

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA
V PRAZE**

**Provozně ekonomická fakulta
Katedra řízení**



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Personální plánování v podnikové sféře

Kateřina Měchurová

© 2012 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Měchurová

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Personální plánování v podnikové sféře**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Koncepce řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku
5. Analýza personálních plánů ve vybraném podniku
6. Tvorba personálních plánů ve vybraném podniku a jejich efektivita
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 str. ISBN 978-80-247-2890-2

KLEIBL J. – DVOŘÁKOVÁ Z. – ŠUBRT B. Řízení lidských zdrojů. 1. Vydání. Praha: C.H.Beck, 2001. 264 str. ISBN 80-7179-389-2

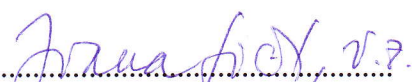
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. Vydání. Praha: Management Press, 2004. 367 str. ISBN 80-7261-033-3

MILKOWICH G. T. – BOUDREAU J. W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. 930 str. ISBN 80-85623-29-3

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15. 3. 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální plánování v podnikové sféře" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2012

.....
Kateřina Měchurová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především panu Mgr. Ing. Danielu Tothovi za užitečné rady a odborné vedení, dále pak jednatelem vybrané společnosti za potřebné informace a rady, týkající se firmy, a dále všem zaměstnancům podniku, kteří mi ochotně poskytli užitečné informace a podklady k vypracování této práce.

V Praze dne 30. 3. 2012

.....
Kateřina Měchurová

Personální plánování v podnikové sféře

Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou personálního plánování ve vybraném podniku. Cílem práce je uvést a analyzovat dosavadní úroveň personálních činností v organizaci a na základě zjištění nedostatků a mezer ve fungování navrhnout taková opatření, která povedou k vyšší efektivnosti. Z analýzy zjištěných údajů vyplývá, že společnost i přes svou snahu zahrnout do své strategie řízení lidských zdrojů nemotivuje své zaměstnance dostatečně, a dochází tak k vysoké fluktuaci pracovníků a neefektivnímu personálnímu plánování. U některých personálních činností byla zjištěna řada mezer a nedostatků, kterých si je vedení společnosti do jisté míry vědomo, ale ještě neučinilo žádná opatření k nápravě. Byly proto doporučeny návrhy pro tvorbu personálních plánů, které povedou k vyšší efektivnosti a snazšímu dosahování cílů a záměrů společnosti.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personalistika, zaměstnanec, personální plánování, výběr pracovníků, hodnocení, odměňování, pracovní vztah, péče o zaměstnance, pracovní prostředí

The Personal Planning and the entrepreneurial Activity

Summary

The subject of this thesis is the personal planning in chosen company. The aim of this thesis is to analyze the current status of the personal work in the company and then based on the found bottlenecks to propose measures that will increase the effectiveness. From analyzed data we can see that the motivation of the employees is insufficient and the company is suffering from high level of fluctuation and ineffective personal planning even though the company included the management of the human resources into its strategy. There were found some gaps in the personal work and in fact the management of the company is aware of them, but haven't implemented any measures to avoid them. That is the reason why the creation of the personal plans was proposed to achieve higher level of effectiveness and the company can reach its goals more easily.

Keywords

Human Resource Management, Human Resources, employee, personnel planning, selection of employees, evaluation of employees, remuneration, working relationship, care for employees, working environment

Obsah

1. ÚVOD	11
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	13
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	14
3.1 Obecná charakteristika řízení lidských zdrojů	14
3.2 Personální plánování	17
3.2.1 Oblasti personálního plánování	19
3.2.2 Plánování pracovníků	20
3.3 Získávání a výběr pracovníků	22
3.3.1 Proces získávání pracovníků	24
3.3.2 Výběr zaměstnanců	26
3.4 Hodnocení pracovníků	29
3.4.1 Metody hodnocení pracovníků	31
3.5 Odměňování pracovníků	33
3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	35
3.7 Pracovní vztahy	37
3.8 Péče o zaměstnance	40
3.8.1 Pracovní prostředí.....	41
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	43
4.3 Organizační struktura společnosti	44
5. KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	46
6. ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PLÁNŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	48
6.1 Jednotlivé personální činnosti	48
6.1.1 Personální plánování	48
6.1.2 Získávání pracovníků	48

6.1.3 Výběr pracovníků	49
6.1.4 Hodnocení pracovníků.....	50
6.1.5 Odměňování pracovníků	50
6.1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	51
6.1.7 Pracovní vztahy	52
6.1.8 Péče o pracovníky.....	52
6.2 Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	54
6.2.1 Pohlaví dotazovaných zaměstnanců	54
6.2.2 Věk dotazovaných zaměstnanců.....	55
6.2.3 Dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců	56
6.2.4 Pracovní pozice dotazovaných zaměstnanců.....	57
6.2.5 Délka pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců	58
6.2.6 Zařazení do oddělení	59
6.2.7 Druh pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců.....	60
6.2.8 Typ zdroje získání pracovního místa.....	61
6.2.9 Spokojenost s jednáním během výběrového řízení	62
6.2.10 Závislost praxe při rozhodování o přijetí.....	63
6.2.11 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	64
6.2.12 Spokojenost s nabízenými možnostmi dalšího vzdělávání	65
6.2.13 Spokojenost s pracovním kolektivem.....	66
6.2.14 Výskyt konfliktů v podniku.....	67
6.2.15 Spokojenost s pracovním prostředím	68
6.2.16 Požadované změny personálních činností	69
7. TVORBA PERSONÁLNÍCH PLÁNŮ VE VYBRANÉM PODNIKU A JEJICH EFEKTIVITA	70

8. ZÁVĚR	73
Seznam obrázků a grafů.....	74
9. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	75
10. PŘÍLOHY	77
Příloha č. 1	I
Příloha č. 2	V
Příloha č. 3	VII
Příloha č. 4	XIII
Příloha č. 5	XVI
Příloha č. 6	XVII

1. ÚVOD

Řízení lidských zdrojů obecně patří k jedné z nejdůležitějších činností úspěšného fungování každého podniku. Jsou to zaměstnanci, kteří svými pracovními výkony utváří činnosti podniku a zabezpečují jeho chod. Řada společností si důležitost otázky řízení lidských zdrojů uvědomuje stále intenzivněji a vědí, že pokud se této problematice budou věnovat již od samého počátku, jsou na správné cestě k dosažení stanoveného cíle.

Analýzy fungování firem jednoznačně ukazují, že jedním z elementárních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat lidské zdroje. Využívat je takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle fungování celé organizace. Tyto cíle mohou být různé, lidé jsou pojátkem k tomu, jak daných cílů dosáhnout. Jednou ze základních podmínek úspěšného fungování každé společnosti je snaha efektivně a účelně využít jejich pracovního potenciálu.

V současné době převážná většina organizací si důležitost pojmu řízení lidských zdrojů uvědomuje stále intenzivněji, a proto se společnosti nebrání najmout i takové subjekty, které jim mohou zajistit například nábor nových a kvalifikovaných pracovníků, jelikož vědí, že pokud budou problematice řízení lidských zdrojů věnovat pozornost již v prvopočátku, jsou na správné cestě k dosažení stanoveného cíle.

Materiální, finanční a informační zdroje jsou nedílnou součástí úspěšnosti fungování každé společnosti, avšak lidské zdroje lze považovat za klíčový faktor prosperity. Právě zaměstnanci uvádějí do celého koloběhu všechny ostatní zdroje, díky lidem může firma prosperovat a plnit své ať už krátkodobé, tak i dlouhodobé cíle.

Důležitým a možná i hlavním úkolem efektivnosti řízení lidských zdrojů je zajištění chodu výkonnosti organizace, zejména zvyšováním produktivity a větší snahou zlepšovat využití lidských zdrojů. Nevhodně vybraní a nesprávně zařazení zaměstnanci, špatně fungující systém hodnocení či odměňování, odměřené pracovní vztahy a špatná firemní kultura může vést k zásadnímu ovlivnění výkonnosti daného podniku.

Personální plánování, získávání a výběr pracovníků, vytváření a analýza pracovních míst, hodnocení práce a její odměňování, pracovní vztahy a péče o pracovníky jsou hlavním obsahem personalistiky. Z těchto činností je zřejmé, že se jedná o širokou působnost vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pokud dochází v dané

organizaci k účinnému propojení a zvládnutí těchto pojmů, lze se domnívat, že organizace disponuje motivovanými pracovníky, v opačném případě pracovníky nemotivovanými.

Zvoleným tématem diplomové práce je „Personální plánování v podnikové sféře“. Dnešní doba vyžaduje soustavný inovační proces ve všech oblastech jak firemního, tak i společenského charakteru, nedílnou součástí jsou i nutné změny v oblasti potřeb a uspokojování požadavků veřejnosti. Tento úkol v určité míře závisí na schopnostech, dovednostech, kreativitě a osobnosti manažera.

Plánování pracovníků, plánování lidských zdrojů, tedy personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tak, že se snaží předvídat vývoj, stanovovat cíle a realizovat taková opatření, která směřují k perspektivnímu zajištění úkolů odpovídající pracovní silou. Personalistika má snahu o to, aby konkrétní organizace nacházela v současnosti i budoucnosti kvalitní pracovní síly. Je to tedy proces předvídání, realizace a stanovení cílů v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v další oblasti se jedná o spojování pracovníků s danými pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti koučování a využívání pracovních schopností lidí a v neposlední řadě v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.

V teoretické části je nejprve uvedena obecná charakteristika a definice personálního řízení, a dále jsou pak rozebírány jeho jednotlivé úkoly, tedy plánování pracovníků, jejich získávání a výběr, hodnocení, odměňování, pracovní vztahy a péče o pracovníky.

Praktická část je věnována vybrané společnosti. Na začátku je zmíněna obecná charakteristika firmy a organizační struktura. Dále je pak popsána koncepce řízení lidských zdrojů uvnitř podniku, analýza personálních plánů společnosti, kde jsou podrobněji popsány jednotlivé personální činnosti společnosti, včetně průzkumu spokojenosti zaměstnanců, a na konci jsou utvořeny personální plány, které by měly být jakýmsi vylepšením stávajících personálních aktivit podniku.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem práce je uvést a analyzovat vybrané personální činnosti daného podniku, nalézt případné nedostatky a mezery v jejich fungování, neboť personální plánování je důležitým prvkem pro zajištění chodu a výkonnosti organizace. Dílčím cílem práce pak bude zjistit spokojenost zaměstnanců s vybranými personálními činnostmi společnosti, protože jen spokojený a motivovaný pracovník dovede svou práci vykonávat takovým způsobem, aby vedla k snazšímu a efektivnímu dosahování cílů společnosti. Dalším cílem práce je na základě poznatků z odborné literatury a díky analýze jednotlivých personálních aktivit a spokojenosti zaměstnanců z dotazníkového šetření najít a vytvořit taková doporučení pro konkrétní podnik, která by vedla k vyšší efektivitě.

Pro získání potřebných informací, údajů a dat o dosavadní úrovni personálních aktivit v podniku bude využito empirických metod, těmito metodami budou konzultace a rozhovory, které budou uskutečněny s vedoucími pracovníky vybrané společnosti, a také jako jedna z metod výzkumu bude využito pozorování, a to především v oblasti péče o pracovníky, zejména pak pracovní prostředí.

Otázka spokojenosti zaměstnanců bude zjišťována pomocí další empirické metody, a to dotazníkového šetření. Sestavený dotazník bude předán polovině zaměstnanců společnosti, převážnou většinu budou tvořit především řadoví pracovníci, kteří jsou považováni za klíčový faktor prosperity firmy, a na základě vyhodnocení a analýzy odpovědí bude zjištěna jejich spokojenost s vybranými personálními činnostmi podniku.

Pomocí zjištění dosavadní úrovně personálních aktivit a spokojenosti zaměstnanců a na základě poznatků i informací získaných z odborné literatury budou navržena a doporučena taková opatření, která by měla vést k vyšší efektivnosti a lepšímu fungování personálního plánování podniku.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Obecná charakteristika řízení lidských zdrojů

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se setkáváme s pojmy personální práce, personalistika, personální administrativa nebo správa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro oblast řízení organizace. Pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové úrovně či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.¹

Personální práce neboli personalistika představuje tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního i sociálního rozvoje.²

Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci. Lidé navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují jejich kvalitu, dbají o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace. Ta nemá příležitost dosáhnout těchto cílů bez efektivně pracujících lidí. Úkolem personálních manažerů je ovlivňovat vztahy mezi zaměstnanci a organizací. „Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.“³

Veber⁴ ve své knize uvádí, že řízení lidských zdrojů je pojetí personální činnosti, kde se lidský faktor dá chápat nejen jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale i jako

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 15

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 14

³ MILKOVICH, G. T. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 38

⁴ WEBER, J. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Str. 167

faktor, který rozhoduje o úspěšném fungování organizace, do jehož rozvoje je nutné investovat.

„Termíny řízení lidských zdrojů a lidské zdroje nahradily termín personální řízení ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“⁵

Dovednosti lidí se spojují s hmotnými i finančními zdroji a snaží se rozvíjet základní kompetence, způsobilost a schopnost organizace. Řízení lidských zdrojů je úkolem každého vedoucího pracovníka. Získávání odborného pracovního potenciálu je pro podnik často spojeno se značnými náklady, proto organizace musí současně usilovat o zkvalitňování vlastního pracovního potenciálu i jeho stabilizaci. Vzdělávání odpovídajícího pracovníka může trvat měsíce nebo léta a nalézt odborného a kvalifikovaného může být obtížné. Kvalita lidských zdrojů má pro fungování podniku a jeho rozvoj rozhodující význam.

Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*.

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 27

Obecně je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Řízení lidských zdrojů je zacíleno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání finančních a materiálních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace. Úkoly řízení lidských zdrojů a činností směřujících k jejich plnění se zabývá nejen personální útvar, ale jsou také součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace.⁶

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů se zahrnuje nábor a výběr pracovníků, výcvik a rozvoj personálu, plánování lidských zdrojů, uzavírání smluv, zajišťování slušného zacházení, zajišťování rovných příležitostí, posuzování výkonu zaměstnanců, poradenství pro zaměstnance, zaměstnanecké výhody, odměňování a příjem zaměstnanců, zdraví a bezpečnost, pracovní kázeň, zacházení se stížnostmi, propouštění, řešení nadbytečnosti personálu, vyjednávání, povzbuzování angažovanosti pracovníků.⁷

Podle Koubka se do personálních činností zahrnuje vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, hodnocení, rozmisťování a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy, péče o zaměstnance a personální informační systém.⁸

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 17

⁷ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Str. 5

⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 20

3.2 Personální plánování

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů či plánování pracovníků slouží k realizaci cílů podniku tím, že předvídá vývoj, definuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace odpovídající pracovní silou. Dalo by se říci, že personální plánování se snaží o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly, a to v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucími osobnostními charakteristikami, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků podniku, ve správný čas a s přiměřenými náklady. „Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“⁹

Úkolem personálního plánování je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v podniku a nabídkou pracovních sil, zajistit a zpřehlednit perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, pomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce.¹⁰

„Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků. Zaměřuje se na kvalitativní i kvantitativní stránku potřeby lidských zdrojů a znamená to, že musí odpovídat na dvě základní otázky: za prvé, kolik lidí, za druhé, jaké lidi? Plánování lidských zdrojů se orientuje i na širší záležitosti týkající se způsobů zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zlepšování efektivnosti organizace. Může tedy hrát významnou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů.“¹¹

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 87

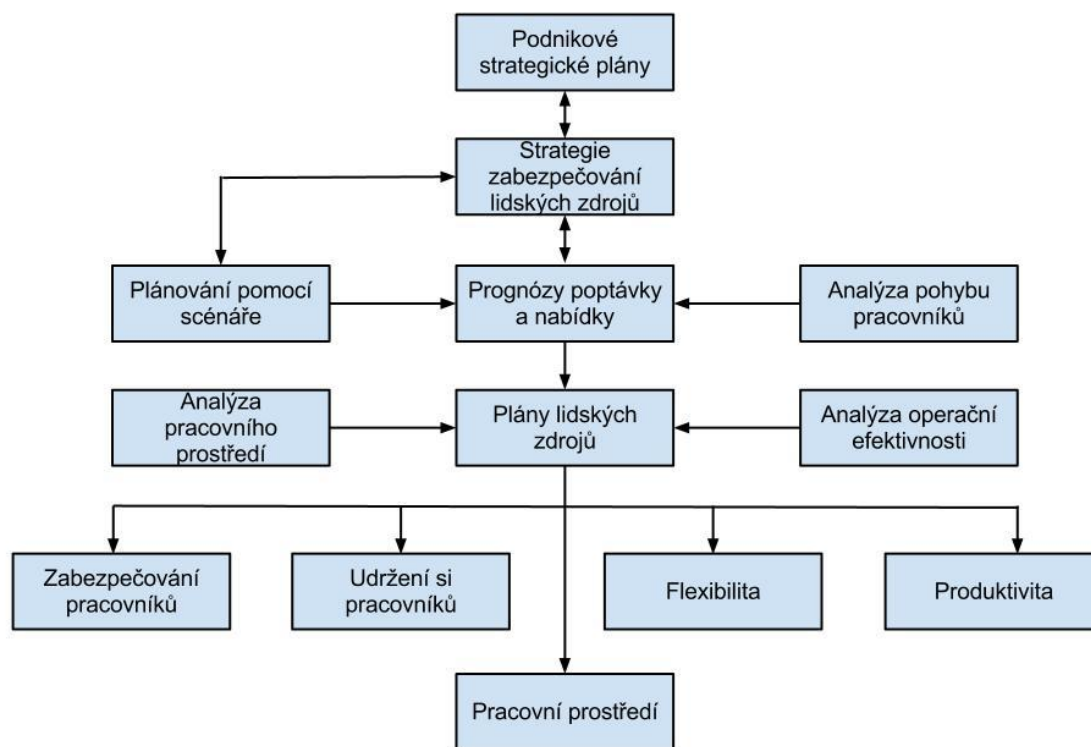
¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 88

