Věrnostní odměna

Zaměstnanci společnosti PANEL a.s., je za každých pět let nepřetržitého zaměstnaneckého poměru vyplácena odměna ve výši 5 tisíc Kč. Věrnostní příplatek se vyplácí jednou ročně, a to ve výplatě za měsíc prosinec.

Nárok na odměnu zaniká:

- v případě jakékoliv neomluvené absence v průběhu daného roku;
- ukončením pracovního poměru do 31. 12. sledovaného roku s výjimkou prvního přerušování pracovního poměru po nároku na starobní nebo invalidní důchod;
- pracovníkům ve výpovědní lhůtě s výjimkou výpovědi podle § 52 odst. a) a odst. c).

Příspěvek při narození dítěte a podpora při úmrtí zaměstnance

Zaměstnancům společnosti PANEL a.s., je při příležitosti narození dítěte poskytován jednorázový příspěvek ve výši 2 tisíc Kč.

Zaměstnavatel poskytne v případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání plnění v rozsahu své zodpovědnosti dle § 375 zákoníku práce. Jednorázové odškodnění ve stejné výši jako manželovi (manželce) přísluší i druhovi (družce), který trvale žil s poškozeným a společně uhrazovali náklady své potřeby.

4.6.4 Benefit

Společnost mimo finančních odměn nabízí svým pracovníkům ještě několik benefitů ve formě volnočasových aktivit. Mezi tyto aktivity patří:

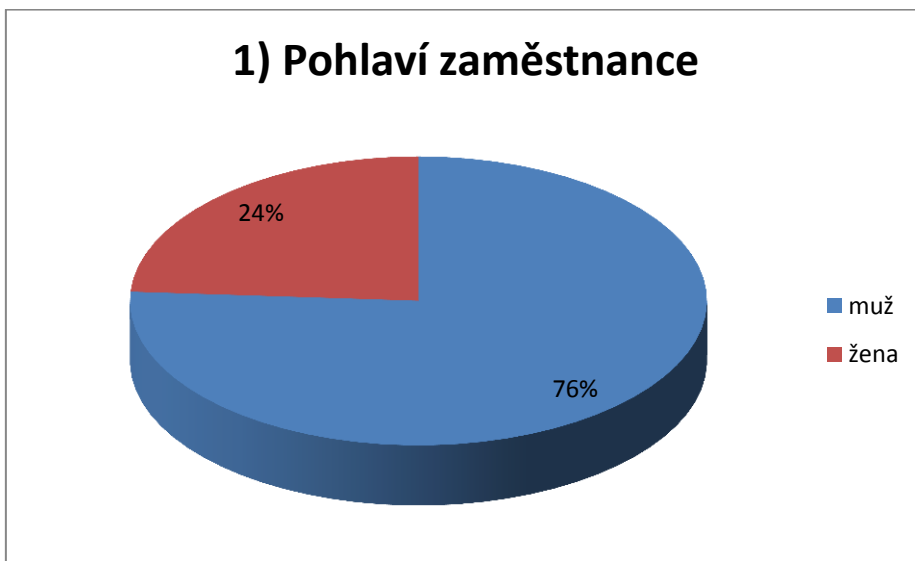
- Volný vstup do fitness centra Fit4fun – volný vstup se vztahuje do fitness centra Fit4fun v obchodním centru Orlice park. Kromě fitness je zde možné zdarma využít jakékoliv skupinové lekce. Druhá posilovna se nachází v areálu Flošna.
- Vstup do Městských lázní – každý zaměstnanec má nárok jednou za měsíc na jednu poukázku na jednu hodinu do Aquacentra v Hradci Králové.
- Vstup do plaveckého bazénu – zapůjčení permanentky až na 14 dní pro každého zaměstnance.
- Masáže – každý pracovník si může požádat měsíčně o jeden poukaz v hodnotě 150 Kč, zbytek ceny si hradí zaměstnanec na své vlastní náklady.
- Solná jeskyně – jedna poukázka měsíčně na jeden vstup.
- Squash – 50% sleva ve Squash centru Hradec Králové pro každého zaměstnance společnosti PANEL a.s.
- Hokej – zapůjčení permanentky na vybrané zápasy HC Mountfield Hradec Králové.

4.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců s firemními benefity

Analýza spokojenosti nabízeného programu zaměstnaneckých odměn byla realizována pomocí dotazníkového šetření ve společnosti PANEL a.s. Do šetření bylo osloveno 200 zaměstnanců. Své odpovědi do průzkumu přidalo 150 zaměstnanců ze všech oddělení (výroba, zákaznický servis, logistika, finance, controlling, IT, nákup, ...). Dotazník je v originálním znění k nahlédnutí v příloze číslo 9.

Dotazník je složen z 10 otázek zaměřených na spokojenost zaměstnanců s firemními benefity.

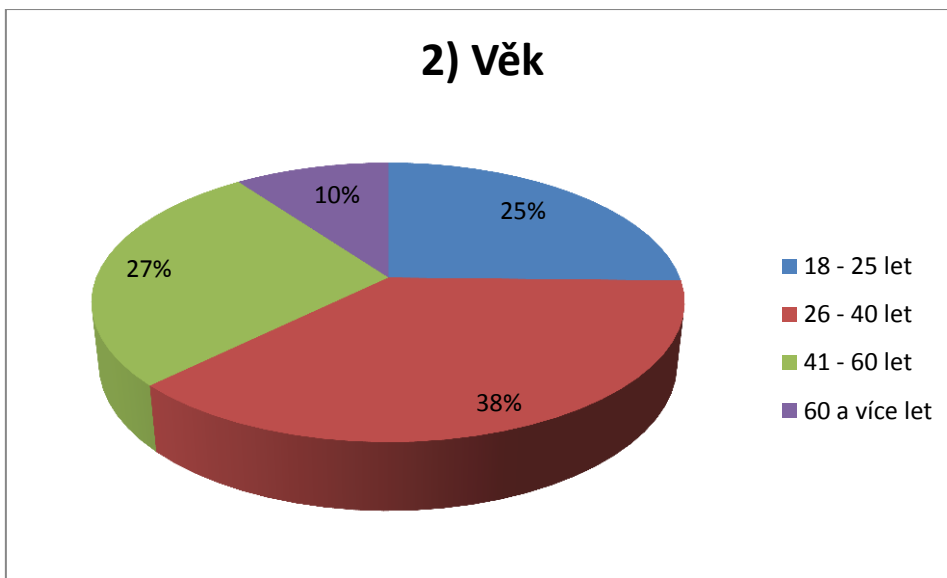
Graf 3 – Otázka č. 1



Zdroj: Vlastní data z provedeného dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 114 mužů a 36 žen. Tato skutečnost je vyobrazena v procentech na grafu č. 3. Výsledný poměr potvrzuje složení firmy. Na výrobní lince pracují převážně muži, ženy jsou zaměstnané pouze v kancelářích.

Graf 4 – Otázka č. 2



Zdroj: Vlastní data z provedeného dotazníkového šetření

Z věkového výsledku je patrné, že ve firmě pracují nejvíce osoby v rozmezí 26 až 41 let věku (v grafu č. 2 červeně). Opět sem patří velká část výrobních dělníků,

protože ti jsou ve společnosti zastoupeni nejvíce. Naopak nejstarší pracovníci firmy pracují v oddělení údržby budovy.

Graf 5 – Otázka č. 3



Zdroj: Vlastní data z provedeného dotazníkového šetření

Na grafu č. 5 je znázorněna skutečnost, že nejvíce zaměstnanců je ve společnosti PANEL a.s. nových, což zahrnuje 36 procent (54 odpovědí). Spočívá to v problému velké fluktuace na odděleních zákaznického servisu a zahraničních financí. Na uchazeče jsou kladeny tak vysoké nároky s minimálním ohodnocením, takže se zaměstnanci zpravidla po vypršení roční smlouvy rozhodnou ze společnosti odejít. Lidé, kteří pracují na výrobních linkách, jsou ve společnosti minimálně 5 a více let, což znázorňují barvy fialová a světle modrá (46 odpovědí).

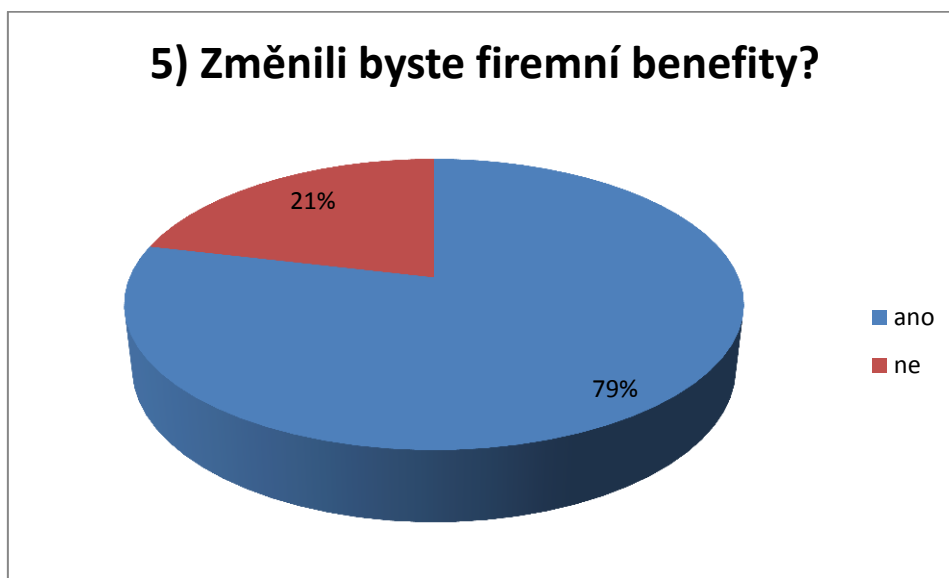
Graf 6 – Otázka č. 4



Zdroj: Vlastní data z provedeného dotazníkového šetření

Jakožto výrobní podnik má logicky firma více pracovníků na dělnických pozicích. Ve výrobě ze 150 odpovídajících pracuje 89 zaměstnanců a všichni dotazovaní jsou mužského pohlaví. Z tohoto čísla vyplývá, že ženy tvoří většinu (36 odpovědí) na technicko - hospodářských pozicích.

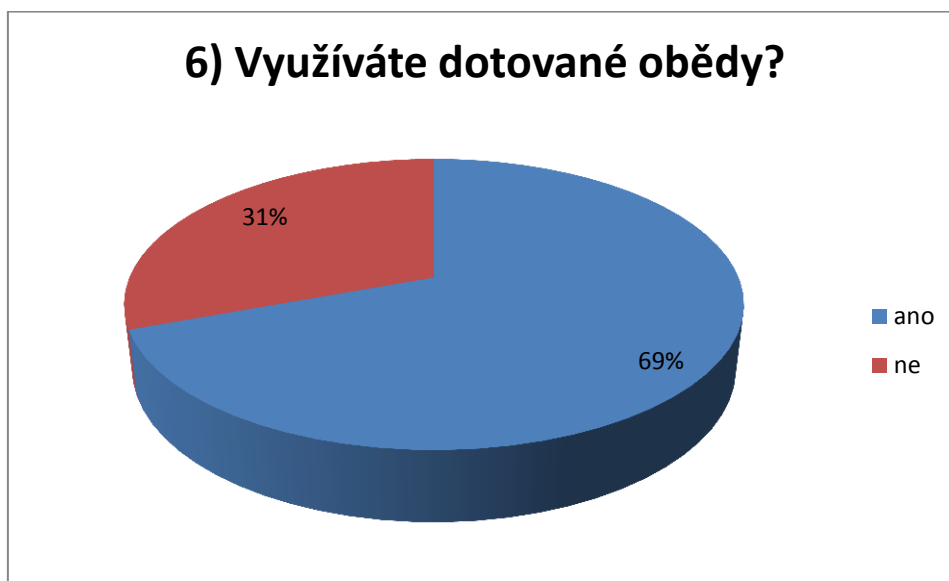
Graf 7 – Otázka č. 5



Zdroj: Vlastní data z provedeného dotazníkového šetření

Téměř 80 % zaměstnanců by, dle výše uvedeného grafu, firemní benefity změnilo, což je obsahem otázky číslo 9.