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 305

Personální plánování je nedílnou součástí podnikatelských firemních činností. Je zapotřebí jej průběžně přizpůsobovat změnám podnikových záměrů a musí odrážet i nestabilní personální prostředí firmy, tedy např. změny v požadavcích na obsazování pracovních míst, tlaky konkurence na odměňování, regionální výkyvy na trhu práce a zaměstnanosti.¹²

Proces plánování lidských zdrojů nemusí být nutně lineární a vycházet z podnikové strategie, a logicky tak vyúšťovat do plánů získávání, flexibility a stabilizace zaměstnanců. Jak lze vidět na obr. č. 2, např. plánování pomocí scénáře může ovlivňovat strategii zabezpečování lidských zdrojů, a na tu může mít vliv podniková strategie.¹³

Obrázek 2 - Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*

¹² AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. Str. 62

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 309

3.2.1 Oblasti personálního plánování

Personální plánování lze rozdělit na tři oblasti, a to:

- Plánování potřeby zaměstnanců – jedná se vlastně o plánování poptávky po pracovních silách;
- Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců – jde o předvídání zdrojů, předvídání nabídky pracovních sil a jak pro organizaci tyto potřebné zdroje zajistit;
- Plánování personálního rozvoje jednotlivých zaměstnanců¹⁴

Plánování potřeby zaměstnanců udává odpovědi na otázky: Jaké zaměstnance bude podnik potřebovat? Kolik pracovníků z každé skupiny odbornosti bude potřebovat? Kdy bude tyto pracovníky potřebovat? Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců odpovídá na otázky: Kolik potřebných pracovníků v organizaci již pracuje? Jak bude organizace řešit přebytek pracovníků? Jak bude probíhat pohyb zaměstnanců uvnitř podniku? Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce?¹⁵

„Předpokladem zpracování realistického plánu potřeby pracovníků je realistický odhad, realistické předvídání budoucí potřeby pracovníků v podniku. Je třeba brát v úvahu podnikovou výrobní orientaci, situaci a možné změny na trhu, materiální a finanční zdroje, které má podnik k dispozici pro svůj rozvoj, stav a vývojové tendence v oblasti techniky, právní normy determinující pracovní podmínky, žádoucí normy výkonu uplatňované v podniku a skutečný pracovní výkon, existující věkovou strukturu pracovníků podniku, existující profesně-kvalifikační strukturu pracovníků, mobilitu pracovníků v podniku a její vývojové tendence, potřeby pracovníků a jejich pracovní chování.“¹⁶

Odhadem budoucí potřeby plánování lidských zdrojů nekončí, ale je nutné zjistit, jaké jsou alternativy pro pokrytí této potřeby. Je tedy nezbytné odhadnout, kolik zaměstnanců ze současného pracovního kolektivu zůstane organizaci pro plnění plánovaných úkolů a jací zaměstnanci to budou, tedy jak bude budoucí potřeba práce v organizaci zajištěna ze současného souboru pracovníků. Mohou nastat tři varianty.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 89-90

¹⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 53

¹⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 54

Podnik bude mít nejspíše dostatek pracovníků, podnik pravděpodobně nebude mít dostatek pracovníků, nebo může nastat případ, že podnik bude mít přebytek pracovníků. Nejprve je tedy nutné se zamyslet nad tím, zda nedojde někde v organizaci díky technologiím k úspoře zaměstnanců, zda neskončí nějaký pracovní úkol či výroba, a tím nedojde k uvolnění pracovníků, zda nebude možné dohodnout se s pracovníky na odložení odchodu do důchodu, zda využití schopností všech pracovníků je optimální, zda by nebylo možné zvýšit výkon současných zaměstnanců zvýšením jejich kvalifikace nebo zlepšením systému odměňování apod.¹⁷

Cíle plánování lidských zdrojů do určité míry závisejí na podmínkách daného podniku. Armstrong¹⁸ uvádí všeobecné oblasti plánování lidských zdrojů, a to získat a udržet si takové počty zaměstnanců, které podnik potřebuje a kteří disponují požadovanými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi. Dále by se měl podnik zaměřit na to, aby předcházel problémům s přebytkem či nedostatkem pracovníků, formovat zaměstnance tak, aby přispívali ke schopnosti podniku adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí, dále by se organizace měla snažit snižovat závislost na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nemá podnik dostatečnou pracovní sílu, a to pomocí formulování strategie stabilizace a rozvoje zaměstnanců.

3.2.2 Plánování pracovníků

Pro plánování zaměstnanců v organizaci existují různé metody, které všeobecně obsahují odhady potřeby personálu pro další období, schémata odměn personálu a přípravu inventáře znalostí, schopností a dovedností. Skupina metod, která je založena převážně na kvantitativních informacích, se nazývá tvrdé plánování, jejím úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Druhá skupina metod, která naopak zdůrazňuje přístup k náboru, rozvoji, řízení a motivaci pracovníků v organizaci, je měkké plánování. V praxi se tyto metody často prolínají.¹⁹

Tvrdé plánování se zaměřuje na předpověď budoucí potřeby pracovních sil, analýzy změn ve využívání pracovních sil s ohledem na budoucí potřeby, analýzu

¹⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 56

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 309

¹⁹ AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. Str. 76

stávajících lidských zdrojů organizace, předpověď interní nabídky lidských zdrojů, předpověď externí nabídky lidských zdrojů, porovnání současného stavu s budoucím, formulace plánů. Aktivity měkkého plánování se dělí do čtyř fází, a to na vymezení stavu organizace v časovém horizontu cca do 3 let, charakteristiku současného stavu, analýzu vlivu a trendů vnějšího prostředí, formulace plánů, které zaručí přechod k předpokládanému stavu.²⁰

Plánování zaměstnanců probíhá v několika na sebe navazujících krocích:

- Vymezení podnikových výrobních cílů;
- Přeměna podnikových cílů do potřeby pracovních sil a definování celkového počtu pracovníků k dosažení cílů v předchozím bodě;
- Předpoklad budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil;
- Porovnání perspektivní potřeby zaměstnanců s odhadem budoucích vnitřních zdrojů, výsledkem je tzv. čistá potřeba pracovníků;
- Zvážení možností pokrytí dodatečné potřeby práce vnitropodnikovými rezervami. Na základě výsledků zkoumání se zvažuje, jakým způsobem budou tyto rezervy zmobilizovány, v závislosti na tom se vypracovávají jednotlivé plány, např. plán vzdělávání zaměstnanců, plán rozmíst'ování zaměstnanců, plán odměňování, plány technického rozvoje atd.;
- Pokud nelze zabezpečit všechny podnikové cíle vnitřními zdroji pracovních sil, je třeba zvážit varianty získávání dodatečných pracovníků z vnějších zdrojů;
- V tomto kroku se znovu zvažuje perspektivní potřeba pracovníků s možnostmi jejího pokrytí z vnitřních i vnějších zdrojů;
- Kontrola a vyhodnocování plnění plánů;
- Úprava plánů na základě zjištění v předchozím bodě.²¹

²⁰ AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. Str. 76

²¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 59-60

3.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání zaměstnanců je činnost, která zajišťuje, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečný počet odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Jedná se tedy o rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, jednání s uchazeči a získávání informací o nich a o organizační a administrativní zajištění všech těchto činností.²²

Proces získávání zaměstnanců má zajistit takové informace, aby eventuální uchazeči o zaměstnání reagovali na nabídku práce v podniku. Nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání a vnitřní podmínky organizace, ale také velmi výrazně vnější podmínky. Při získávání zaměstnanců se neorientujeme pouze na vnější zdroje pracovních sil, ale také na vnitřní zdroje z řad vlastních zaměstnanců.²³

Podnik má na výběr z několika metod získávání pracovníků, ne každá je však vhodná na určitou pozici. Správné uplatnění těchto metod závisí na požadavcích pracovního místa, dále pak na výši peněžních prostředků, které může podnik do získávání investovat, a na kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním.²⁴

Mezi vnitřní zdroje pracovních sil se dají zařadit uspořené pracovní síly v důsledku technického rozvoje, pracovní síly, které vznikají z důvodu organizačních změn nebo z důvodu ukončení nějaké činnosti v podniku, pracovníci, kteří dospěli k tomu, že mohou vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali dosud, pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné, či nově vytvořené pracovní místo v jiné části podniku.²⁵

Mezi nejvýznamnější vnější zdroje patří volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání, zaměstnanci jiných

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 117

²³ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Str. 97

²⁴ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 27

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 120

podniků, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele. Mezi doplňkové vnější zdroje se dají zařadit ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí.²⁶

Je zřejmé, že jak získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, tak získávání pracovníků ze zdrojů vnějších má určité výhody i nevýhody. Výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je, že organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče, ten zná lépe organizaci, zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců a je lepší návratnost investic, které podnik vložil do pracovníků, a dále pak lepší využití zkušeností, které pracovníci v podniku získali. Nevýhodou je, že pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly, soutěžení a povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy a existují zde i překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.²⁷

Mezi hlavní výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů se považuje to, že škála schopností a talentů mimo podnik je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř podniku, dále pak do organizace mohou být přineseny nové názory, poznatky a zkušenosti. Zpravidla je také levnější a snadnější získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky zvenku, než je vychovávat v podniku. Nevýhodou vnějších zdrojů je, že adaptace a orientace pracovníků je delší, přilákání potencionálních zaměstnanců je obtížnější a především nákladnější. Mohou také vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky podniku, kteří se cítili kvalifikovaní získat obsazené místo.²⁸

Pokud se organizace rozhodne získat uchazeče na trhu práce, pak mezi hlavní metody, jak je získat, patří inzerování, zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury specializované na získávání pracovníků, vzdělávací zařízení a úřady práce.²⁹

Podle Kleibla a kol.³⁰ nabídka zaměstnání zveřejněná na úřadu práce nejčastěji přitáhne zájemce o výkonné činnosti, tedy manuální a administrativní pracovníky. Vysoce kvalifikovaní pracovníci jsou již k této metodě obezřetnější, obávají se sdělit své osobní

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 121

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 121

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 121-122

²⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Str. 343

³⁰ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 29-33

údaje médiu, které je komukoli přístupné. V případě podnikové vývěsky a doporučení zaměstnancem se jedná o efektivní a levné získávání pracovníků do funkcí na nižší úrovni organizace. Inzerce v tisku a rozhlasu oslovuje zájemce o výkonné činnosti, tj. asistentské nebo nižší manažerské úrovni. Pro podnik je sestavení inzerátu velice snadný úkon. Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi dává možnost lehce získat pracovní sílu, schopnou vykonávat administrativně-správní činnosti, popř. nižší manažerskou funkci. Především absolventi škol praktikují, že se sami přihlásí vybrané organizaci. Neočekávané žádosti však přináší malý výsledek jak žadateli, tak zaměstnavateli. Bohaté a známé organizace se snaží zaměstnance získat prostřednictvím veletrhů pracovních příležitostí. Většinu návštěvníků těchto veletrhů tvoří absolventi škol a vysokoškolští studenti. Pouliční zprostředkovatelské agentury zajišťují pracovníky pro nejnižší manažerské pozice, administrativní a asistentské funkce. Dále pak existují outplacementové agentury, které jsou najímány za účelem poskytnutí konzultantských a zprostředkovatelských služeb v oblasti středního a vrcholového managementu. Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr zaměstnanců jsou vyhledávány pro obsazení pozic středního managementu. Tyto agentury přímo vyhledají a vyberou vhodného kandidáta, nebo inzerují na svých portálech nabídku volného místa. Služby na nejvyšší úrovni poskytují tzv. headhuntingové společnosti. Headhunter neboli hledač pracovníků je najímán pro obsazení pozic středního a vrcholového managementu. Většinou má vlastní databázi kontaktů nebo seznam osob, dle kritérií vybere nejužší seznam vhodných kandidátů, a ten pak předloží podniku.

3.3.1 Proces získávání pracovníků

Důležitým předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je velmi dobrá znalost povahy jednotlivých pracovních míst. Vlastní proces získávání pracovníků je podle Koubka³¹ složen z několika na sebe navazujících kroků:

- Identifikace potřeby získávání zaměstnanců;
- Popis a specifikace nabízeného pracovního místa;
- Zvážení alternativ;
- Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků;

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 122-123

- Identifikace potenciálních uchazečů;
- Volba metod získávání pracovníků;
- Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání;
- Formulace nabídky zaměstnání;
- Uveřejnění nabídky zaměstnání;
- Předvýběr;
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Podle Armstronga obecným cílem při získávání a výběru zaměstnanců by mělo být vynaložení minimálních nákladů na takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou nezbytné pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Uvádí tři fáze získávání a výběru, a to definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů. Specifikace požadavků na pracovníka se odvíjí od konkrétního obsazovaného místa a obsahuje jednotlivé body, jako jsou odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, které jsou používány jako východisko pro pohovor, odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci – podniková kultura, další požadavky, jako je cestování, nezvyklá pracovní doba apod. A dále možnost splnit očekávání uchazeče. Je třeba však dávat pozor na nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností, je přirozené žádat to nejlepší, ale vysoké požadavky na uchazeče vedou k problémům s jeho přilákáním a nespokojenosti mezi těmi, kteří byli přijati a stěžují si na nevyužití svých schopností. Nebezpečí v oblasti podhodnocení požadavků je také vysoké, ale vyskytuje se zřídka.³²

Dvořáková a kol.³³ uvádí čtyři fáze procesu získávání pracovníků, tyto fáze jsou přehledně uvedeny v následujícím schématu – obr. 3.

³² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 343

³³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Str. 134

Obrázek 3 - Proces získávání pracovníků



Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*

3.3.2 Výběr zaměstnanců

Úkolem výběru pracovníků je rozlišit, který z uchazečů o práci v organizaci, shromážděných během procesu získávání, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa. U výběru je důležité brát v úvahu odborné, ale i osobnostní charakteristiky.³⁴

V procesu výběru je hodnocena způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě a v daném podniku. Je tedy nutné nejprve stanovit požadavky kladené na zaměstnance, specifikovat kritéria, která budou použita při posuzování toho, zda zájemce tyto požadavky splňuje, a zvolit metody, které by co nejlépe prokázaly, zda uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje. K samotnému výběru uchazečů je

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 156

nutno podotknout, že proces výběru je oboustrannou záležitostí, kde si zaměstnavatel vybírá zaměstnance a zaměstnanec si vybírá zaměstnavatele.³⁵

Kleibl a kol.³⁶ uvádí, že neexistuje jedna obecně použitelná metoda pro výběr uchazeče, proto firmy používají jejich kombinace, např. ověření si referencí u předchozího zaměstnavatele spojují s různými typy pohovorů a psychologickými testy, aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost výpovědí o kandidátových přednostech a slabínách. Důležitou částí výběru vhodného uchazeče je tzv. předvýběr, tedy na základě životopisu a motivačního dopisu posoudit, zda by se mohl daný kandidát dostat do užšího výběru a být přizván k pohovoru. Rozborem materiálů se hledají odpovědi na otázky: Je kandidát schopen vykonávat nabízenou práci? Zapadne jeho osobnost do pracovního kolektivu a podniku? Jaká je uchazečova motivace vykonávat nabízenou práci?