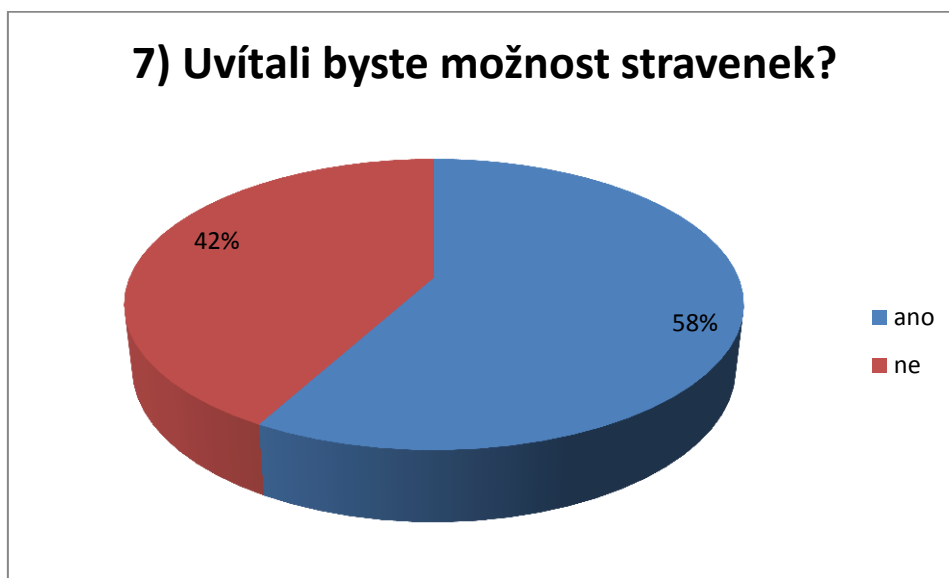
Graf 8 – Otázka č. 6



Zdroj: Vlastní data z provedeného dotazníkového šetření

Stravování v závodní jídelně využívá, dle grafu č. 8, 104 dotazovaných, tzn. 69 %. Obědy se zde nevaří, ale nechávají se do společnosti vozit z nejmenované hradecké stravovací firmy. Každý den je na oběd výběr ze tří až šesti jídel. V pondělí a pátek jsou pouze tři teplá jídla a ve zbylé pracovní dny je jídel šest.

Graf 9 – Otázka č. 7

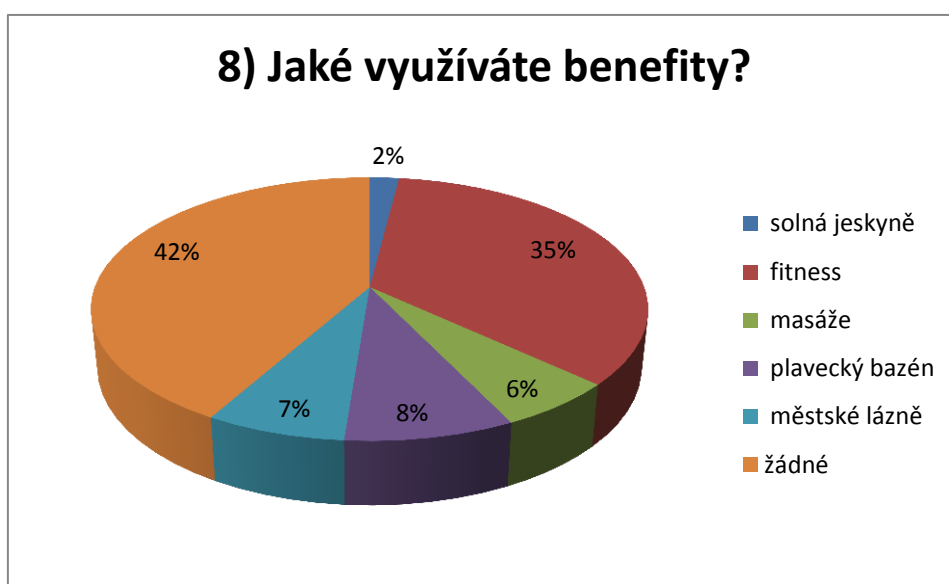


Zdroj: Vlastní data z provedeného dotazníkového šetření

Na otázku uvítání stravenek byly odpovědi nad očekávání kladné. Poměr odpovědí je vidět na devátém grafu. Při komunikaci s jednotlivými respondenty byly

objasněny důvody, proč zatrhli právě tuto odpověď. Se stravenkami by souhlasili hlavně výrobní dělníci i administrativní pracovníci současně. Kapacita místnosti, ve které se jídelna nachází, je pouhých 40 lidí a díky tomuto problému se zde tvoří fronty. Každý zaměstnanec chce v klidu vychutnat teplé jídlo a ne obědovat ve spěchu a stresu, protože si další lidé nemají kam sednout. Následným důkazem, proč zavést stravenky je to, že by si v benefitech měli být všichni zaměstnanci rovni. Jsou totiž pracovníci, kteří z časových i jiných důvodů na dotované obědy chodit nemohou a tím pádem jsou oproti ostatním znevýhodněny.

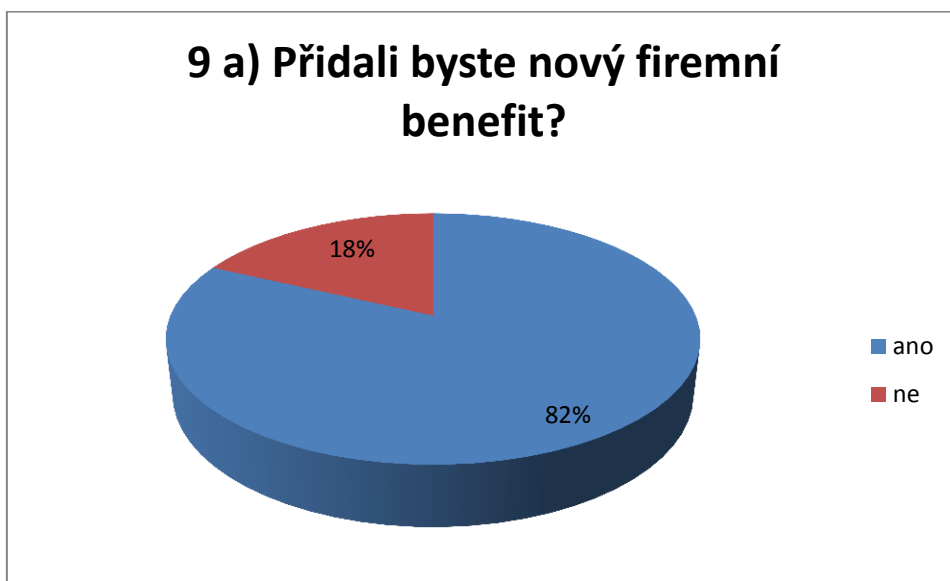
Graf 10 – Otázka č. 8



Zdroj: Vlastní data z provedeného dotazníkového šetření

Z dostupných zaměstnaneckých výhod je z výše uvedeného grafu ukázáno, že nejvíce využívaným benefitem je fitness (70 odpovědí), kterého je možné využít na dvou pobočkách v Hradci Králové. Méně se navštěvuje plavecký bazén (17 odpovědí), masáže (12 odpovědí) a aquacentrum (14 odpovědí). Překvapujících 35 procent respondentů (84 odpovědí) směřovalo k odpovědi, že žádné firemní benefity nevyužívá.

Graf 11 – Otázka č. 9a



Zdroj: Vlastní data z provedeného dotazníkového šetření

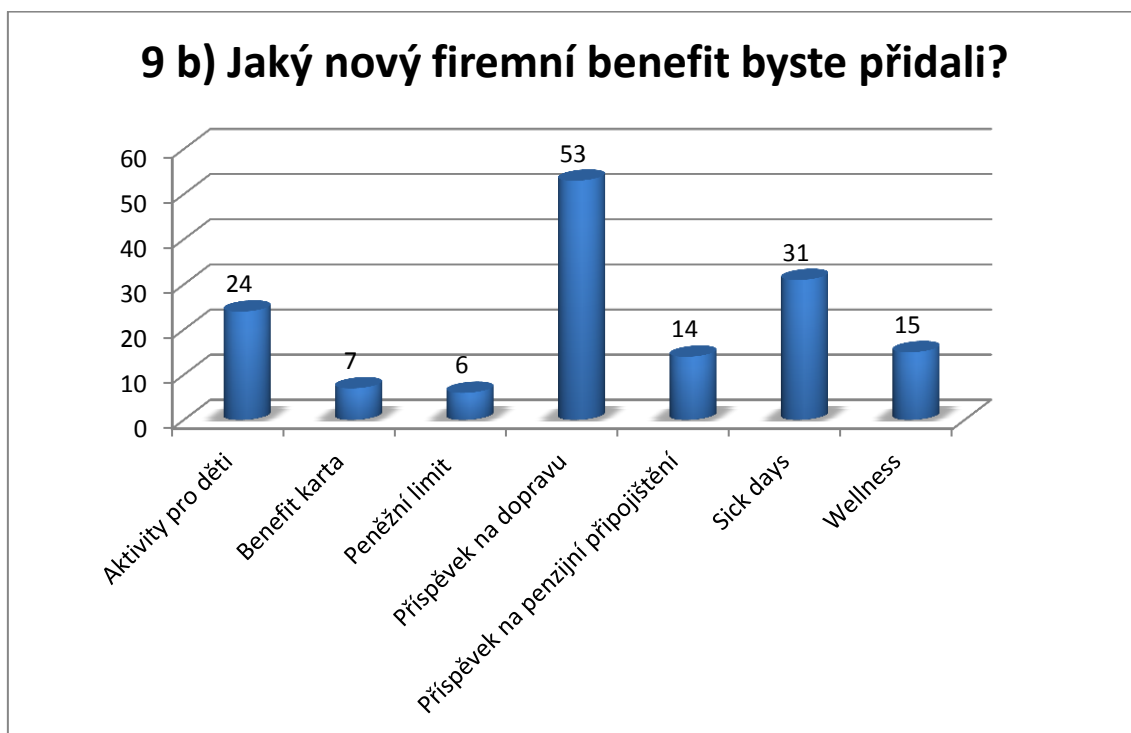
Na grafu č. 11 je vidět, že velká část odpovídajících (123 respondentů), nezapomněla doplnit s jakým benefitem by se rádi setkali v společnosti PANEL a.s.

Mezi nejčastější návrhy patří:

- příspěvek na dopravu,
- sick days,
- aktivity pro děti,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- roční finanční limit pro každého zaměstnance na zaměstnanecké výhody a zrušení aktuálních benefitů,
- Benefit karta,
- wellness Flošna místo Městských lázní.

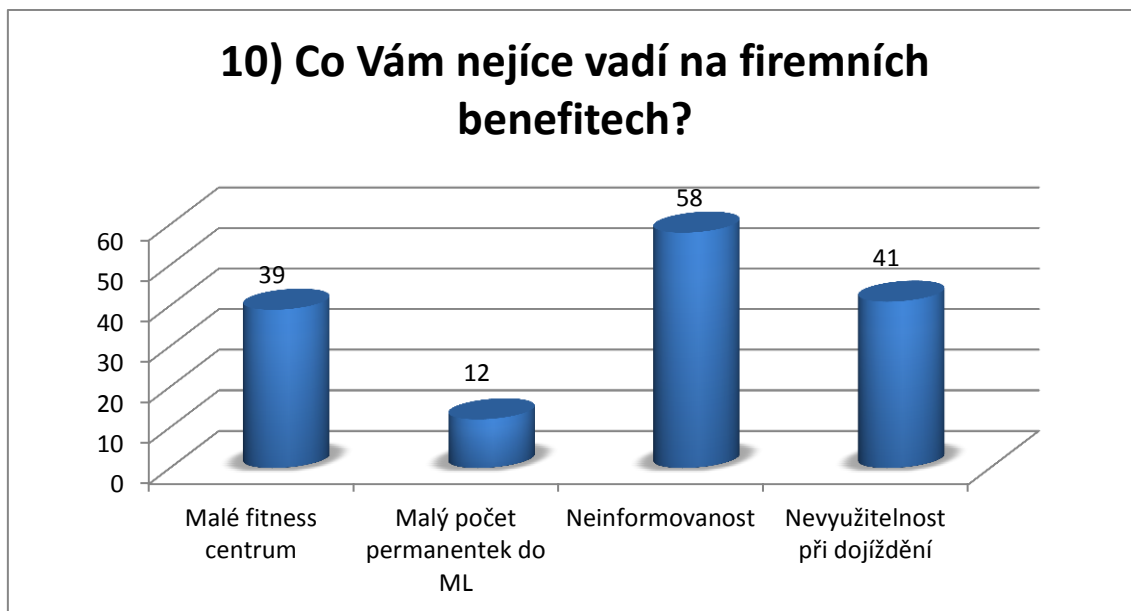
Četnosti jednotlivých návrhů jsou k nahlédnutí v níže přiloženém dvanáctém grafu.