Metody výběru dle Koubka:

- Dotazník – většinou vyplňují zájemci o zaměstnání ve všech organizacích. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a zpravidla se pak zakládá do spisu pracovníka a je zdrojem informací evidence zaměstnanců;
- Životopis – většinou se používá v souvislosti s jinou metodou. Posuzovatelé se v životopisu soustředují především na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, životopis však obsahuje i mnohé osobnostní charakteristiky uchazeče. Jedná se o univerzální metodu;
- Testy pracovní způsobilosti – jde o paletu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti. Všeobecně jsou testy pracovní způsobilosti považovány za doplňkový či pomocný nástroj výběru zaměstnanců. Zahrnují se sem například testy inteligence, schopností, testy znalostí a dovedností i testy osobnosti.³⁷
- Assessment centre – jedná se o metodu, která se používá v několika oblastech personálních činností, např. při výběru, rozmístění, vzdělávání a

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 156-157

³⁶ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 27-35

³⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 164

rozvoji, nejčastěji u manažerů a specialistů. Jde o standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná.³⁸

- Výběrový pohovor – jedná se v podstatě o účelný rozhovor, který slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Tento rozhovor však musí být plánovaný, řízený a kontrolovaný, aby se dosáhlo hlavního účelu pohovoru, jímž je vytvoření pokud možno co nejpřesnější předpovědi uchazečova budoucího výkonu na pracovním místě, pro které se s ním uvažuje. Pohovor je nejpoužívanější metodou výběru.³⁹

Je dobré si uvědomit, že při výběru pracovníků nelze použít jen jednu metodu výběru, ale je třeba použít kombinaci těchto metod. Zejména testy nelze využít jako rozhodující, ale jen jako doplňkovou metodu.⁴⁰

Důležité je, aby osoby provádějící pohovor byly důkladně připravené, kvalifikované a znalé problematiky nejen výběrových metod, ale i obsazovaných pracovních míst a měly přehled o celém podniku i jeho cílech. Proces výběru zaměstnanců by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce.⁴¹

Požadavky na obsazované místo stanovují, jaký typ pohovoru je efektivní vést. Někdy je možné spokojit se s jedním typem pohovoru, někdy je nutný sled několika pohovorů, které zjišťují odbornou způsobilost a sociální charakteristiky uchazeče. Jednotlivé typy pohovorů jsou: skupinový pohovor, pohovor po telefonu, pohovor rychlého ověřování, pohovor jednoho s jedním, pohovor před komisí, pohovor vedený při společenském setkání, pohovor určený k testování odborné způsobilosti. A dále pak strukturovaný či nestrukturovaný pohovor.⁴²

³⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Str. 141

³⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Str. 369

⁴⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 163

⁴¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 174

⁴² KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 44-46

3.4 Hodnocení pracovníků

„Hodnocení pracovních výkonů je proces používaný k měření pracovních výkonů zaměstnance. Výkon zaměstnance je míra, v jaké se zaměstnanec vyrovnává s pracovními požadavky.“⁴³

„Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zátíženost a množství práce. Umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo a možnost dohodnout se na příštích cílech.“⁴⁴

Hodnocení pracovníků spočívá ve zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům. Tyto zjištěné výsledky se pak dále sdělují jednotlivým pracovníkům a projednávají se s nimi, hledá se cesta ke zlepšení pracovního nasazení zaměstnance a realizují se opatření, která k tomu mají napomoci. Hodnocení pracovníků má dvě podoby, a to formální a neformální. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance jeho nadřízeným během vykonávání práce. Jedná se o příležitostné hodnocení a je dáno spíše situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou. Dá se říci, že jde o součást každodenního styku mezi nadřízeným a podřízeným. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Formální hodnocení je oproti tomu většinou periodické, racionálnější a standardizované, typická je plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se dále zakládají do spisu pracovníka. Tyto podklady slouží pro další personální činnosti, týkající se jednotlivce i skupin pracovníků. Personální rozhodnutí by měla být založena především na formálním hodnocení.⁴⁵

Hodnocení pracovníků má řadu úkolů, mezi nejdůležitější patří rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků, umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon, vytvořit

⁴³ MILKOVICH, G. T. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 147

⁴⁴ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Str. 232

⁴⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 111

základnu pro odměňování každého pracovníka podle jeho přispění k dosažení podnikových cílů, motivovat pracovníky, rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje u jednotlivých pracovníků, rozpoznat jejich potenciál, vytvořit podklady pro přidělování pracovních úkolů jednotlivým zaměstnancům, vytvořit podklady pro plánování následnictví ve funkcích i pro plánování personálního rozvoje každého pracovníka, vytvořit podklady pro jejich rozmisťování a posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru, vytvořit podklady pro plánování pracovníků a stanovování budoucích pracovních úkolů podniku. Je doporučováno provádět hodnocení pracovníků zpravidla jednou za rok, ale je možné přihlížet i ke konkrétní povaze práce a konkrétním podmínkám a potřebám organizace a uskutečňovat formální hodnocení tak často, jak často je nezbytně nutné informovat pracovníky, jak se vedení podniku dívá na jejich práci.⁴⁶

Úspěšné zvládnutí úkolů většiny personálních aktivit je závislé na fungování systému hodnocení zaměstnance, protože bez něho je obtížné realizovat kvalitní systém rozmisťování, povyšování, vzdělávání a rozvoj i odměňování. Cíle hodnocení zaměstnance mají tedy multifunkční charakter. Kvalitní systém hodnocení zaměstnance je nástrojem zkvalitňování lidských zdrojů, dosahování vyšší výkonnosti, kvality všech aktivit a rozvoje schopností zaměstnanců. Na systém hodnocení zaměstnance jsou kladeny určité požadavky, za nejdůležitější se považuje např. stanovení úrovně pracovního výkonu a kvality práce, rozpoznání výkonnostního potenciálu pracovníka, zjištění silných a slabých stránek zaměstnance, příležitost umožnit zaměstnanci zlepšení pracovního výkonu, stanovení konkrétních požadavků na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu, získání informací pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu, identifikace potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu, zvýšení úrovně a účinnosti motivace k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality k zaměstnavateli a získání informací o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.⁴⁷

Proces hodnocení pracovníka by měl mít následující postup, nejprve by měli být o hodnocení informováni všichni zaměstnanci, dále by se měla věnovat pozornost přípravě hodnotitelů, tedy seznámit je s cíli, metodou a termínem hodnocení, obsahem

⁴⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 112-113

⁴⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Str. 257-258

hodnotitelských dokumentů apod., dále by se měl připravit hodnotící rozhovor, následuje samotný hodnotící rozhovor, pak následuje uchování výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty a nakonec vyhodnocení a využití výsledků hodnocení.⁴⁸

3.4.1 Metody hodnocení pracovníků

Existují nejrůznější metody hodnocení pracovníků, zde je uveden přehled těch nejpoužívanějších dle Koubka:

- **Hodnocení podle stanovených cílů** – založeno na definování jasných cílů práce, kterých má zaměstnanec dosáhnout. Nejčastěji se používá pro hodnocení manažerů a specialistů;
- **Hodnocení na základě plnění norem** – metoda se nejčastěji využívá pro hodnocení výrobních dělníků. Výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek, na druhou stranu ale neumožňuje porovnávání výkonu různých kategorií pracovních míst;
- **Volný popis** – hodnotitel písemně popisuje pracovní výkon zaměstnance, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení;
- **Hodnocení na základě kritických případů** – hodnotitel vede písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Nevýhodou je, že pojetí kritického případu je nejasné a může být různě interpretováno;
- **Hodnocení pomocí stupnice** – hodnotitel oceňuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím stupně určitého kritéria, každý stupeň je obodován. Jednotlivé aspekty práce se hodnotí zvlášť, například množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci apod. Jde o nejvíce uplatňovanou metodu;
- **Checklist** – jedná se o dotazník, který předkládá určité formulace, týkající se pracovního chování pracovníka, a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv. Každé tvrzení je obodováno a celkový počet udává hodnocení zaměstnance. Tato metoda vyžaduje důkladnou přípravu a je časově náročná;
- **Metoda BARS** – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování – tato metoda má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Jde

⁴⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Str. 260-261

vlastně o variantu checklistu. Vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Princip je v tom, že pracovní jednání je zařazeno do několika hodnotících stupňů, v rozmezí od vynikající až po nepřijatelné, každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku;

- **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** – jedná se o metody porovnávající výkon dvou nebo více pracovníků;
- **Assessment centre** – informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách, ten však nemusí odpovídat výkonu v reálné práci. Identifikuje sociální charakteristiky a vlastnosti zaměstnance, např. prezentace, komunikativní dovednosti, koordinace činností, kreativitu, vnímavost, odolnost vůči stresu apod. Patří k časově a finančně velmi nákladným metodám, je tedy uplatňována zejména u manažerských pozic a zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.⁴⁹

Dvořáková⁵⁰ uvádí, že metody hodnocení pracovníka se dají rozdělit do dvou skupin, a to na metody orientované na minulost, kam spadá metoda řízení podle stanovených cílů, srovnání se standardním pracovním výkonem, testování a pozorování pracovního výkonu, hodnotící dotazník, hodnotící stupnice, metoda BARS, metoda kritických případů, hodnotitelské zprávy a srovnávání pracovníků. Druhá skupina metod je orientovaná na budoucnost, tedy zda metody identifikují rozvojový potenciál pracovníka, sem patří sebehodnocení a assessment centre.

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 206-211

⁵⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Str. 263-269.

3.5 Odměňování pracovníků

V moderním řízení lidských zdrojů odměňování neznamená jen mzdu nebo plat, které poskytuje podnik zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání nebo pochvaly a také zaměstnanecké výhody, zpravidla nepeněžní.⁵¹

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování metod, usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob za ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“⁵²

Za odměnu se tradičně považuje mzda nebo plat, popřípadě i jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnanci jako kompenzace za vykonávanou práci. Dnešní personalistika však chápe odměňování poněkud v širším slova smyslu a stále častěji je mezi odměny zařazováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Koubek⁵³ uvádí např. tyto odměny: zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi nezávisle na vykonané práci, pouze z titulu jeho pracovního poměru (např. příspěvek na stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu jubileu, možnost využívat podnikový automobil i pro soukromé potřeby, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, podnikem organizované kulturní akce, možnost slevy na nákup výrobků podniku a mnohé další), povýšení pracovníka, formální uznání (pochvaly), pozvání na slavnostní oběd nebo večeři, pověřování významnými pracovními úkoly, pověřování vedením lidí, pověřování úkoly školitele nových pracovníků, rozmanitá a zajímavá práce, dobré a přátelské vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení lidí v podniku, vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače atd.).

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 265

⁵² ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Str. 20

⁵³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 141

Při odměňování zaměstnanců je většinou pravidlem přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci a jiným objektivněji zjistitelným znakům pracovníka.⁵⁴

Cílem odměňování podle Armstronga⁵⁵ je odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou vytvářejí, propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků, odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co se považuje za důležité z hlediska chování a výsledků, pomáhat získávat a udržovat potřebné vysoce kvalitní pracovníky, motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost, vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Úkolem systému odměňování podle Koubka⁵⁶ je přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci, stabilizovat žádoucí pracovníky, odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti, v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností, být zaměstnanci akceptován, hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností, být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami, poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti, sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců, zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

⁵⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 142

⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Str. 20

⁵⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 267

3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

„Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. Obecně lze konstatovat, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností.“⁵⁷

Podnikové vzdělávání vede ke zvýšení souladu zaměstnanců s firmou, to se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči podniku, a dochází tak k růstu výkonnosti, ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům, ke komplexnímu zlepšení image podniku, k růstu atraktivnosti, tedy lepšímu uplatnění pracovníků na trhu práce a v neposlední řadě ke zlepšení kvality života pracovníků.⁵⁸

„Bez znalostí cílů a dosavadních výsledků na úrovni jednotlivých zaměstnanců, týmů, organizačních jednotek a zaměstnavatele jako celku však nemůže být vzdělávání a rozvoj nikdy efektivní.“ Podle postoje organizací ke vzdělávání pracovníků se rozeznávají tři základní přístupy. Podnik je bez strategie, tedy vzdělávání pracovníků nepatří k jeho strategickým cílům, vzděláváním se nezabývají vůbec nebo jen zcela ojediněle. Dále pak existují organizace, které mají nesystematickou koncepci interního vzdělávání, aktivity spojené se vzděláváním v těchto podnicích vznikají náhodně a zaměřují se na pokrytí momentální potřeby vzdělávání. A v poslední řadě systematické vzdělávání pracovníků, v těchto organizacích je vzdělávání zaměstnanců považováno za jednu z nejdůležitějších aktivit personální práce.⁵⁹

⁵⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 139

⁵⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Str. 91

⁵⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Str. 288

Systematické vzdělávání se skládá ze čtyř fází, které mohou být jak samostatnými, tak doplňujícími se procesy, které jako celek pak přináší synergický efekt.⁶⁰

- Identifikace potřeby;
- Plánování a rozpočtování;
- Realizace;
- Vyhodnocení efektivnosti procesu a jeho promítnutí do dalšího kola.

Obrázek 4 - Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: KOUBEK, J. *ABC Praktické personalistiky*.

⁶⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Str. 289

3.7 Pracovní vztahy

Při práci v organizacích vznikají pracovní vztahy, ty je možné rozdělit do následujících skupin:

- Vztahy mezi zaměstnancem a podnikem;
- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory);
- Vztahy mezi odbory a podnikem;
- Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným;
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti;
- Vztahy mezi pracovními skupinami v organizaci;
- Vztahy mezi spolupracovníky.⁶¹

Podle Kleibla a kol.⁶² existují individuální pracovní vztahy, které se týkají zaměstnance jako jednotlivce a individuálního zaměstnavatele, nebo se vyskytují kolektivní pracovní vztahy, ty se týkají zaměstnavatele nebo skupiny zaměstnavatelů a zaměstnanců či jejich skupin.

„Praxe zaměstnaneckých vztahů zahrnuje formální procesy, postupy a komunikační kanály. Je však důležité si uvědomit, že zaměstnanecké vztahy se realizují hlavně při běžném neformálním styku liniových manažerů a vedoucích týmů s pracovníky.“⁶³

Pracovní vztahy a jejich kvalita významně ovlivňují dosahování cílů organizace i pracovních cílů jednotlivých zaměstnanců. Pracovní a mezilidské vztahy, které jsou harmonické, korektní a uspokojujivé, vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celooorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy firmy. Pracovní vztahy ve společnosti ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy významně determinují jejich efektivnost.⁶⁴

⁶¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 304

⁶² KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 174

⁶³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 611

⁶⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 178

Nálada zaměstnaneckých vztahů v určitém podniku odráží postoje managementu a zaměstnanců na to, jak jsou pracovní vztahy řízeny a jak se různé strany při vzájemných jednáních chovají. Zaměstnanecké vztahy mohou být dobré, špatné nebo neutrální, podle toho, do jaké míry si vedení podniku a zaměstnanci navzájem důvěřují, zda vedení podniku jedná se zaměstnanci slušně a ohleduplně, ale také zda jsou kroky a záměry vedení podniku otevřené a průhledné, tedy zda jsou s nimi zaměstnanci seznámeni. Důležité je také řešení konfliktu v případě, že nějaký vznikne, a také, jaký je postup pro jeho řešení. V neposlední řadě záleží na zaměstnancích, do jaké míry jsou oddáni zájmům podniku a rovněž jak dalece s nimi vedení organizace jedná jako se zainteresovanými osobami a partnery, jejichž zájmy by měly být chráněny.⁶⁵

„Zaměstnanecké vztahy jsou především ovlivňovány manažerskou a vnitropodnikovou komunikací, ačkoli doplňkovým zdrojem informací je i externí komunikace. Strategie manažerské komunikace se týká procedur plánování a kontroly, manažerských informačních systémů a metod delegování pravomocí a udělování instrukcí.“⁶⁶

Podnik by měl vycházet z toho, že dobrá atmosféra zaměstnaneckých vztahů záleží na informovanosti a komunikaci s pracovníky, a to utváří pozitivní vztah zaměstnance k organizaci a jejím cílům a formuje pracovní spokojenost a ochotu k aktivnímu a kreativnímu přístupu k plnění pracovních úkolů. Nedostatek informací vede k šíření dezinformací, nepřesných a zavádějících informací, obvykle znamená podněcování nejistoty a vyvolává lhostejné nebo negativní postoje pracovníků k podniku a jeho vedení a může se projevit tzv. vnitřní výpovědí, tedy nezájmem. K efektivnosti komunikace a systému informovanosti je nutné jeho účinnost systematicky a pravidelně monitorovat i hodnotit. V žádném případě není možné používat jednosměrný tok informací, je zapotřebí zapojit i zpětnou vazbu.⁶⁷

Zdroje konfliktů mohou mít příčinu v osobnosti a sociálním chování jednotlivců, v nedorozumění, v nedostatecích personální práce, ve stylu vedení lidí v organizaci, ve

⁶⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 632

⁶⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 662

⁶⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Str. 357-359

způsobu vytváření pracovních skupin, ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur, v umístění pracoviště a pracovních podmínkách nebo v příčinách existujících mimo organizaci.⁶⁸

⁶⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 179

3.8 Péče o zaměstnance

„Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči. Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potencionálními pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými.“⁶⁹

V podstatě se nedá říci, že by byla známa nějaká jednoznačná a univerzální definice péče o pracovníky, ale můžeme ji rozdělit do tří skupin:

- Povinná péče o zaměstnance daná zákonem, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně;
- Smluvní péče o zaměstnance daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace;
- Dobrovolná péče o zaměstnance, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.⁷⁰

Péče o pracovníky podle Koubka⁷¹ zahrnuje pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj zaměstnanců, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti, ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám, ve větších firmách zahrnuje i péči o životní prostředí.