Graf 12 – Otázka č. 9b



Zdroj: Vlastní data z provedeného dotazníkového šetření

Graf 13 – Otázka č. 10



Zdroj: Vlastní data z provedeného dotazníkového šetření

V této otázce byli pracovníci velmi upřímní. Graf č. 13 ukazuje počty nejčastějších odpovědí. Zásadní problém zaměstnanci vidí v neinformovanosti o systému výhod. Dalším negativem aktuálního systému odměn je nepoužitelnost firemních benefitů

v případě dojíždění. Velká část osob (více jak polovina) dojíždí minimálně ve vzdálenosti 20 km jedna cesta. Dále jsou zaměstnanci nespokojeni s počtem jednotlivých permanentek na plavání a na návštěvu městských lázní. V návrzích by se hojně uvítal raději levnější vstup, než dlouhá čekací doba dané permanentky do bazénu. Bylo by vhodné i vybrat větší fitness centrum, než je areál na Flošně. V ženské šatně je kapacita 12 uzavíratelných skříněk a u mužů dvakrát tolik, to znamená, že do celého fitness se vejde pouze 36 cvičících.

4.8 Zhodnocení a návrh řešení systému zaměstnaneckých výhod

Analyzovaným faktorem byly firemní benefity. Průzkum byl proveden na základě často nespokojených pracovníků společnosti PANEL a.s. Za pomoci dotazníkového šetření se potvrdilo, že velká část pracovníků je nespokojená a že systém zaměstnaneckých výhod vůbec nefunguje. Jak by mohl program fungovat, když se pořádně o něho nikdo nestará. Stížnosti v oblasti permanentek do plaveckého bazénu a poukazů do Městských lázní jsou zcela oprávněné. Firma inzeruje jako benefit tyto služby, ale nikde se už neuvádí, že na všechny zaměstnance připadá pouhých 12 kusů poukazek do Městských lázní měsíčně a k zapůjčení do plaveckého bazénu jsou také pouze patery čipové hodinky. Což při počtu okolo 300 zaměstnanců je nelogické. V praxi to tedy vypadá tak, že hned první den, maximálně druhý den, na začátku měsíce jsou tyto výhody zamluvené a další zájemce nad rámec počtu má do dalšího měsíce smůlu. Co se týče fitness, tak již bylo zmíněno, že jedna provozovna je až příliš malá. Naopak provozovna Fit4fun, která se nachází v nákupním centru Orlice park, je větší, ale personál je zde stále nepříjemný. Díky tomuto faktoru, jdou tedy zaměstnanci na provozovnu Flošna nebo raději zůstanou doma. Masérka, která poskytuje své služby pracovníkům společnosti PANEL a.s., má pro změnu dlouhé objednací lhůty. Někdy i 5 týdnů. Mimo zmíněných benefitů společnosti také platí pronájem squash centra a golf. O těchto benefitech řádoví zaměstnanci nevědí. Tyto produkty slouží pouze pro zaměstnance z oblasti top managementu. Tato skutečnost ale není nikde uvedena. V případě, že si jde pracovník pro informaci, jak to s tímto benefitem je, dostane odpověď, že zmiňovaný benefit není po něho.

V systému výhod pro všechny zaměstnance jsou navrhovány následující postupy:

1. Varianta

Všichni zaměstnanci by měli mít nárok na stejné benefity a jejich využití a to bez rozdílu. Nemělo by záležet, jestli bydlí v Hradci Králové nebo někde jinde. Návrh je finanční příspěvek ve výši 5 tisíc Kč ročně na každého zaměstnance. Příspěvek by se vyplácel na základě doložených dokladů na jméno pracovníka za daný kalendářní rok. Pro přehlednou evidenci proplacené výše by se příspěvek vydával v hotovosti na pokladně společnosti PANEL a.s. U proplacení nebude muset být nutný souhlas nadřízeného, protože příspěvky by se proplácely ze sociálního fondu společnosti. Hodnota příspěvku by se dala využít nezávisle na místo výkonu práce (Hradec Králové) na veškeré pohybové nebo relaxační aktivity, masáže, solnou jeskyni, wellness v podobě jednotlivých vstupů ne v podobě více denního pobytu. Další výhodou pro rodiny s dětmi by bylo pořádání akcí pro děti. Do pravidelných událostí by se zahrnul karneval, dětský den a mikulášská besídka. Pro dojíždějící, kteří mají jednu cestu do práce delší než 30 km, by byl odsouhlasen příspěvek na dopravu ve výši tisíc až tři tisíce korun měsíčně.

2. Varianta

Zredukování systému odměn pouze na fitness centrum, aquacentrum a solnou jeskyni. Všichni zaměstnanci společnosti PANEL a.s. by měli nadále neomezený vstup do fitness centra na jakoukoliv lekci nebo do posilovny. Poukazy do městských lázní by byly na počet zaměstnanců. Každý pracovník by měl nárok na jednu poukázku na 2 hodinový vstup měsíčně. V případě využití benefitu solné jeskyně by byl postup stejný. Další doplnění zaměstnaneckých výhod by bylo přidání možnosti nechat si proplatit vstup do solné jeskyně nebo bazénu pro dojíždějící zaměstnance ve stejné výši, jako je vstup v Hradci Králové. V tomto případě využívání služeb by zaměstnanec nemohl čerpat volné vstupy do solné jeskyně a městských lázní v Hradci Králové. Veškerou správu o firemních benefitech by si vzalo pod sebe oddělení Recepce. Zde by probíhal výdej jednotlivých poukazů a dále by oddělení vedlo evidenci přidělování benefitů, aby se nestalo, že si některý zaměstnanec přijde dvakrát měsíčně například pro

poukázku na vstup do solné jeskyně. V případě dojíždějících pracovníků by příslušné oddělení proplácelo účtenky.

5 Shrnutí výsledků

Analyzovanou společností byla nadnárodní společnost PANEL a.s., která se zabývá výrobou střešních a stěnových izolačních panelů, chladírenských dveří a příslušenství. Společnost je analyzována hlavně z oblasti získávání a adaptace zaměstnanců. Vedení společnosti začalo tlačit na příslušné oddělení, aby se snížily náklady při přijímání nových pracovníků. Jak je vidět v tabulkách, ve kterých jsou zmíněny náklady, sumy jsou opravdu vysoké. Vzhledem k trendu každoročního rozrůstání firmy o několik pracovníků je úspora finančních prostředků na nábor velmi důležitá. Navrhovaných řešení je přijetí nového pracovníka, který by se specializoval pouze na hledání vhodných kandidátů na specifické pozice pro společnost PANEL a.s. Ve vypočtených číslech, která byla získána na základě poskytnutí informací, od personálního oddělení se průměrně měsíčně firma dostává v roce 2014 na náklad 71 708 Kč a v prvním pololetí roku 2015 na částku 76 536,04 Kč na jednoho pracovníka přijatého přes agenturu. Počet nových zaměstnanců se také rozrůstá a personální agentury neustále tlačí na zvyšování koeficientu, z kterého se počítají náklady, které společnost zaplatí personální agentuře.