Zaměstnavatelé mají ze zákona povinnost zajistit takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, eliminovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro pracovníky. Pracovní pohodu a bezpečnou práci představuje široká skupina podmínek, jako je osvětlení, hluk a vibrace, vnitroklimatické podmínky, vzhled a barevná úprava pracoviště, čistota ovzduší.⁷²

⁶⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 321

⁷⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Str. 321

⁷¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Str. 172

⁷² KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 159

Podle Kociánové⁷³ do péče o zaměstnance v nejširším pojetí řadíme ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce atd. V užším pojetí je pak možné rozdělit pracovní podmínky na organizaci pracovní doby, pracovní prostředí, tj. prostorové a fyzikální podmínky práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociálně-psychologické podmínky práce a na povinnou péči o pracovníky.

3.8.1 Pracovní prostředí

Pojem pracovní prostředí může mít různý význam. Obecně ho lze definovat jako „souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které v souvislosti s dalšími podmínkami (technologii, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytvářejí faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně-psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.“⁷⁴

Pracovní prostředí ovlivňuje pracovní pohodu a výkon zaměstnanců. Podle Kociánové⁷⁵ sem lze řadit prostorové řešení pracoviště (pracovní plocha, přístup na pracoviště atd.), mikroklimatické podmínky, osvětlení, barevnou úpravu pracoviště (slouží jako prostředek signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění zaměstnanců a dosažení estetických účinků), čistotu ovzduší (prach, plyny, páry), hluk, vibrace a záření.

Nevhodné podmínky pro práci jsou pro zaměstnance stresující, a to se pak projevuje na výsledcích jejich práce. Je třeba tedy dbát na to, aby se zaměstnanci cítili na pracovišti dobře. Záleží na výběru osvětlení, denní světlo má pro člověka nezastupitelný zdravotní význam, umělé osvětlení se má tedy používat pouze v případě, kdy to technologie neumožňuje jinak. Dále je také pro zaměstnance nutné zajištění tepelné rovnováhy, tedy přizpůsobit teplotu vzduchu a vlhkost v závislosti na vykonávané práci. Hluk působí na emocionální postoj a motivaci jednotlivce, rušivé působení hluku zvyšuje

⁷³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Str. 186-187

⁷⁴ HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Str. 59

⁷⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Str. 179

pracovní zátěž a má záporný vliv na výkon práce. Základní požadavky na pracovní podmínky jsou definovány v řadě zákonných opatření, hygienických norem i ergonomických zásad.⁷⁶

⁷⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Str. 234

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost byla založena v roce 1991. Je zaměřena na zdravotnictví a v dnešní době vyrábí a distribuuje živná média pro růst a kultivaci mikroorganismů. Jejím předmětem podnikání je pak dále ještě vydavatelství odborných lékařských časopisů. Je dodavatelem do největších nemocnic v České republice a v poslední době zaujímá dobrou pozici na trhu s mikrobiologickými přístroji a kultivačními médii. Dalo by se říci, že tento podnik za dlouhá léta své existence si již našel své věrné zákazníky a jeho existence je stabilní. Dokáže konkurovat i mnohem větším firmám, to ukazuje, že vyhrává i mnohé státní veřejné zakázky. Oddělení vydavatelství časopisů není ani tak výdělečné, jako spíše se snaží zviditelnit mezi odbornou veřejností.

Podnik má zavedený a udržovaný systém managementu kvality, který splňuje požadavky ČSN EN ISO 9001:2009. Předmětem certifikace je výrobní a obchodní činnost in vitro diagnostických zdravotních prostředků a technický servis a podpora zdravotnických, laboratorních a diagnostických přístrojů a zařízení a in vitro diagnostických zdravotních prostředků.

Vizí podniku je zisk pramenící ze spolupráce se spokojeným zákazníkem. Každý zákazník je ojedinělý, proto jsou klíčové hodnoty firmy nastaveny tak, aby se každému zákazníkovi dostalo ojedinělého přístupu a maximálního uspokojení jeho potřeb. Vedení společnosti proto zpracovalo a vyhlásilo politiku kvality, která se zaměřuje na řízení, plánování a organizování veškerých činností tak, aby spokojený zákazník byl hlavním centrem všech aktivit společnosti. Klíčovými hodnotami je spokojenost, zisk, vstřícnost, odbornost, dostupnost, čas, informace a volba. Hlavní prioritou podniku je tedy spokojený zákazník a z něho vycházející zisk. Každý pracovník společnosti je připraven naslouchat všem požadavkům zákazníka a snaží se jim neprodleně vyhovět. Dále je v politice kvality uvedeno, že každý zákazník má právo na vysokou odbornou úroveň všech poskytovaných služeb a tyto služby jsou mu v míře přiměřené jeho potřebám vždy k dispozici. Zákazník má nárok na rychlou reakci při vyřizování svých požadavků a na poskytování úplných a rychlých informací o výrobcích a službách podniku. V neposlední řadě má zákazník právo volby o použití výrobku nebo služby, kterou firma nabízí. Politika kvality je vydána jako samostatný dokument a jsou s ní seznámeni všichni zaměstnanci společnosti.

4.3 Organizační struktura společnosti

Organizační strukturou rozumíme soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. V každé organizační struktuře se vyskytují tyto prvky - posilování soudržnosti lidí tvořící organizaci, posilování spokojenosti zaměstnanců, dosahování skupinových i individuálních cílů, základní prvky nadřízenosti a podřízenosti.

Vybraný podnik má celkem 108 zaměstnanců, kteří pracují celkem v šesti odděleních. V čele firmy je jednatel, který dohlíží a řídí všechny divize, tedy oddělení ekonomické, obchodní, výrobní, servisní, logistické a oddělení vydavatelství časopisů.

Top management - jednatel společnosti

Má za úkol řídit a kontrolovat pracovní činnosti a pravidelně hodnotit poměr zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu a v poslední řadě také pracovní výsledky. Dále pak zvyšovat produktivitu a organizaci práce a koordinovat její rozvoj, vytvářet příznivé pracovní podmínky, zabezpečovat odměňování zaměstnanců, vytvářet takové podmínky, které vedou ke zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a oceňovat jejich úsilí.

Ekonomické oddělení - zástupce jednatele

Ekonomický ředitel – vedoucí pracovník odpovídá za využívání ekonomických nástrojů v řízení společnosti a za stálé zvyšování efektivnosti, dále pak za mzdovou činnost, za přípravu příslušných statistických výkazů, finanční kázeň, optimální cenovou tvorbu a cenovou politiku, za vnitropodnikové plánování, sestavování návrhů plánů a jeho plnění.

Logistické oddělení

Funguje jako integrované plánování, provádění, formování a kontrolování hmotných a s nimi souvisejících informačních toků, kde vývoj a nákup je prvotní, a konče výrobou a distribucí dle požadavků zákazníka. To vše probíhá tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních výdajích.

Servisní oddělení

Poskytuje kompletní servisní a zákaznické služby na kvalifikované a odborné úrovni. Jedná se o servis zdravotnických, laboratorních a diagnostických přístrojů a zařízení vyrobených podnikem.

Výrobní oddělení

Výrobní oddělení má nedílnou součást podílení se na českém a v blízké budoucnosti i zahraničním trhu. Zmiňovaná výrobní činnost využívá jak nejmodernější, tak i své patentované přístroje, které zabezpečují svou část výroby. Toto oddělení má na starosti zajištění výroby živných médií pro růst a kultivaci mikroorganismů.

Redakce časopisů

Víceletá činnost této divize je zaměřena na zpracování textů a odborných článků a věcné náplně zejména lékařských a zdravotnických časopisů, kde hlavním účelem je dostání se do podvědomí odborníků dané oblasti.

5. KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Úsilím společnosti a jejím vedením je snaha o propojování personální činnosti s plány společnosti a strategií. Vedení podniku si je vědomo, že pro úspěšnost a dlouhodobou existenci společnosti má zásadní význam dobře zformulovaná, pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná a dlouhodobě stabilní personální politika. Personální strategie se zabývá dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíly v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby. Personální politika společnosti obsahuje zásady a opatření, jimiž by se mělo vedení společnosti řídit při rozhodování, která se přímo či nepřímo týkají oblasti práce a lidských zdrojů, tak aby souhrn těchto opatření přispíval k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku.

Z organizační struktury podniku je zřejmé, že společnost nemá samostatné personální oddělení či útvar, který by řešil otázky řízení lidských zdrojů. Organizace si je vědoma důležitosti personálního řízení, proto je tento úkol zastáván jednatelem společnosti, který vzhledem ke svému vzdělání má nejbližší k této problematice a díky letitým zkušenostem dokáže alespoň do určité míry zvládnout některé úkoly personalisty. Personální aktivity, jako je hodnocení zaměstnanců, návrhy odměn, potřeba lidských zdrojů je zabezpečována převážně vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, jelikož zastávají bližší vztahy k jednotlivým zaměstnancům, a tudíž dokážou lépe odhadnout jejich potřeby a mohou se snadněji zapojit do řízení lidských zdrojů. Své požadavky a hodnocení pak předávají jednatelem a ten dále rozhoduje o dalších úkonech.

Zkušenosti a dovednosti lidských zdrojů této organizace svědčí o tom, že pokud dokážou odborně formovat lidský potenciál a co nejvíc jej motivovat k vysoké výkonnosti a i pozitivnímu vztahu k organizaci, mají kladný znak toho, že se odlišují od méně úspěšných. S touto koncepcí se snaží společnost nakládat tak, aby docházelo ke zvyšování produktivity práce, k stabilizování pracovní síly, k rozvíjení zaměstnaneckých vztahů, k lepší firemní kultuře, rozvoji zaměstnanců a dále např. k zvyšování její konkurenceschopnosti.

Organizace v poslední době řešila otázku, jak snadno a rychle najít talentované zaměstnance, jak obsadit volnou pozici správným kandidátem, jak plánovat kariérní rozvoj, jak si udržet zaměstnance s potenciálem, jak zajistit odborný, tak i osobní rozvoj

zaměstnanců, jak prohlubovat jejich kvalifikaci a jak zlepšovat pracovní podmínky. V této oblasti má jisté mezery a společnost si to začala uvědomovat a snaží se najít vhodnou alternativu, jak tyto otázky a problémy vyřešit. Jelikož lidské zdroje v dobře fungující společnosti jsou jádrem prosperity, efektivnosti a stability podniku.

6. ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PLÁNŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

6.1 Jednotlivé personální činnosti

6.1.1 Personální plánování

Personální plánování probíhá tak, aby společnost měla v potřebné kvantitě a kvalitě k dispozici lidské zdroje, díky nimž může dosahovat stanovené strategie a cílů. Smyslem personálního plánování v uvedené společnosti je určit, jaké lidské zdroje bude potřebovat a především, kde je získá. Jestli ze zdrojů vnitřních nebo vnějších, popřípadě jak je bude muset vzdělávat, školit a rozvíjet. Zaměřuje se hlavně na přesnou prognózu potřeby pracovní síly po kvalitativní i kvantitativní stránce.

Při personálním plánování se zohledňuje i případný odchod některých zaměstnankyň na mateřskou dovolenou nebo plánovaný odchod zaměstnanců do starobního důchodu. Pro případ dovolených či náhlých nemocí přebírají náplň práce nejbližší pracovníci na oddělení, pokud jsou ovšem vytížení a mají vyčerpanou svou volnou kapacitu, nabírá se pracovník na dohodu o provedení práce či provedení činnosti, který plní pracovní úkoly dané pozice. Podnik zjišťuje, že toto opatření není tak efektivní a je velice složité zaučovat stále nové pracovníky, kteří přichází jen v případě potřeby záskoku.

Společnost se zaměřuje na plánování pracovních míst, a to v důsledku pravidelného hodnocení zaměstnanců. Míra spokojenosti zaměstnance s prací a pracovními podmínkami totiž dokáže přibližně stanovit, zda pracovník chce na dosavadním místě setrvat, či naopak toto místo opustit. Vedení společnosti ale přiznává, že v podniku je vysoká fluktuace zaměstnanců, kterou potřebují do budoucna vyřešit.

6.1.2 Získávání pracovníků

Vedoucí pracovníci jednotlivých divizí jako první identifikují potřebu získávání pracovníků, zároveň kladou požadavky na to, jaký zaměstnanec by měl být získán a jaké se na něj kladou požadavky.

Možností získávání pracovníků je mnoho, liší se hlavně tím, jaká je finanční situace podniku, nebo jak rychle daného zaměstnance společnost potřebuje. V zásadě lze

ale způsob nábory zaměstnanců zúžit na dva způsoby, a to externí výběr a interní výběr. V rámci těchto alternativ lze rozlišovat i další možnosti. Každá z těchto možností má své výhody a nevýhody a je více, či méně náročná na podmínky. Pokud se zvolí interní výběr zaměstnanců, znamená to, že se vybírá na nový post někdo ze stávajících řad pracovníků. Za výhodu se považuje, že zaměstnanec dobře zná svoji společnost a dá se tedy předpokládat vyšší loajalita spojená s novým postem. Pokud se volí varianta externího výběru, jedná se především o využití služeb personálních agentur většinou na obsazení postu ředitele daného úseku či divize. Tento způsob je sice pro společnost nákladný, ale zaručí, že získá správného člověka s odpovídajícími schopnostmi.

Vybraný podnik využívá tedy obou zdrojů, jak interních, tak i externích, záleží na obsazované pozici. Většinou bývá snaha obsadit volné místo ze stávajících zaměstnanců, ovšem ne vždy mají pracovníci požadované schopnosti, a proto se přistupuje ke zdrojům externím. Z možných metod je využíváno především tištěného inzerátu v novinách či jiných tiskopisech nebo úřadu práce, ale k tomu dochází velmi zřídka, tyto metody nelákají dostatečný počet uchazečů. Některé pozice byly dosud obsazovány také na doporučení již stávajícího zaměstnance podniku, který doporučil svého známého, který by danou práci mohl vykonávat.

6.1.3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků probíhá v několika na sebe navazujících krocích. Nejprve je tzv. předvýběr, kdy se ze získaných životopisů přihlášených uchazečů dle předem stanovených požadavků a kritérií vyberou kandidáti do užšího výběru, kde následně pak dochází k osobnímu pohovoru. Rozhovoru se většinou účastní jednatel společnosti a vedoucí pracovník oddělení, na které má být uchazeč přijat. V této části výběrového řízení jsou uchazeči poskytnuty bližší informace o obsazované pozici a náplni práce, pracovní době, pracovních podmínkách a možných odměnách za vykonanou práci. V ojedinělých případech je přistupováno k ověření dovedností a schopností uchazeče zadáním úkolu. K rozhodnutí o přijetí dochází na základě subjektivního zhodnocení, zda bude daný člověk schopen vykonávat danou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a zda jeho dovednosti skutečně odpovídají požadavkům na obsazovanou pozici. O přijetí rozhoduje jednatel společnosti společně s vedoucím pracovníkem, který bude odpovídat za práci na

obsazovaném pracovním místě. Poté je zahájeno jednání o nástupu do podniku a příprava potřebných podkladů pro nástup, tyto úkony již neprovádí vedení společnosti, ale asistentka ekonomického oddělení.

6.1.4 Hodnocení pracovníků

Společnost stále více pociťuje potřebu zavést pravidelné hodnocení zaměstnanců a zároveň ho využívat jako nástroj motivace, řízení výkonu a v neposlední řadě i rozvoje. Ve společnosti existují různé skupiny zaměstnanců - např. výroba, obchod, redakce, tudíž se společnost snaží najít rovnováhu mezi více typy hodnocení pro všechny úrovně zaměstnanců. Jsou si vědomi toho, že hodnocení potenciálu a plánování rozvoje pracovníků je klíčem k poznání talentovaných zaměstnanců, potažmo k rozvoji celé organizace.

K hodnocení dochází prostřednictvím vedoucích pracovníků průběžně během roku, zjišťuje se, jak zaměstnanec vykonává svou práci, zda plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům a především k zákazníkům. Jedná se o příležitostné hodnocení a je dáno spíše situací daného okamžiku, subjektivním pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou. Dá se říci, že se jedná o součást každodenního styku mezi nadřízeným a podřízeným. Hodnocení vedoucích pracovníků zabezpečuje jednatel společnosti.

6.1.5 Odměňování pracovníků

Odměňování neznamená jen mzdu nebo plat, tedy peněžní odměnu, kterou poskytuje organizace zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale zahrnuje i zaměstnanecké výhody, tedy odměny nepeněžního charakteru.

Společnost má snahu vytvořit takový systém odměňování, aby přilákal kvalitní pracovní sílu a motivoval stávající zaměstnance k setrvání v podniku. Mzdový výměr je vždy každou součástí pracovní smlouvy či dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Mzda je tvořena dvěma složkami, a to fixní a pohyblivou částí, kterou představují prémie, odměny a příplatky ke mzdě. Výše fixní části mzdy je stanovena podle

pracovní náplně a zařazení na pracovní pozici a je vždy v souladu se zákonem o mzdě. Maximální výše pohyblivé části mzdy je uvedena v pracovní smlouvě a dostává se každému zaměstnanci, který plní předem zadané úkoly.

Nepeněžní odměny pro každého zaměstnance podniku představují tři dny placeného volna, a to pro případ nemoci, jedná se o tzv. sick days. Zaměstnanci, kteří k výkonu své práce potřebují služební vůz, mají tento vůz k dispozici i pro soukromé účely. Každý zaměstnanec dostává příspěvek na stravování ve formě poukázek, a to v hodnotě 40 Kč za každý odpracovaný den. Zaměstnavatel z této částky zaměstnanci přispívá 22 Kč, zbytek je strháván pracovníkovi ze mzdy. Zaměstnanci, kteří mají služební telefon, mohou tuto službu do určité částky využívat i pro soukromé účely.

Vedoucí pracovníci se do určité míry podílejí na vytváření politiky a systému odměňování, neboť nejlépe vidí, jak tato politika a systém plní své motivační funkce. Hrají významnou roli při hodnocení zaměstnanců a dovedou dobře posoudit náročnost práce i příspěvek jednotlivých pracovníků a splnění všech zadaných úkolů.

6.1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Tato společnost představuje nesystematický přístup interního vzdělávání, aktivity spojené se vzděláváním vznikají náhodně a zaměřují se na pokrytí momentální potřeby vzdělávání.

Pracovníci jsou po nástupu do zaměstnání zaškoleni v oblasti bezpečnosti práce a politiky kvality, která představuje filozofii podniku v otázkách výroby a obchodu. Každý zaměstnanec je seznámen s jednotlivými body tohoto dokumentu tak, aby svou práci vykonával v souladu s těmito opatřeními.

6.1.7 Pracovní vztahy

Pracovně právní vztahy jsou zde založeny na principu nadřízenosti a podřízenosti. Pracovník je vždy v podřízeném postavení ve vztahu ke svému vedoucímu pracovníkovi, kde vedoucí pracovník je odpovědný za své podřízené - ukládá jim práci, kterou průběžně kontroluje. Vedoucí pracovník zde má významné postavení při vytváření zdravých pracovních vztahů, v prevenci a řešení konfliktů i v komunikaci s pracovníky.

Podnik má snahu zaměstnávat lidi všech věkových skupin a bez rozdílu pohlaví, jedná se tedy o smíšený kolektiv. Chce předcházet tomu, aby mezi jednotlivými zaměstnanci nevznikaly konflikty, a proto vybírá pracovníky takovým způsobem, aby snáze zapadli do pracovního kolektivu.

6.1.8 Péče o pracovníky

Společnost si uvědomuje, že její úspěšnost a konkurenceschopnost je do jisté míry závislá na zaměstnancích a jejich dovednostech, schopnostech a spokojenosti, proto se snaží zahrnout do své personální politiky i péči o pracovníky.

Každý zaměstnanec je pravidelně proškolen v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví, toto školení má předcházet nehodám, a zabezpečit tak minimalizaci ztrát a škod způsobených osobám nebo majetku. Pracovní doba je fixní a začíná ráno v osm hodin a končí v pět hodin odpoledne, zaměstnanci tedy mají půlhodinovou přestávku na oběd. Do péče o zaměstnance se dají zahrnovat i zaměstnanecké výhody, které byly již zmíněny a jsou uvedeny v části odměňování.

Podnik se snaží poskytovat zaměstnancům takové pracovní podmínky, aby alespoň do určité míry pracovníky uspokojily. Na pracovišti jsou zaměstnancům k dispozici teplé i studené nápoje a kuchyňský kout, kde je možné připravit si občerstvení. Vzhled pracoviště odpovídá nejnutnějším potřebám, ovšem chybí zde například květiny a jiné dekorace, které by alespoň částečně zútulnily pracovní prostředí, které působí velmi stroze a chladně. Kancelářské prostory jsou velké, vzdušné a světlé, ale nejsou klimatizované, což pracovníci pociťují především v horkých letních dnech. Prostory jsou vybaveny standardním kancelářským nábytkem a výpočetní technikou. Oddělení výroby, servisu a logistiky má prostory v zadní části budovy. Toto prostředí nepůsobí již tak

vzdušně, místnosti jsou tmavé, je zapotřebí umělého osvětlení. Některé výrobky je nutné uchovávat v chladu, proto jsou v těchto prostorách i velké chladicí boxy. Hluk na tomto pracovišti je vyšší vzhledem k používaným přístrojům.

Vedení společnosti v loňském roce uskutečnilo vánoční večírek, kde se sešli všichni zaměstnanci podniku, bylo pro ně připraveno pohoštění a zajištěn program na celý večer. Ukázalo se, že všem se tento večer líbil a navodil příjemnou atmosféru v podniku, proto se jednatel společnosti rozhodl zavést vánoční večírek pravidelně každý rok.

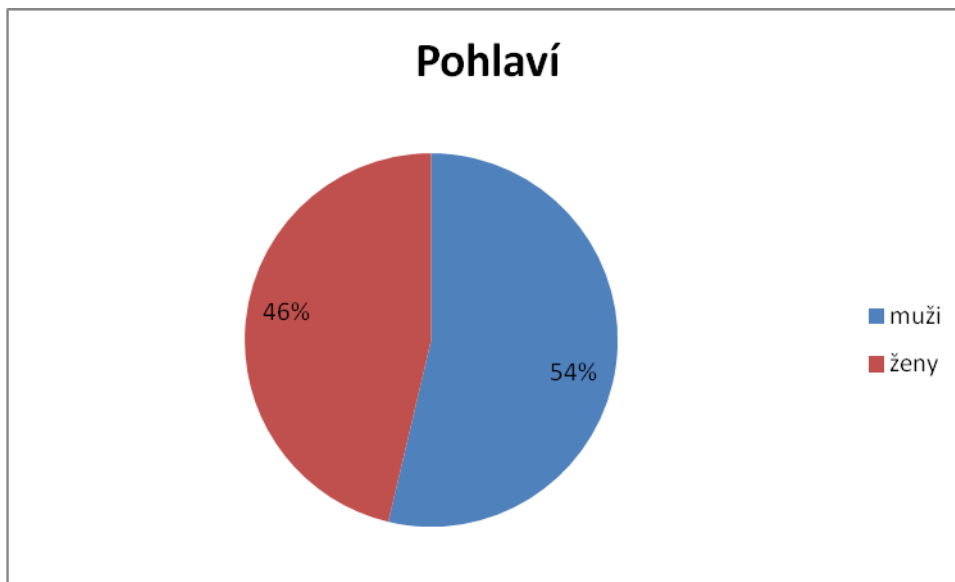
6.2 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Dotazník byl předán celkem 54 zaměstnancům celého podniku, jednalo se o náhodný vzorek lidí. Účelem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci ve vybrané organizaci spokojeni s jedním svých nadřízených v určitých personálních oblastech, zda dochází v pracovním kolektivu ke konfliktům, které mohou vést ke snížení pracovního výkonu zaměstnanců, a také byli dotázáni, zda se vyskytuje něco, co by v podniku v oblasti personálních činností změnili. Dotazník s jednotlivými otázkami je uveden v příloze č. 1.

6.2.1 Pohlaví dotazovaných zaměstnanců

Z vybraného počtu respondentů bylo celkem 29 mužů a 25 žen, dá se říci, že zastoupení obou pohlaví v celém podniku je téměř ve vyváženém poměru. Není upřednostňována jedna ani druhá skupina, ale je zřejmé, že např. v logistickém a servisním oddělení se vyskytují převážně muži. Je to dáno především vykonávanou prací, která je zde náročnější na výkon. Podnik se snaží dávat stejné uplatnění ženám i mužům, to ukazuje i takto smíšený kolektiv.

Graf 1- Pohlaví dotazovaných zaměstnanců

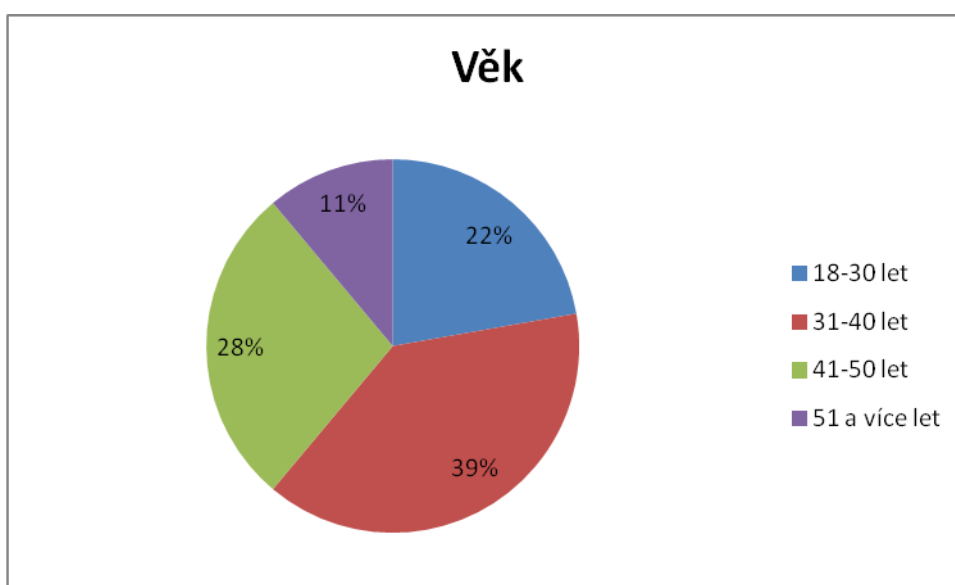


Zdroj: vlastní šetření

6.2.2 Věk dotazovaných zaměstnanců

Z grafu 2 lze vyčíst, že největší zastoupení v podniku má skupina, kde se její věk pohybuje v rozmezí od 31 do 40 let, je to celých 39 procent. Věková hranice od 41 let do 50 let se vyskytuje 28 procenty, z vybraného počtu respondentů to představuje celkem 15 zaměstnanců. Ve věkové skupině 18 až 30 let zde pracuje 22 procent lidí. Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci, kterým je 51 let a více. Může se jednat o trend současné doby, kdy některé firmy upřednostňují nižší věkové skupiny.

Graf 2 - Věk dotazovaných zaměstnanců

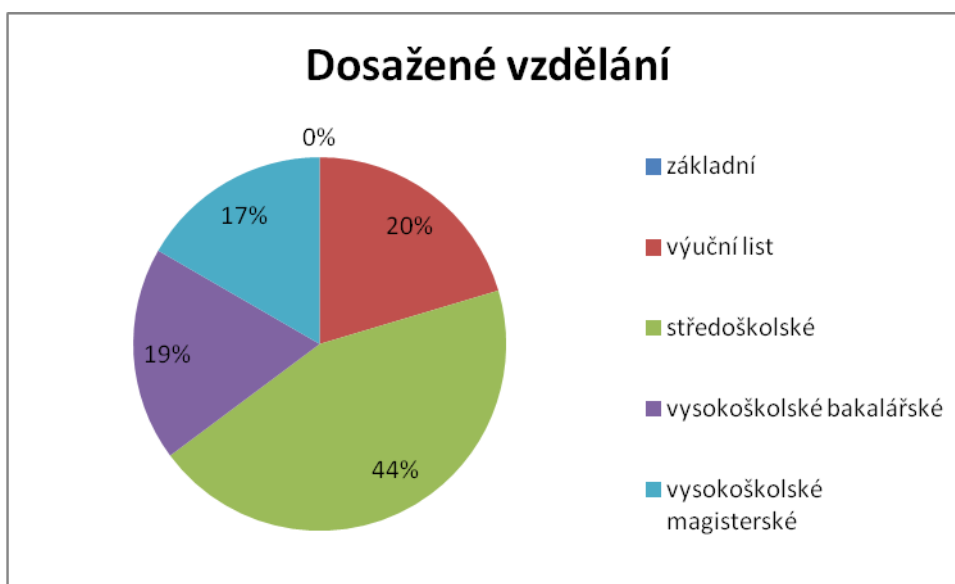


Zdroj: vlastní šetření

6.2.3 Dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců

V podniku není zaměstnán nikdo, kdo by měl dosaženo pouze základní vzdělání, je to dáno nejspíš předmětem podnikání, protože v této oblasti by většina pracovníků měla mít vyšší vzdělání než základní. 44 procent zaměstnaných dosáhlo středoškolského vzdělání. Výuční list má 11 pracovníků, tedy téměř 20 procent, pracují především v oddělení logistickém, kde např. řidiči nepotřebují vyšší vzdělání. Vysokoškolského bakalářského vzdělání dosáhlo 19 procent zaměstnanců a nejvyšší, tedy vysokoškolské magisterské vzdělání má 17 procent lidí, kteří pracují především na vedoucích pozicích. Takováto struktura se zdá být optimální, zpravidla bývá vyšší vzdělání i lépe ohodnoceno a tedy i odměňováno. Pokud by podnik zaměstnával více pracovníků s dosaženým vyšším vzděláním, vedlo by to k vyšším nákladům. Na pozicích řadových zaměstnanců není třeba vyššího vzdělání.

Graf 3 - Dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců

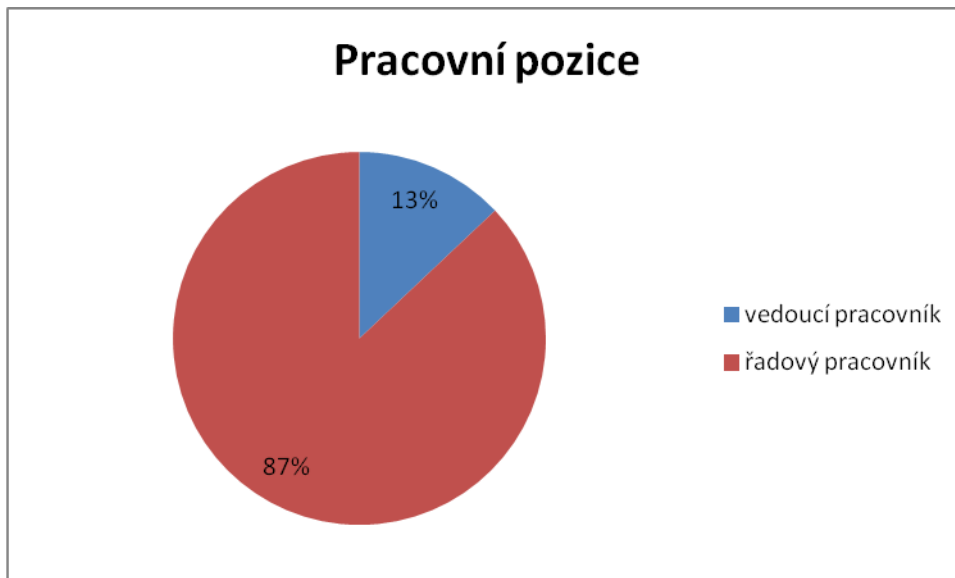


Zdroj: vlastní šetření

6.2.4 Pracovní pozice dotazovaných zaměstnanců

Většina zaměstnanců je zaměstnanců řadových, vedoucích pracovníků je pouze 13 procent. Je to dáno organizační strukturou organizace. Jednatel je nejvyšším nadřízeným a pod ním jsou ředitelé jednotlivých oddělení a úseků výroby. Více vedoucích pracovníků není v této organizační struktuře třeba.