Přijetí nového pracovníka pouze na vyhledávání potencionálních zaměstnanců by uvítaly jak personalistka, tak mzdová účetní. Tyto dvě pozice jsou úzce provázané a starají se o všechny zaměstnance firmy. Vzhledem k tomu, že na celou společnost jsou pouze dva pracovníci, kteří všechno z oblasti personalistiky a lidských zdrojů musí zařizovat, je na ně kladen velký tlak. Personální agentury sice dělají 90 % náboru za personalistu, nicméně personalista stejně musí na práci personální agentury dohlížet a kontrolovat, zda byly splněny všechny požadavky, které splněny být měly. V důsledku tohoto problému často zůstává personalistka se mzdovou účetní v práci přes čas a berou si práci domů, což jsou samozřejmě také zbytečné finanční náklady navíc. V další řadě se plně nevěnují všem činnostem ze své náplně práce a díky časové tísní svou práci neustále posunují před sebou. I když se v prvních měsících roku příliš nových pracovníků nepřijímá, náklady na nového zaměstnance by byly určitě nižší než zbytečně platit několikanásobky, které si agentury účtují. Průměrná hrubá mzda na pozici náborář se pohybuje od

26 tisíc korun do 35 tisíc korun (bez bonusů) v závislosti na kvalifikaci a zkušenostech (Zdroj: Grafton-analýza trhu práce za rok 2015). Při předpokládání platu ve střední linii 30 tisíc korun jsou celkové náklady na pracovníka okolo 42 tisíc korun bez bonusů, příplatků a jiných benefitů. Ročně se tedy jedná o předběžnou částku 504 tisíc korun. Tato částka je pouhou téměř jednou šestinou původních nákladů při náboru přes personální agenturu. Úspora financí je jednoznačná. Dle názoru autorky by přijetí takového pracovníka velmi ulehčilo finanční stránce podniku. I kdyby se do pořizovacích nákladů na pozici zahrnulo počítačové vybavení (počítač + příslušenství), služební telefon apod., tak by se investice v této oblasti společnosti rychle vrátila. Dalším kladem vyplývajícím z tohoto kroku je, že personální oddělení by se mohlo v klidu věnovat své hlavní náplni práce a nemuselo určité činnosti jen odkládat.

Bohužel je zde jeden velký otazník. Při zhodnocení výsledné částky za nového pracovníka je úspora nákladů na sto procent viditelná a jednoznačná. Autorka popisuje přijetí nového pracovníka velmi opatrně, protože je seznámena s detailnějším chodem společnosti. Top management bohužel nezkoumá vysoké náklady v globálním pojetí. Výrobní podnik PANEL a.s. je členěn do několika středisek, která mají svůj vlastní rozpočet. Vysoké náklady se díky této skutečnosti skryjí. Poté je tedy z irské strany vedení společnosti viděn problém, proč by se měl přijímat nový zaměstnanec na personální oddělení, když to jsou náklady navíc. Pokud se na tuto situaci podívá osoba z okolí, není jí jasné, jak společnost se ziskem 190 miliard (údaj za účetní období 2014) může váhat s investicí do lidského kapitálu na tak potřebném místě.

6 Závěry a doporučení

Bakalářská práce Personalistika a řízení zaměstnanců ve společnosti PANEL a.s. měla za cíl analýzu systému nabírání pracovníků a zhodnocení systému firemních benefitů.

Autorka se snažila analyzovat a zpracovat co nejvíce informací a dat spojených s náborem zaměstnanců i se systémem výhod. Tohoto cíle dosáhla prostřednictvím komunikace se zaměstnanci mzdové účtárny a s personalistou společnosti.

Analýzou nákladů na nábor zaměstnanců byla dokázána skutečnost, že společnost zbytečně vynaloží vysoké finanční prostředky na personální agentury než by raději investovala do přijetí nového zaměstnance z oblasti HR. V práci jsou navrženy dvě varianty řešení zaměstnaneckých výhod. Tyto možnosti byly popsány na základě dotazníkového šetření, které autorka provedla s pracovníky společnosti.

Co se týče Adaptačního procesu, je velmi složité navrhnout doporučení, jelikož firma s větším počtem zaměstnanců má i své mínusy. Největším problémem je, že školit nové pracovníky o jednotlivých odděleních může pouze a jen vedoucí pracovník (manažer) daného oddělení. Tím pádem vzhledem k tomu, že společnost PANEL a.s. je zahraniční firmou a v rámci této skutečnosti vyšší management hodně cestuje, tak dochází k problémům, které byly zmíněny již v práci. Ideálním řešením by bylo jmenování zástupců z řad všech oddělení, kteří by byli v tomto ohledu schopni svého nadřízeného zastoupit. Velký počet zaměstnanců totiž spolupracuje nebo řeší problémy s odděleními, o kterých vlastně vůbec nic neví, v horším případě ani neví, kdo na daném oddělení pracuje. Jako prvotní pomůcku bych navrhla dostupnou databázi fotek jednotlivých pracovníků na vnitropodnikovém disku. Člověk by poté nemusel řešit nepříjemnosti typu, že za ním přijde kolega a on vlastně ani neví, o koho se jedná.

Jako zápor současného systému odměn vidí pracovníci neinformovanost. Již při nástupu se na tyto důležité informace zapomíná. Zaměstnanci při vyplňování dotazníků byli potěšeni, že možná přispějí k novému systému benefitů. V budoucnosti je navrhováno, na základě výsledků z dotazníkového šetření a eventuálních variant, změnit celý systém odměn ve společnosti PANEL a.s.

Doporučení uvedená v poslední kapitole mají být návrhem a vodítkem k nastavení nových procesů. V oblasti benefitů pak upevnit spokojenost zaměstnanců společnosti PANEL a.s.

7 Bibliografie

- [1] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 224 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7129-893-4.
- [5] GOSIORVSKÝ, I. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2005. 98 s. ISBN 80-7314-064-0.
- [6] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1992. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [7] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [8] KAESLER, C., PROBSTOVÁ, F. K. *Praktická podniková personalistika*. Berlín: Cornelsen Verlag GmbH, 2013. 144 s. ISBN 978-80-7357-913-5
- [9] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3.
- [10] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení – teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- [11] KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců*. Praha: Linde, 2005. 107 s. ISBN 80-86131-62-9.
- [12] KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců*. Praha: Linde, 2004. 176 s. ISBN 80-86131-53-X.
- [13] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-3823-9.