Graf 4 - Pracovní pozice dotazovaných zaměstnanců

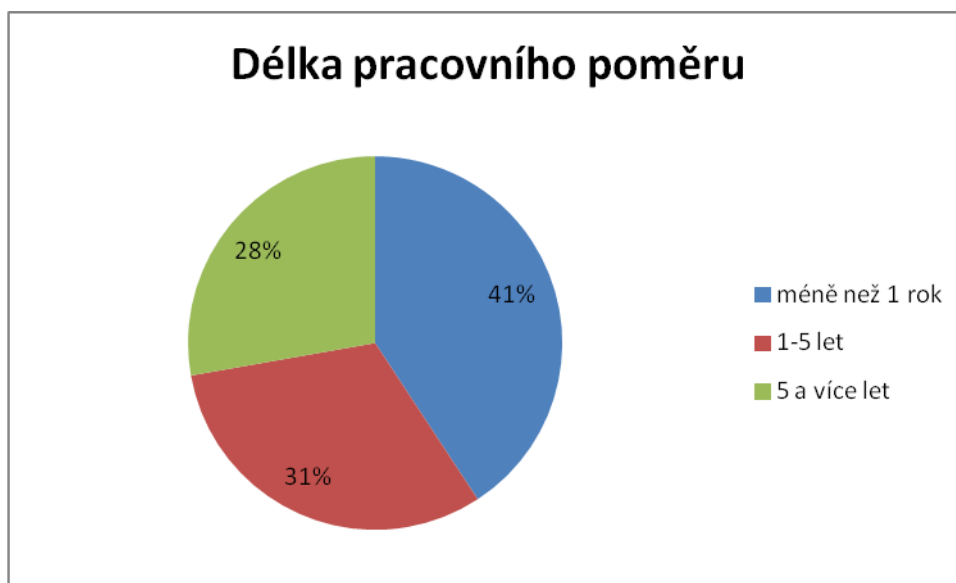


Zdroj: vlastní šetření

6.2.5 Délka pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců

Zaměstnanců, kteří v podniku pracují méně než 1 rok, je 41 procent, nejspíš je to dáno nespokojeností a nesprávnou motivací zaměstnanců setrvat ve společnosti. 31 procent, tedy 17 lidí je v podniku zaměstnána od 1 do 5 let a 28 procent lidí zde pracuje déle než pět let. Toto zjištění ukazuje, že vedení podniku by mělo řešit otázku fluktuace zaměstnanců a věnovat jí patřičnou pozornost a snahu o zlepšení této skutečnosti.

Graf 5 - Délka pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců

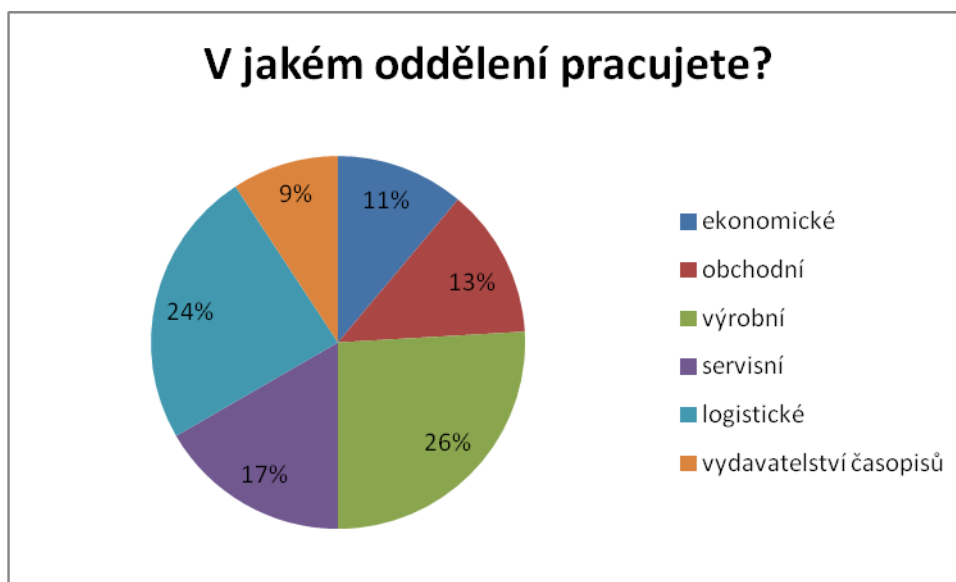


Zdroj: vlastní šetření

6.2.6 Zařazení do oddělení

Ve výrobním oddělení pracuje 26 procent respondentů, v tomto oddělení je nejvíce zaměstnaných. V oddělení logistickém je zaměstnáno 24 procent tázaných, v servisním oddělení vykonává svou práci 17 procent lidí, v obchodním oddělení, které se stará o zabezpečení nových zákazníků, je 13 procent zaměstnanců, 11 procent pracovníků má oddělení ekonomické a nejméně zaměstnává oddělení vydavatelství časopisů. Vedení podniku se domnívá, že tento počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních je adekvátní vzhledem k vykonávané práci.

Graf 6 - Zařazení do oddělení

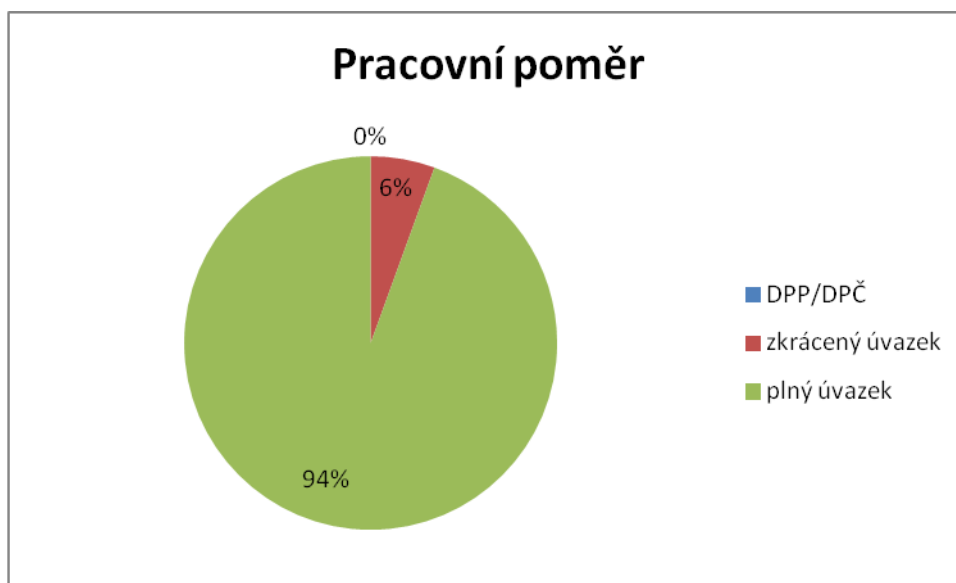


Zdroj: vlastní šetření

6.2.7 Druh pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců

Podle grafu 7 je zřejmé, že většina lidí je zaměstnána na plný pracovní úvazek, jen 6 procent pracuje na zkrácený pracovní úvazek a na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti nepracuje žádný z dotázaných zaměstnanců. Jednotlivé pracovní pozice mají stanovenou náplň práce tak, aby odpovídala plnému pracovnímu úvazku. Jen velmi malé procento pracovních pozic se dá zajistit zkráceným pracovním úvazkem.

Graf 7 - Druh pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců



Zdroj: vlastní šetření

6.2.8 Typ zdroje získání pracovního místa

Převážná většina zaměstnanců se o volném pracovním místě v organizaci dozvěděla prostřednictvím tištěného inzerátu, 17 procent uvedlo jiný zdroj, 6 z devíti těchto lidí odpovědělo, že toto místo sehnali díky doporučení jim známé osoby, která ve společnosti již pracuje, 3 pracovníci byli do organizace přijati prostřednictvím personální agentury, neboť se jedná o vedoucí pracovníky. Společnost doposud nepoužívala jiné metody získávání pracovníků. Dávají možnost i uchazečům z úřadu práce, ale dle zjištěných informací je zřejmé, že tato metoda jim zaměstnance nepřivádí.

Graf 8 - Typ zdroje získání pracovního místa

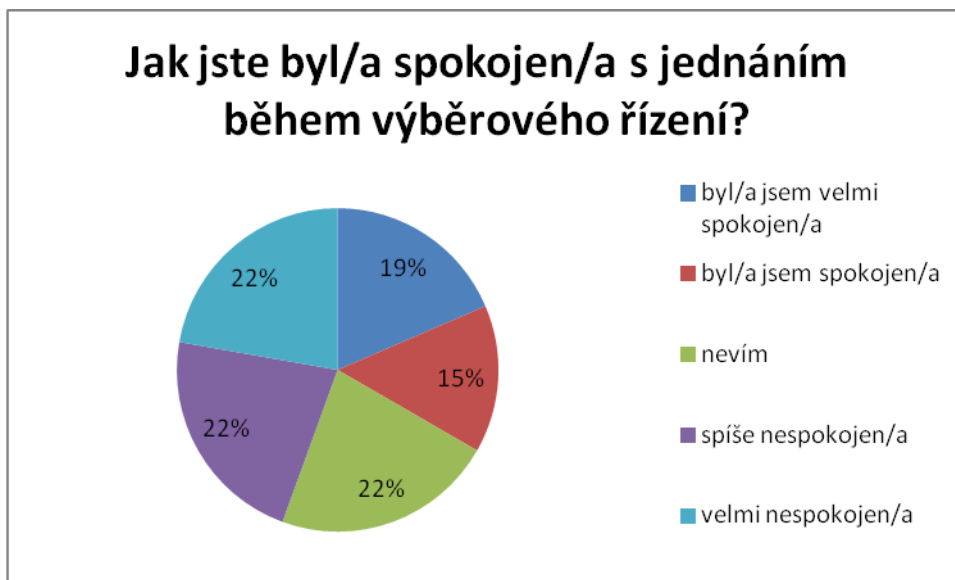


Zdroj: vlastní šetření

6.2.9 Spokojenost s jednáním během výběrového řízení

Zaměstnancům byla položena otázka, zda byli spokojeni s jednáním během výběrového řízení. 22 procent odpovědělo, že byli spíše nespokojeni, stejné procento lidí uvedlo, že neví, tedy si již na výběrové řízení nejspíš nepamatují, či tomu nepřikládají důležitost. Stejně tak 22 procent tázaných odpovědělo, že bylo velmi nespokojených, 19 procent bylo naopak velmi spokojeno a 15 procent bylo spokojeno. I když zaměstnanci byli nespokojeni s jednáním během výběrového řízení a na obsazovanou pozici přesto nastoupili, neznamená to, že by se podnik touto oblastí neměl zabývat. Je možné, že toto pracovní místo uchazeč přijal jen na tzv. překlenovací dobu, než najde lepšího zaměstnavatele. Toto může být i příčinou otázky fluktuace zaměstnanců.

Graf 9 - Spokojenost s jednáním během výběrového řízení

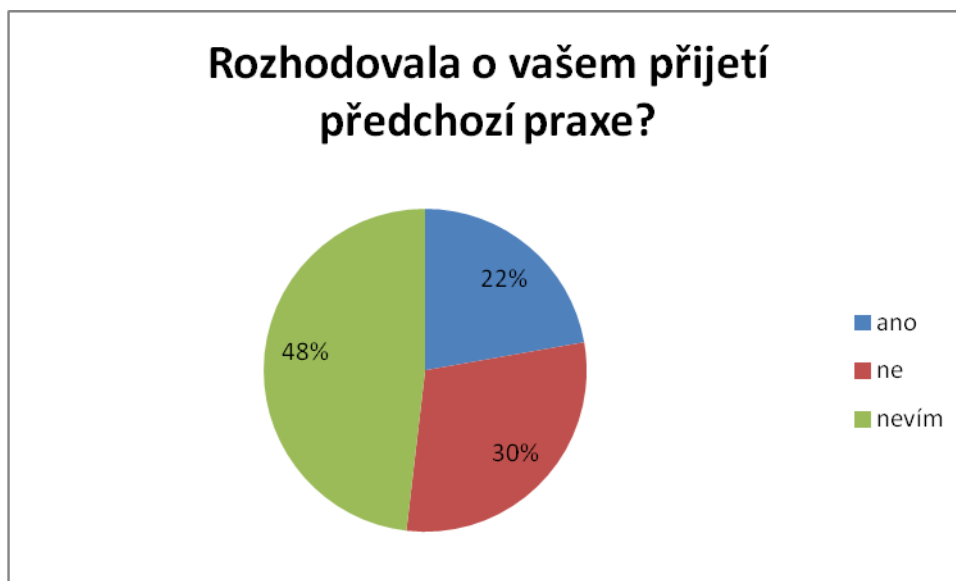


Zdroj: vlastní šetření

6.2.10 Závislost praxe při rozhodování o přijetí

Jedna z otázek byla, zda o přijetí tázaného rozhodovala jeho předchozí praxe. Téměř polovina odpověděla, že neví, nebyli s touto informací seznámeni, 30 procent se domnívá, že o jejich přijetí předchozí praxe nerozhodovala, naopak 22 procent zaměstnanců si myslí, že praxe rozhodla o tom, že byli přijati.

Graf 10 - Závislost praxe při rozhodování o přijetí

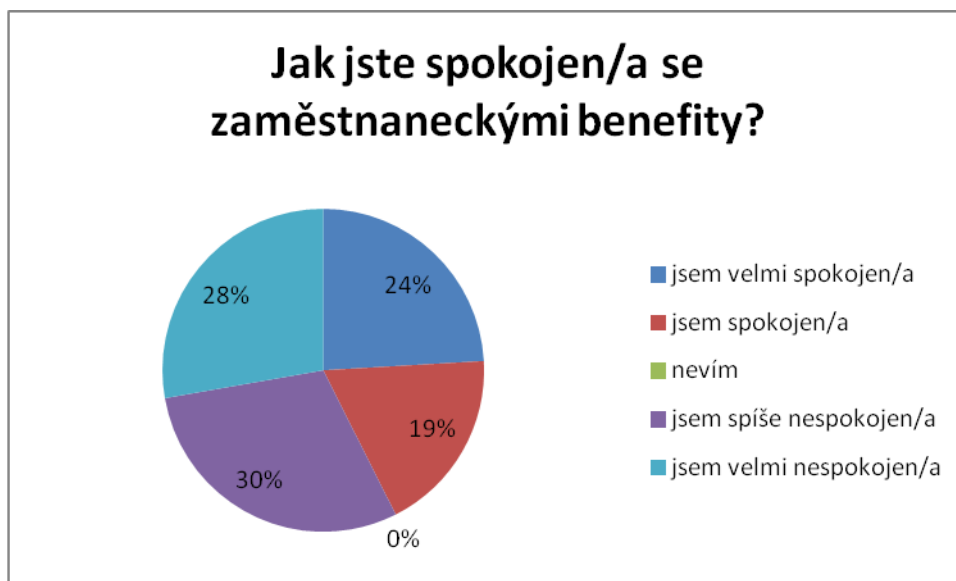


Zdroj: vlastní šetření

6.2.11 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

Celkem 30 procent zaměstnanců podniku jsou nespokojeni se systémem zaměstnaneckých benefitů. Velmi nespokojeno je 28 procent pracovníků. 19 procent lidí se cítí být spokojeni se zaměstnaneckými benefity a 24 procent zaměstnanců je velmi spokojeno, jedná se především o vedoucí pracovníky.

Graf 11 - Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

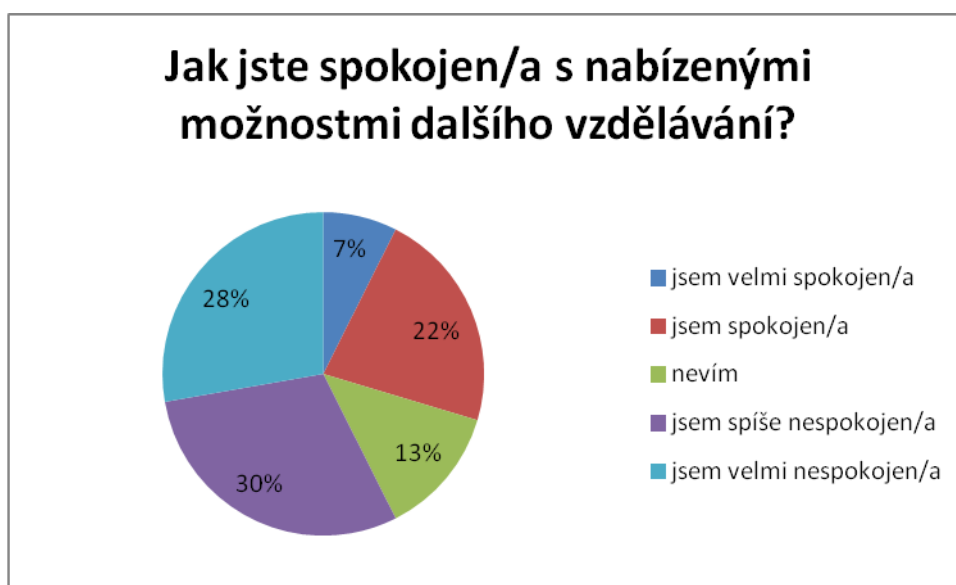


Zdroj: vlastní šetření

6.2.12 Spokojenost s nabízenými možnostmi dalšího vzdělávání

Na grafu 12 lze vidět, že převážná polovina zaměstnanců je nespokojena s nabízenými možnostmi dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků, z toho 30 procent je spíše nespokojeno a 28 procent velmi nespokojeno. Na tuto otázku odpovědělo 13 procent respondentů, že neví, či nedokáže tuto možnost posoudit. 22 procent zaměstnanců je spokojeno a jen 7 procent velmi spokojeno.

Graf 12 - Spokojenost s nabízenými možnostmi dalšího vzdělávání

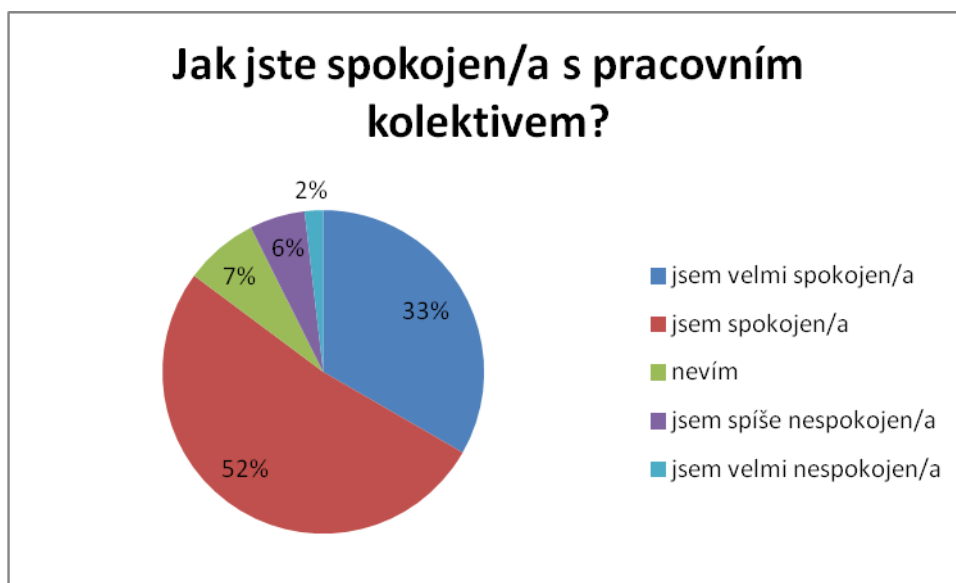


Zdroj: vlastní šetření

6.2.13 Spokojenost s pracovním kolektivem

Jednou z otázek dotazníku byla spokojenost s pracovním kolektivem. Dle zjištěných odpovědí se ukázalo, že zaměstnanci jsou většinou se svými kolegy spokojeni, 52 procent uvedlo, že jsou spokojeni a 33 procent, že jsou dokonce velmi spokojeni. Pouhá dvě procenta zmínila, že jsou s kolektivem velmi nespokojeni a 6 procent je spíše spokojeno. 7 procent dotázaných nedokázalo na tuto otázku odpovědět.

Graf 13 - Spokojenost s pracovním kolektivem



Zdroj: vlastní šetření

6.2.14 Výskyt konfliktů v podniku

Celkem 27 zaměstnanců, tedy přesně 50 procent, tvrdí, že v podniku nedochází k častým konfliktům. 33 procent nedokáže posoudit, zda ke konfliktům dochází a 19 procent uvedlo, že k častým konfliktům mezi zaměstnanci v podniku dochází. Někteří zaměstnanci jsou konfliktní a někteří naopak bezkonfliktní. Je možné, že ke konfliktům dochází z důvodu špatné či nedostatečné informovanosti a komunikaci a také zde hraje významnou roli povaha a momentální nálada zaměstnanců.

Graf 14 - Výskyt konfliktů v podniku

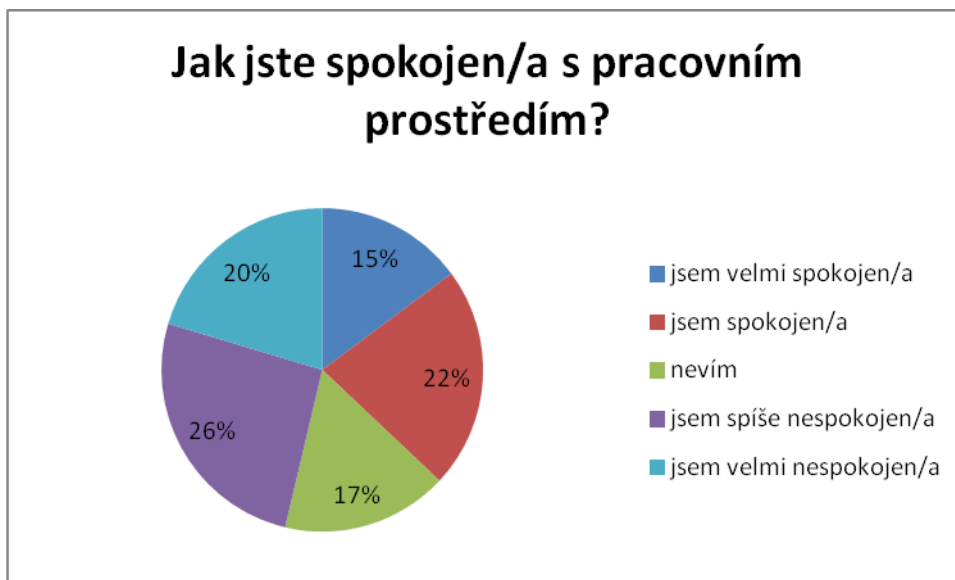


Zdroj: vlastní šetření

6.2.15 Spokojenost s pracovním prostředím

Spokojenost s pracovním prostředím se vcelku liší. Velmi spokojeno je 15 procent zaměstnanců, většinou z ekonomického a obchodního oddělení. 22 procent dotázaných je spokojeno. 17 procent pracovníků nedokázalo na tuto otázku odpovědět, spíše nespokojeno je 26 procent a velmi nespokojeno je 20 procent. Nespokojenost s pracovním prostředím uváděli především pracovníci z logistického, výrobního a servisního oddělení. Na uvedených odděleních jsou stížené pracovní podmínky, hluk vycházející z jednotlivých přístrojů je po delší době nepříjemný, některé výrobky si žádají výrobu v chladném prostředí, to se odráží na spokojenosti zaměstnanců, takové pracovní podmínky by jim měly být něčím kompenzovány.

Graf 15 - Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: vlastní šetření

6.2.16 Požadované změny personálních činností

Na poslední otázku, tedy co by dotázaní chtěli v rámci personálních činností změnit, bylo možné zvolit více odpovědí. Pracovní vztahy, nebo pracovní kolektiv by chtěli změnit 4 zaměstnanci, celkem 39 respondentů by uvítalo, aby se zlepšila péče o pracovníky. Více vzdělávání a rozvoje by si přálo 78 procent lidí a 15 pracovníků by si přáli změnit něco jiného, nejvíce se v tomto případě vyskytovala změna v oblasti informovanosti, zaměstnanci se cítí být málo informováni o chodu a plánech podniku. Péče o zaměstnance je do jisté míry podobná jako odměňování, téměř každý zaměstnanec by si přál vylepšení dosavadního stavu.

Graf 16 - Požadované změny personálních činností



Zdroj: vlastní šetření

7. TVORBA PERSONÁLNÍCH PLÁNŮ VE VYBRANÉM PODNIKU A JEJICH EFEKTIVITA

Společnost má snahu zařadit do své strategie i personální plánování, ale při analýze některých personálních činností se ukázalo, že ne všechny aktivity zvládá podnik tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity. Vyskytují se zde určité mezery v řízení lidských zdrojů, a proto by bylo vhodné učinit některá opatření, která by vedla k lepším výsledkům.

V oblasti plánování pracovníků se společnost snaží o předvídaní budoucích potřeb zaměstnanců, ale nezohledňuje náhlé potřeby, např. v případě nemoci či dovolených. Proto by se podnik měl zamyslet nad tím, zda by nebylo vhodnější naplánovat vytíženost zaměstnance takovým způsobem, aby mohl v případě nepřítomnosti kolegy zastoupit jeho práci po dobu nezbytně nutnou, stal by se tak jakousi rezervou pro případ nutných zástupů v době dovolených a nemocí. Předěšlo by se tak zdoluhavému a složitému zaškolování pracovníků, kteří jsou pro tento případ přijímáni na dohodu o provedení práce či provedení činnosti. Toto opatření by také vedlo ke snížení nákladů na získávání, výběr a zaškolení nového zaměstnance.

Organizace získává zaměstnance ze zdrojů vnitřních i vnějších, ale metody, které jsou pro výběr používány, nedostačují současným možnostem. Bylo by vhodné, aby vedení společnosti při získávání nového pracovníka použilo zadávání inzerátů online na pracovních webech. V dnešní moderní době většina lidí hledá práci právě pomocí online nabídky. Společnosti by to přineslo daleko větší možnosti při hledání pracovníka, a rozšířila by se tak nabídka uchazečů a snáze by se dalo najít pracovníka s požadovanými schopnostmi a dovednostmi.

Při výběru zaměstnanců by bylo efektivnější zvolit takové metody výběru, které by důkladně prověřily, zda uchazeč přesně odpovídá daným požadavkům příslušného pracovního místa. Výběrové řízení by mělo probíhat následujícím způsobem. Na základě životopisu a motivačního dopisu posoudit, zda uchazeč je vhodný pro danou pozici, pokud se dostane do užšího výběru, bude následně přizván k osobnímu pohovoru. Ten by měl být plánovaný, řízený a kontrolovaný, aby se dosáhlo hlavního účelu rozhovoru, tedy zjištění schopnosti uchazečova budoucího výkonu. Osoby provádějící pohovor by měly být důkladně připravené, kvalifikované a měly by znát problematiku výběrových metod. Pro

upřesnění vhodnosti kandidáta na pracovní pozici by bylo vhodné využít dotazník, který by poskytl doplňující informace o uchazeči o zaměstnání. Reference vybraného kandidáta by si měl pak podnik ověřit u předchozího zaměstnavatele. Všechny tyto metody by vedly k přesnějšímu zhodnocení potencionálního pracovníka. Celé výběrové řízení by mělo probíhat na profesionální úrovni a všichni uchazeči by měli být informováni o jeho výsledku, předejde se tak případným nedorozuměním, konfliktům a nespokojenosti zaměstnance již v samém počátku.

V podniku dochází k neformálnímu hodnocení zaměstnanců v průběhu celého roku. Je však žádoucí, aby organizace přijala za své i pravidelné formální hodnocení, protože bez něj je obtížné realizovat kvalitní systém rozmisťování, povyšování, vzdělávání a rozvoj i odměňování. Hodnocení pracovníka by mělo mít následující postup. O provedení hodnocení by měli být informováni všichni zaměstnanci organizace, vedoucí pracovníci jako hodnotitelé by se měli důkladně připravit, seznámit s cíli, metodami a termínem hodnocení, měli by si prostudovat obsah hodnotitelských dokumentů, a pak přistoupit k samotnému hodnocení. Posledním bodem je vyhodnocení a využití výsledků. Vybranou metodou by mohlo být hodnocení pomocí stupnice, které je srozumitelné a oceňuje se zde pracovní výkon a jednání zaškrtnutím stupně daného kritéria. Tato forma hodnocení by měla motivovat zaměstnance k vyšším výkonům a vedení podniku informovat o tom, jak pracovník plní úkoly a požadavky svého pracovního místa.

Vedení společnosti má snahu zařadit do systému odměňování i nepeněžní formu odměny. Zaměstnancům ovšem tyto výhody připadají nedostačující, je samozřejmé, že se podnik nemůže zavděčit všem zaměstnancům, ale měl by nastavit takový systém, který by byl spravedlivý pro všechny pracovníky. Nápravou by mohlo být poskytnutí příspěvku zaměřeného na další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, např. ve formě jazykových kurzů. Zohlednil by se tak i požadavek pracovníků na vzdělávání, který by vedl k větší spokojenosti, k motivaci zaměstnanců, a podniku by tak přinesl více kvalifikované pracovníky a díky spokojenosti zaměstnanců by snížil jejich fluktuaci. Dále by pak bylo vhodné na základě zavedení nové formy hodnocení, motivovat stávající zaměstnance vyhlášením tzv. zaměstnance roku. Jednalo by se o takového zaměstnance, který by dosáhl za celý uplynulý rok nejlepšího hodnocení, a tomuto zaměstnanci by pak byla předána např. peněžitá odměna, či poukaz na dovolenou. Zaměstnance by to tak motivovalo k vyšším výkonům a setrvání v organizaci.

Oblast pracovních vztahů funguje podle vedení společnosti dobře, až na některé výjimky. Tomu je třeba předcházet dobrou informovaností zaměstnanců o chodu podniku a komunikací. V případě vzniku nějakého konfliktu by se zaměstnanci neměli obávat obrátit se na svého nadřízeného, který by měl pomoci tento konflikt vyřešit. Včasným vyřešením problému se může předejít mnoha zbytečným nedorozuměním. Vedení společnosti by mělo pracovníkům naslouchat a vyslyšet jejich názory a dát tak najevo zájem o zaměstnance. Společnosti by to mohlo přinést nové nápady a vylepšení fungování některých činností podniku, lepší vztahy pozitivně ovlivní dosahování cílů organizace.

Plánování oblasti péče o pracovníky je důležitou částí pro spokojenost zaměstnanců. I přesto, že podnik zavedl různá opatření pro spokojenost zaměstnanců, některým pracovníkům se to zdá být nedostačující. Doporučení pro tuto společnost je uskutečnit např. sportovní den pro všechny zaměstnance. Vánoční večírek se osvědčil, a proto by bylo vhodné zajistit letní variantu. Utuží pracovní vztahy, navodí dobrou náladu a společnosti zaručí spokojené zaměstnance.

8. ZÁVĚR

Najít a vybrat kvalitního pracovníka je v dnešní době velice složitý, zdlouhavý a finančně náročný proces. Přesto mnoho organizací končí tento proces podepsáním pracovní smlouvy a dál nevěnují novému zaměstnanci náležitou pozornost. Následně řeší problémy spojené s odchody nedávno přijatých zaměstnanců, nebo si naopak příliš pozdě všimnou, že zaměstnanec na určité pozici je nevykonný a má nedostatečné schopnosti a dovednosti.

Cílem práce bylo uvést a analyzovat vybrané personální aktivity daného podniku, nalézt případné nedostatky a mezery v jejich fungování, zjistit spokojenost zaměstnanců s jednotlivými personálními činnostmi a na základě těchto zjištění pak vytvořit a navrhnout taková doporučení pro konkrétní podnik, která by vedla k vyšší efektivitě.

Podnik má snahu propojovat personální činnosti s plány společnosti a strategií. Je si vědom toho, že pro jeho úspěšnost a dlouhodobou existenci má zásadní význam dobře zformulovaná, srozumitelná a stabilní personální politika, která obsahuje souhrn opatření, kterými by se mělo vedení organizace řídit při rozhodování a plánování, která se týkají oblasti práce a lidských zdrojů tak, aby tyto zásady přispívaly k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku.

Z analýzy zjištěných údajů je patrné, že společnost i přes svou snahu zahrnout do své strategie řízení lidských zdrojů nemotivuje své zaměstnance dostatečně, a dochází tak k vysoké fluktuaci pracovníků a neefektivnímu personálnímu plánování. U některých personálních činností byla zjištěna řada mezer a nedostatků, kterých si je vedení společnosti do jisté míry vědomo, ale stále ještě neučinilo žádné kroky, které by vedly k nápravě.

Byla proto navržnuta a doporučena taková opatření pro tvorbu personálních plánů, která budou více efektivní a pomohou podniku snáze dosahovat vytyčených cílů a záměrů. Nové personální plány budou vyžadovat značné finanční prostředky, ale nová opatření a spokojenost zaměstnanců povedou k jejich nižší fluktuaci, a uspoří se tedy náklady vynaložené na získávání a výběr nových pracovníků.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů	15
Obrázek 2 - Proces plánování lidských zdrojů	18
Obrázek 3 - Proces získávání pracovníků	26
Obrázek 4 - Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.	36
Graf 1 - Pohlaví dotazovaných zaměstnanců	54
Graf 2 - Věk dotazovaných zaměstnanců	55
Graf 3 - Dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců	56
Graf 4 - Pracovní pozice dotazovaných zaměstnanců	57
Graf 5 - Délka pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců	58
Graf 6 - Zařazení do oddělení	59
Graf 7 - Druh pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců	60
Graf 8 - Typ zdroje získání pracovního místa	61
Graf 9 - Spokojenost s jednáním během výběrového řízení	62
Graf 10 - Závislost praxe při rozhodování o přijetí	63
Graf 11 - Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	64
Graf 12 - Spokojenost s nabízenými možnostmi dalšího vzdělávání	65
Graf 13 - Spokojenost s pracovním kolektivem	66
Graf 14 - Výskyt konfliktů v podniku	67
Graf 15 - Spokojenost s pracovním prostředím	68
Graf 16 - Požadované změny personálních činností	69

9. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 1. vydání. Olomouc: Anag, 2007. 286 str. ISBN 978-80-7263-395-1
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 str. ISBN 978-80-247-2890-2
3. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 str. ISBN 978-80-247-1407-3
5. BLÁHA, J. – MATEICIUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0374-9
6. DVOŘÁKOVÁ Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 str. ISBN 978-80-7179-893-4
7. HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-068-7
8. KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 str. ISBN 80-7179-389-2
9. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 str. ISBN 978-80-247-2497-3
10. KOUBEK, J. *ABC Praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 str. ISBN 80-86131-25-4.
11. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-247-0602-4
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management press, 2004. 367 str. ISBN 80-7261-033-3
13. MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 str. ISBN 80-85623-29-3
14. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 str. ISBN 80-247-0405-6
15. VEBER, J. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management press, 2001. 700 str. ISBN 80-7261-029-5
16. VYBRANÁ SPOLEČNOST. *Politika kvality*. Praha, 2007.