- [14] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [15] KOUBEK, J. *Personální řízení 2*. Praha: VŠE nakladatelství Oeconomica, 2006. 136 s. ISBN 80-245-1022-7.
- [16] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [17] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- [18] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [19] MONTAG, P. *Assessment centre – moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.
- [20] TOMŠÍKOVÁ, K. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích*. Praha: ČZU Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.
- [21] *Provoz firmy* [online]. c2012, aktualizace 2014 [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: **www.podnikator.cz**.
- [22] *Výběr pracovníků* [online]. c2013, aktualizace 2014 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: **<https://managementmania.com/>**.

8 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Vhodná „baterie“ hodnocení.....	13
Tabulka 2 – Počet doručených žádostí na pozici Účetní junior za 4 týdny	31
Tabulka 3 – Výše jednotlivých nákladů na pozici Účetní junior	32
Tabulka 4 – Celkové náklady při výběru nových pracovníků za rok 2014	33
Tabulka 5 – Celkové náklady při výběru nových pracovníků za 1. pololetí 2015	35

9 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Proces personálního plánování.....	10
Obrázek 2 – Model celkové odměny	15

10 Seznam grafů

Graf 1 – Počet přijatých zaměstnanců přes agenturu za rok 2014.....	34
Graf 2 – Počet přijatých zaměstnanců přes agenturu za první pololetí 2015	36
Graf 3 – Otázka č. 1	45
Graf 4 – Otázka č. 2	45
Graf 5 – Otázka č. 3	46
Graf 6 – Otázka č. 4	47
Graf 7 – Otázka č. 5	47
Graf 8 – Otázka č. 6	48
Graf 9 – Otázka č. 7	48
Graf 10 – Otázka č. 8	49
Graf 11 – Otázka č. 9a	50
Graf 12 – Otázka č. 9b.....	51
Graf 13 – Otázka č. 10.....	51

11 Přílohy

Příloha č. 1 – Požadavek na pracovní místo

Příloha č. 2 – Charakteristika pracovního místa

Příloha č. 3 – Požadavek na přípravu pracovní smlouvy

Příloha č. 4 – Vstupní dokumenty

Příloha č. 5 – Lékařská prohlídka

Příloha č. 6 – Adaptační proces

Příloha č. 7 – Výstupní dokumenty

Příloha č. 8 - Oskenované zadání práce

Příloha č. 9 – Dotazník

Požadavek na pracovní místo

Pozice:	účetní	Počet volných míst:	1
Funkce:	junior accountant	(interní zařazení)	
Středisko:			
Přímý nadřízený:	senior accountant	Jméno:	
Kompetence schválení:	CEMEI Finance and IT Dire	Jméno:	
Požadavky:			
Vzdělání:	středoškolské	Obor:	Podmínka:
Jazyk:		Úroveň:	Podmínka:
			Podmínka:
			Podmínka:
Praxe - obor, pozice:		Délka:	Podmínka:
Odborná způsobilost:	ŘP sk.B-aktivní řidič	Ostatní:	Podmínka:
			Podmínka:
			Podmínka:
			Podmínka:
			Podmínka:
			Podmínka:
Podmínky:			
Mzdové rozpětí:		Směnnost:	
Pracovně - právní vztah:		Vedoucí pracovník:	
Nástup:		Týdenní úvazek:	
Trvání:			
Zkušební doba:		Kategorie:	
Zveřejnění:			
Interně - nástěnka:			
Úřad práce:			
Portál:			
Agentura:			
Organizace výběru:			

Požadavek na přípravu pracovní smlouvy

Pozice: účetní
Funkce: junior accountant
 Středisko:
 Přímý nadřízený: senior accountant Jméno:
 Kompetence schválení: CEMEI Finance and IT Jméno:

Údaje o budoucím zaměstnanci:

Titul před jménem:
 Jméno:
 Příjmení:
 Titul za jménem:
 Datum narození:
 Rodné číslo:
 Trvalé bydliště vč. PSČ:
 Zdravotní pojišťovna:
 Státní příslušnost:

Podmínky:

Nástupní plat: Směnnost:
 Navýšení 1 po:
 Navýšení 1 až na:
 Navýšení 2 po:
 Navýšení 2 až na:
 Kategorie bonusu: Ve výši:
 Pracovně - právní vztah: Vedoucí pracovník:
 Nástup: Týdenní úvazek:
 Trvání:
 Zkušební doba: Kategorie:

Další ujednání:

Služební vozidlo:
 - k soukromému použití:
 Jiné místo výkonu práce:
 Jiné místo cestovní náhr.:

Odměna za získání:

Personální agentura:
 Doporučení zaměstnancem:

Vstupní dokumenty

Pozice: účetní
Funkce: junior accountant
Středisko: 0

Zaměstnanec:

Datum nástupu:

Vstupní dokumenty:	Předáno:	Vráceno:	Poznámka:
Pracovní smlouva			
Mzdový výměr			
Vstupní dokumenty			
Vstupní prohlídka			
Adaptační proces			
Osobní dotazník			
Prohlášení poplatníka			

Ostatní:	Číslo:	Podpis recepce:
Kartička zaměstnance		

Dodá zaměstnanec:	Odevzdáno:	Poznámka:
Potvrzení o zaměstnání		
Doklad o evidenci na ÚP		
Doklad o vzdělání		
Doklady k daním		
- rodné listy dětí		
- potvrzení druhého rodiče		
- čestné prohlášení		
- doklad o důchodu		

Dodá nadřízený:	Odevzdáno:	Poznámka:
Požadavek na přípravu pracovní smlouvy		
Charakteristika pracovního místa		

Zadání do systémů:	Číslo:	Datum:	Podpis:
Docházkový systém			
Mzdový systém			
Nahlášení cizince na ÚP			
Zdravotní prohlídka			
Plán školení			
Osobní složka			

Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci

Žádáme o posouzení zdravotní způsobilosti pana / paní

Datum narození _____ ZP _____

Úvazek týdenní (40 h = 1 směna, 38,75 h = 2 směny, 37,5 h = 3 směny)

Kategorie **T** Pravidelná práce v noci _____ Profese **účetní**

Adresa bydliště _____

0

Cenu za provedenou prohlídku uhradíme v hotovosti prostřednictvím zaměstnance.