17. VYBRANÁ SPOLEČNOST. *Příručka pro zaměstnance*. Praha, 2011.

10. PŘÍLOHY

Příloha č. 1	I
Příloha č. 2	V
Příloha č. 3	VII
Příloha č. 4	XIII
Příloha č. 5	XVI
Příloha č. 6	XVII

Příloha č. 1

Dotazník

Pohlaví:

- muž
- žena

Věk:

- 18-30 let
- 31-40
- 41-50
- 51 a více

Dosažené vzdělání:

- základní
- výuční list
- středoškolské
- vysokoškolské bakalářské
- vysokoškolské magisterské

Pracovní pozice v podniku je:

- vedoucí pracovník
- řadový pracovník

Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- méně než 1 rok
- 1 rok - 5 let
- 5 let a více

V jakém oddělení pracujete?

- ekonomické
- obchodní
- výrobní
- servisní
- logistické
- vydavatelství časopisů

V jakém pracovním poměru jste zaměstnán/a?

- dohoda o provedení práce/činnosti
- zkrácený pracovní úvazek
- plný pracovní úvazek

Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

- tištěný inzerát
- úřad práce
- Jiné:

Jak jste byl/a spokojen/a s jednáním během výběrového řízení?

- byl/a jsem velmi spokojen/a
- byl/a jsem spokojen/a
- nevím
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

Rozhodovala o vašem přijetí předchozí praxe?

- ano
- ne
- nevím

Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- jsem velmi spokojen/a
- jsem spokojen/a
- nevím
- jsem spíše nespokojen/a
- jsem velmi nespokojen/a

Jak jste spokojen/a s nabízenými možnostmi dalšího vzdělávání?

- jsem velmi spokojen/a
- jsem spokojen/a
- nevím
- jsem spíše nespokojen/a
- jsem velmi nespokojen/a

Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

- jsem velmi spokojen/a
- jsem spokojen/a
- nevím
- jsem spíše nespokojen/a
- jsem velmi nespokojen/a

Dochází v podniku mezi zaměstnanci k častým konfliktům?

- ano
- ne
- nevím

Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- jsem velmi spokojen
- jsem spokojen
- nevím

- jsem spíše nespokojen
- jsem velmi nespokojen

Co byste v rámci personálních činností změnili?

- pracovní vztahy (kolektiv)
- péče o pracovníky
- rozvoj a vzdělávání
- Jiné:

Příloha č. 2

Personalista/ka, asistentka ředitele závodu

Náplň práce:

- získávání a přijímání nových zaměstnanců
- ve spolupráci s vedoucími oddělení vytváří popisů pracovních míst, plánů školení, motivačních programů, stanovování personálních potřeb závodu
- zjišťování potřeb školení pro zaměstnance, koordinace školení
- vedení osobních záznamů o všech zaměstnancích závodu
- sepisování pracovních smluv, výpovědí, personálních dokumentů
- komunikace – telefon, korespondence, překlady pro ředitele závodu
- nakládání s písemnostmi – evidence, zakládání, archivování a skartace
- zajišťování dílčích úkolů za vedení závodu
- administrativní podpora řediteli závodu, organizace návštěv, zajišťování dílčích úkolů za vedení firmy

Požadavky:

- SŠ/VŠ vzdělání ekonomického nebo obchodního směru
- více než 2letá praxe v oblasti personalistiky
- velmi dobrá znalost AJ (písemně a slovně)
- dobrá znalost zákoníku práce
- organizační schopnosti, aktivní vystupování
- schopnost logického rozhodování
- dobrá znalost Microsoft Office a Lotus Notes

Nabízíme:

- zodpovědná práce v rozvíjející se zahraniční firmě
- aktivní zapojení do koncernových projektů a práci v multikulturním prostředí
- benefity: týden dovolené navíc, příspěvek na sportovní vyžití, příspěvek na penzijní připojištění

Ostatní informace:

Pracovní poměr: Na plný úvazek, trvalý pracovní poměr

Referenční kód: PL 228/55

Kategorie: Lidské zdroje a personalistika

Dosažené vzdělání: SŠ/maturita

Příloha č. 3

PRACOVNÍ SMLOUVA

Smluvní strany

Obchodní

firma:.....

Sídlo:.....

...
IČ:.....

.....
jedenáct:.....

.....
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem, oddíl,
vločka

(dále jen „zaměstnavatel“)

a

Jméno

a

příjmení:.....

Rodné číslo:.....

trvale bytem:.....

(dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku tuto **pracovní smlouvu** (dále jen „smlouva“).

Článek I. Pracovní poměr

1.1. Zaměstnavatel uzavírá se zaměstnancem pracovní poměr na dobu *neurčitou/určitou*.

Článek II. Druh práce

2.1. Zaměstnanec bude na základě této pracovní smlouvy pracovat u
zaměstnavatele jakoNáplní
jeho pracovní činnosti bude zejména
.....
.....

Článek III.
Místo výkonu práce

3.1. Místem výkonu práce je provozovna zaměstnavatele ve

Článek IV.
Den nástupu do práce

4.1. Zaměstnanec je povinen nastoupit do práce dne Tímto dnem vzniká pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Článek V.
Zkušební doba

5.1. Smluvní strany si ujednaly zkušební dobu. Délka zkušební doby je 3 měsíce.

Článek VI.
Mzda

6.1. Zaměstnanci přísluší za práci uvedenou v čl. II. této smlouvy a provedenou řádně v souladu s ustanoveními této smlouvy mzda stanovená mzdovým výměrem. Mzdový výměr je přílohou č. 1 této smlouvy.

6.2. Mzda je splatná k 15. dni kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž vznikl zaměstnanci nárok na mzdu. Mzda bude zaměstnanci vyplacena převodem na bankovní účet zaměstnance k tomuto účelu zaměstnavateli sdělený.

6.3. Z hrubé mzdy zaměstnance provádí zaměstnavatel zákonem stanovené srážky týkající se daně z příjmů fyzických osob, resp. zálohu na tuto daň, dále zákonem stanovené pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a zdravotní pojištění.

6.4. Nárok zaměstnance na ostatní odměny se řídí rozhodnutím zaměstnavatele.

Článek VII.
Pracovní doba

7.1. Práce je vykonávána od pondělí do pátku v rozsahu 40 hodin týdně. Jedná se o pružnou pracovní dobu. Zaměstnanec je povinen být na pracovišti

v době od 10:00 do 15:00. Podmínky pracovní doby jsou stanoveny ve vnitřních předpisech zaměstnavatele.

Článek VIII.

Práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance

- 8.1.** Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle této pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu a dodržovat všechny podmínky stanovené právními předpisy a touto pracovní smlouvou.
- 8.2.** Zaměstnanec je povinen dodržovat pracovní kázeň, podle pokynů zaměstnavatele provádět svoji práci podle této pracovní smlouvy osobně, ve stanovené pracovní době a při respektování nařízení, která pro něho vyplývají z jeho pracovního zařazení a která byla učiněna zaměstnavatelem.

Článek IX.

Pracovní cesta

- 9.1.** Zaměstnavatel je na základě této pracovní smlouvy oprávněn vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu, s čímž zaměstnanec svým podpisem této smlouvy výslovně souhlasí. Pracovní cestou se přitom rozumí časově omezené vyslání zaměstnance zaměstnavatelem mimo místo výkonu práce uvedené v čl. III. této smlouvy.
- 9.2.** Zaměstnanec na pracovní cestě koná práci podle pokynů zaměstnavatele.

Článek X.

Práce přesčas

- 10.1.** Zaměstnavatel je oprávněn ve výjimečných případech, jde-li o vážné provozní důvody, nařídit práci přesčas.
- 10.2.** Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.

Článek XI.

Dovolená, doba odpočinku

- 11.1.** Zaměstnanec má nárok na dovolenou na zotavenou v rozsahu čtyř týdnů za každý kalendářní rok. Dovolená bude čerpána po vzájemné dohodě zaměstnavatele se zaměstnancem, v případě neshody určí dobu čerpání dovolené zaměstnavatel.

Článek XII. Povinnost mlčenlivosti

12.1. Zaměstnanec je povinen zachovávat ve vztahu ke třetím osobám mlčenlivost o veškerých informacích a skutečnostech, o kterých se dozvěděl při výkonu práce od zaměstnavatele nebo třetích osob při výkonu práce podle této pracovní smlouvy, pokud nebudou tyto informace předem výslovně a nezaměnitelně písemnou formou označeny zaměstnavatelem za informace, které nejsou ani chráněné, ani důvěrné. Důvěrné informace budou také zahrnovat podmínky uvedené v této smlouvě. V pochybnostech budou veškeré informace a skutečnosti považovány za důvěrné.

12.2. Informacemi a skutečnostmi, ohledně nichž je zaměstnanec povinen zachovávat mlčenlivost, se pro účely této smlouvy rozumí jakékoliv informace a skutečnosti technické, provozní, výrobní či obchodní povahy, a to bez ohledu na jejich skutečnost nebo jen potenciální majetkovou či nemajetkovou hodnotu pro zaměstnavatele, a to samostatně nebo společně s ostatními informacemi nebo skutečnostmi ve svém souhrnu.

12.3. Povinnost mlčenlivosti zaměstnance platí bez ohledu na formu zachycení chráněných důvěrných informací a skutečností, tj. zdali jsou zachyceny na listinném podkladě, formou elektronických médií, počítačových výstupů, ale i jiných zde neuvedených nosičů takových informací a skutečností.

12.4. Informacemi a skutečnostmi uvedenými v tomto článku se pro účely této smlouvy nerozumí pouze skutečnosti tvořící obchodní tajemství zaměstnavatele, přičemž veškeré informace a skutečnosti podle této smlouvy požívají stejné ochrany. Důvěrné informace nebudou zahrnovat informace, které jsou obecně známé veřejnosti.

12.5. Povinnost mlčenlivosti zaměstnance trvá po dobu platnosti této smlouvy a dále 2 roky po uplynutí její platnosti, s čímž zaměstnanec svým podpisem této smlouvy výslovně souhlasí.

Článek XIII. Ukončení pracovního poměru

13.1. Porušení výše uvedené povinnosti mlčenlivosti zaměstnancem bude pro účely této pracovní smlouvy považováno bezvýhradně za porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů zvláště hrubým způsobem a zaměstnavatel je oprávněn rozvázat se zaměstnancem pracovní poměr dle příslušných ustanovení zákoníku práce, s čímž zaměstnanec svým podpisem této smlouvy výslovně souhlasí.

13.2. Zaměstnavatel a zaměstnanec jsou oprávněni dát výpověď z důvodů stanovených příslušnými ustanoveními zákoníku práce.

13.3. Po ukončení pracovního poměru je zaměstnanec povinen odevzdat zaměstnavateli veškeré věci, které mu byly v rámci výkonu práce svěřeny. Zaměstnanec je povinen rovněž odevzdat veškeré dokumenty a nosiče informací, které mu byly svěřeny.

Článek XIV. Odpovědnost za škodu

14.1. Zaměstnanec odpovídá zaměstnavateli za škodu, kterou mu způsobil zaviněným porušením povinností při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ní.

Článek XV. Další ujednání

15.1. Součástí této pracovní smlouvy je Příloha č. 2, v níž je uveden seznam movitých věcí, které byly zaměstnanci předány v souvislosti s uzavřením pracovního poměru, a které bude používat v souvislosti s výkonem práce u zaměstnavatele.

15.2. V případě ukončení pracovního poměru se zaměstnanec zavazuje vrátit zaměstnavateli veškeré movité věci, které obdržel od zaměstnavatele v souvislosti s uzavřením pracovního poměru, a to ke dni skončení pracovního poměru a ve stavu odpovídajícím jejich běžnému opotřebení.

Článek XVI. Závěrečná ustanovení

16.1. Skutečnosti touto smlouvou neupravené se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a dalšími souvisejícími právními předpisy.

16.2. Smluvní strany prohlašují, že tato smlouva byla sepsána dle jejich pravé a svobodné vůle, je prosta omylu, nebyla uzavřena v tísní ani za jiných nápadně nevýhodných podmínek, což obě smluvní strany stvrzují svými vlastnoručními podpisy na této smlouvě.

16.3. Tato smlouva je vyhotovena ve třech stejnopisech s platností originálu, přičemž zaměstnanec obdrží po jednom vyhotovení a zaměstnavatel po dvou vyhotoveních.

V.....
dne.....

.....
.....
Zaměstnavatel Zaměstnanec

Příloha č. 4

DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

Smluvní strany

Obchodní

firma:.....

Sídlo:.....

....

IČ:.....

Jednající:.....

.....

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem, oddíl,
vločka

(dále jen „zaměstnavatel“)

a

Jméno

příjmení:..... a

Rodné

číslo:.....

Trvale

bytem:.....

(dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku podle ustanovení § 75 a násl.
zákona č. 262/2006 Sb., tuto **Dohodu o provedení práce:**

Článek I. Druh práce a místo výkonu

1.1. Zaměstnanec se zavazuje, že bude pro zaměstnavatele vykonávat práci,
jejímž předmětem je(dále jen
„dohodnutá práce“).

1.2. Dohodnutou práci bude zaměstnanec vykonávat v místě
.....

Článek II. Rozsah dohodnuté práce

2.1. Dohodnutou práci podle čl. I. této dohody bude zaměstnanec vykonávat v období od do Rozsah dohodnuté práce se stanovuje na hodin.

Článek III. Odměna

3.1. Odměna za dohodnutou práci je stanovena na Kč.

3.2. Odměna podle čl. 3.1. této dohody zahrnuje všechny náklady, které zaměstnanec s výkonem dohodnuté práce bude mít.

3.3. Odměna podle čl. 3.1. bude splatná dne

Článek IV. Povinnosti zaměstnance

4.1. Zaměstnanec je povinen provádět dohodnutou práci osobně.

4.2. Zaměstnanec je povinen dodržovat právní předpisy vztahující se k výkonu dohodnuté práce.

4.3. Zaměstnanec je povinen dodržovat zejména právní předpisy vztahující se k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Zaměstnanec prohlašuje, že byl seznámen zaměstnavatelem s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

4.4. Zaměstnanec má povinnost postupovat při výkonu dohodnuté práce v souladu s touto dohodou a s pokyny zaměstnavatele.

Článek V. Povinnosti zaměstnavatele

5.1. Zaměstnavatel je povinen vytvořit pracovní podmínky zajišťující řádný a bezpečný výkon práce, zejména poskytovat potřebný materiál, nářadí a osobní ochranné prostředky, poskytnout sjednanou odměnu a dodržovat ostatní podmínky dohody.

Článek VI. Ukončení dohody

6.1. Zaměstnavatel může odstoupit od dohody, jestliže pracovní úkol nebyl proveden ve sjednané lhůtě.

6.2. Zaměstnanec může od dohody odstoupit, nemůže-li pracovní úkol provést proto, že mu zaměstnavatel nevytvořil sjednané pracovní podmínky. V

takovém případě je zaměstnavatel povinen nahradit zaměstnanci škodu, která mu tím vznikla.

6.3. Tato dohoda může být ukončena dohodou obou smluvních stran.

Článek VII. Další ujednání

7.1. Práva a povinnosti v této dohodě neupravené se řídí ustanoveními zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

7.2. Tato dohoda byla vypracována ve dvou vyhotoveních, z nichž po jednom obdrží zaměstnanec i zaměstnavatel.

V dne

.....
.....

podpis zaměstnavatele

podpis zaměstnance

Příloha č. 5

Charakteristiky pracovního jednání	Plně souhlasí	Souhlasí	Neutrální	Nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
Schopný získat potřebné informace					
Neschopný rozlišit zásadní informace od podružných					
Schopný aplikovat vhodné metody práce					
K práci potřebuje mnoho podrobných instrukcí					
Schopný zpracovat výsledky rozboru pomocí Wordu, Excelu a PowerPointu					

Příloha č. 6

Kritéria hodnocení	Stupeň plnění				
	Nedostatečný (1)	Uspokojivý (2)	Dobry (3)	Velmi dobrý (4)	Výborný (5)
1. Intenzita práce					
2. Kvalita práce					
3. Spolehlivost					
4. Iniciativa					
5. Spolupráce s kolegy					
6. Dodržování pracovní doby					
Celkem					