Základní specifikace práce

práce v provozu polyuretanové suroviny a na obsluhu výrobní linky

obsluha plynové kotelny

práce jeřábníka a vazače na mostním jeřábu

kategorie 2 - není riziko

řidič motorových vozíků

ostatní (viz níže uvedené činnosti)

Řízení referenčních vozidel do 3,5 t

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Druh lékařské prohlídky:

vstupní preventivní mimořádná* výstupní

* zdůvodnění:

Datum: 27.8.2015

razítko a podpis zaměstnavatele

Lékařský posudek

Pan / paní _____

je způsobilý/á k výkonu výše uvedené práce**

je způsobilý/á s podmínkou:** _____

není způsobilý/á k výkonu výše uvedené práce**

pozbyl/a dlouhodobě zdravotní způsobilost**

- ** vyberte odpovídající hodnocení

Další prohlídka by měla být provedena za _____ měsíce/ů tj. v roce _____

Datum: _____

podpis a jmenovka lékaře, razítko zdravotnického zařízení

Poučení: Proti tomuto pracovnělékařskému posudku je možno podat podle § 46 odst. 1 zákona o specifických zdravotních službách č. 373/2011 Sb. Návrh na jeho přezkoumání. Má-li posuzovaná osoba nebo osoba, které uplatněním lékařského posudku vznikají práva nebo povinnosti, za to, že lékařský posudek je nesprávný, může do 10 pracovních dnů ode dne jeho prokazatelného předání podat návrh na jeho přezkoumání poskytovatel, který posudek vydal. Návrh na přezkoumání lékařského posudku nemá odkladný účinek, jestliže z jeho závěru vyplývá, že posuzovaná osoba je pro účel, pro nějž byla posuzována, zdravotně nezpůsobilá, zdravotně způsobilá s podmínkou nebo pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost.

Prokazatelné předání pracovnělékařského posudku:

Převzal dne: _____ Podpis posuzované osoby: _____

Adaptační proces

Pozice: účetní
Funkce: junior accountant
Středisko: 0

Zaměstnanec:
Datum nástupu:

Vstupní školení:	Školitel:	Podpis:	Datum:
BOZP, PO	X		

Prohlašuji, že jsem byl/a poučen/a o bezpečnostních a požárních předpisech platných ve společnosti Kingspan a.s. Poučení jsem rozuměl/a a jsem si vědom/a povinnosti je bezpodmínečně dodržovat.

Byl/a jsem seznámen/a s existencí monitorovacího zařízení v prostorách společnosti.

Podpis zaměstnance: _____

Dokumenty o společnosti:	Umístěné na:	Datum:
Kolektivní smlouva		
Organizační struktura společnosti		
Příručka pro zaměstnance		
Cíle společnosti		
Pravidla pro informační technologie a telekomunikace		
Politika společnosti		
Pravidla chování zaměstnanců		
Protikorupční politika		
Strategie společnosti		

Procesy - střediska:	Školitel:	Podpis:	Datum:
Výroba CZ			
Kvalita CZ			
Příslušenství CZ			
Finance CZ			
Finance kanceláře			
ESC -Kingspan			
ESC - Hoesch			
Plánování výroby			
Credit controlling			
R&D			
CEE logistika (Kingspan)			
CEE logistika (Hoesch)			
CZ logistika, expedice			
IT			

Výstupní formulář

Středisko:

Zaměstnanec:**Datum výstupu:****Druh výstupu:**

Výstupní dokumenty:		Předáno:	Poznámka:
Doklad o ukončení			
Výstupní formulář	x		

	Vystavil:	Předáno:	
Zápočtový list	x		
Potvrzení pro Úřad práce	x		

Ostatní:	Převzal:	Předáno:	Poznámka:
Kartička zaměstnance	x		
Parkovací karta	x		
Čip			

Potvrzení o vrácení vybavení:	Převzal (jméno):	Datum:	Podpis:
Nadřízený			
IT oddělení			

Zadání výstupu do systémů:	Zadal:	Datum:	Podpis:
Docházkový systém			
Mzdový systém			
Odhlášení cizince z ÚP	x		
Zdravotní prohlídka	x		
Plán školení	x		
Osobní složka	x		

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Ekonomika a management
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Finanční management - anglický jazyk (fm-k-a)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Dušková Monika	Fibichova 992, Hradec Králové - Pražské Předměstí	11300724

TÉMA ČESKY:

Personalistika a řízení zaměstnanců ve vybraném podniku

TÉMA ANGLICKY:

The Human Resources and Personnel Management of the Selected Company

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Jaroslav Kovámík, Ph.D. - KE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce:


Cílem bakalářské práce je provést analýzu získávání a řízení zaměstnanců ve vybraném podniku a na základě dosažených výsledků formulovat doporučení.

Osnova:

Obsah
Úvod
Základní charakteristika personalistiky
Metody získávání a výběru pracovníků
Představení podniku
Analýza personalistiky konkrétního podniku
Shrnutí výsledků
Závěr a doporučení
Seznam použité literatury

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

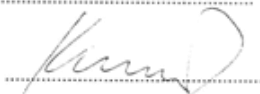
Podpis studenta:



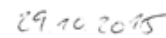
Datum:



Podpis vedoucího práce:



Datum:



DOTAZNÍK - ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S FIREMNÍMI BENEFITY

Dobrý den,
chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká firemních benefitů v naší společnosti
Dotazník je anonymní a slouží pouze pro potřebu mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za vyplnění a Váš čas
Monika Dušková

- 1) Jste:
 - muž
 - žena
- 2) Věk:
 - 18 - 25 let
 - 26 - 40 let
 - 41 - 60 let
 - 60 a více let
- 3) Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti PANEL a.s.?
 - do 1 roku
 - 1 - 3 roky
 - 3 - 5 let
 - 5 - 10 let
 - 10 a více let
- 4) Pracujete :
 - na technicko - hospodářské pozici
 - dělnické pozici
- 5) Změnili byste firemní benefity?
 - ano
 - ne
- 6) Využíváte dotovaných obědů?
 - ano
 - ne
- 7) Uvítali byste možnost stravenek místo dotovaných obědů?
 - ano
 - ne
- 8) Jaké benefity nejvíce využíváte? (Vyberte maximálně 2 možnosti.)
 - solná jeskyně
 - fitness
 - masáže
 - městské lázně
 - plavecký bazén
- 9) Přidali byste nějaký firemní benefit? Pokud ano, uveďte jaký.
 - ano - uveďte jaký
 - ne
- 10) Co Vám nejvíce vadí na firemních benefitech?