

**Projekt rozvoje spolupráce studentů k úspěšnému
zapojení do profesního života ve firmě HP TRONIC
Zlín, spol. s r. o.**

Bc. Jana Krajčová

Diplomová práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana KRAJČOVÁ**

Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt rozvoje spolupráce studentů k úspěšnému zapojení do profesního života ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše popište personální řízení zaměstnanců a dopady personálního řízení na výkonnost podniku.

II. Praktická část

- Analyzujte dosavadní spolupráci firmy a studentů.
- Na základě předchozí analýzy zpracujte možnosti rozvoje studentů a navrhňte zdroj financování.
- Vypracujte projekt na rozvoj spolupráce studentů s firmou HP TRONIC Zlín spol. s r. o.

Závěr

Rozsah práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

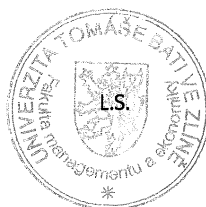
Seznam odborné literatury:

- [1] BUCKLEY, R. JIM CAPLE Trénink a školení. 1. vydání, Brno: Coputer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
[2] FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.
[3] MAREK, D., KANTOR, T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. Brno: Barrister & Principal, 2007. ISBN 978-80-87029-13-8.
[4] PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení fimry. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-7357-139-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Trčková**
Datum zadání diplomové práce: **14. března 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **5. května 2008**

Ve Zlíně dne 14. března 2008


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan




doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem této práce je navrhnout opatření týkající se vzájemné spolupráce firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. a školami. V teoretické části jsou popsány úkoly a činnosti personálního řízení, plánování, proces a metody získávání zaměstnanců, postup při příjmu zaměstnanců, hodnocení, odměňování, motivace a vzdělávání zaměstnanců. Praktická část popisuje skutečnou situaci spolupráce se školami ve firmě. Na základě zjištěných informací jsou navrhnutá opatření ke zlepšení stávajícího systému spolupráce firmy se školami.

Klíčová slova: personální řízení, personální oddělení, motivace, hodnocení, firemní vzdělávání, dotazník, adaptace, odměňování.

ABSTRACT

The aim of this work is seeking corporation of firm HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. and schools. Activities and task of personal management, planing, proces and methods of selection start, process of receiving start, classification, remuneration, motivation and education of start are described in theoretical part. Practical part describes actual situation of corporation with schools in company. On the basis of that information provisions are proposed to improve actual system of corporation company with schools.

Keywords: personal management, start department, motivation, employee, classification, trade education, questionnaire, adaptation, remuneration.

Motto:

„Má-li firma dojít tam, kam chce, musí znát směr a cíl cesty. Jinými slovy, musí si ujasnit svoji strategii. Vytvářejí ji, vymýšlejí, plánují a realizují lidé. Má-li být však životná, musí být také pro lidi a o lidech.....“

Jiří Stýblo

Poděkování:

Ráda bych poděkovala mé vedoucí diplomové práce slečně Ing. Petře Trčkové za odbornou pomoc a za to, že mi umožnila nahlédnout do této problematiky a poskytla potřebné materiály, firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. za vstřícnost při mých dotazech a v neposlední řadě panu doc. PhDr. Ing. Gregarovi, CSc. za cenné rady a konzultace. Všem mým blízkým a přátelům děkuji za podporu.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A JEHO ÚLOHA V PODNIKU	11
1.1 VÝZNAM PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	11
1.2 ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	11
1.2.1 Personální řízení musí zejména:.....	12
1.3 PERSONÁLNÍ POLITIKA A PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	13
1.4 STRATEGICKÉ PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	13
1.5 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE PRO PODNIK A JEHO PŘÍNOS.....	14
2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	15
2.1 ÚČEL A HLAVNÍ ÚKOLY PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
2.2 OTÁZKY, NA KTERÉ MUSÍ PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ ODPOVĚDĚT.....	15
2.3 OBLASTI PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	15
2.4 PROCES PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKU	15
2.5 ČASOVÁ DIMENZE PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	17
3.1 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	17
3.1.1 Faktory ovlivňující vytváření pracovních míst	17
3.1.2 Změna struktury pracovních míst.....	17
3.2 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	18
3.2.1 Získávání informací pro analýzu pracovních míst.....	18
3.2.2 Popis pracovního místa	18
4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19
4.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JEHO KROKY	19
4.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19
5 PŘÍJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ	21
5.1 FORMÁLNÍ NÁLEŽITOSTI PŘÍJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	21
5.2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	21
5.3 ORIENTACE ZAMĚSTNANCŮ A JEJÍ OBLASTI	22
5.3.1 Orientační balíček	22
6 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	23

6.1	CÍLE HODNOCENÍ.....	23
6.2	FORMY HODNOCENÍ.....	23
6.3	KDO PROVÁDÍ HODNOCENÍ?	23
6.4	KRITÉRIA HODNOCENÍ	24
6.5	METODY HODNOCENÍ	24
6.6	ZÁVĚRY HODNOCENÍ.....	24
7	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	25
8	MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	26
8.1	PRACOVNÍ PODMÍNKY	27
8.2	PRACOVNÍ KOLEKTIV, VZTAHY NA PRACOVÍŠTI.....	28
8.3	OSOBNOST NADŘÍZENÉHO	29
8.4	INFORMOVANOST A KOMUNIKACE.....	30
8.5	OBOHACUJÍCÍ PRÁCE	31
8.6	ROZŠÍŘENÍ PRACOVNÍ NÁPLNĚ.....	32
8.7	BUDOVÁNÍ KARIÉRY A OSOBNÍ ROZVOJ	33
8.8	FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ REŽIMY	34
8.9	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	35
9	PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	37
9.1	VZDĚLÁVÁNÍ A KVALIFIKACE.....	37
9.2	PLÁNOVÁNÍ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	37
9.3	VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVACÍ PROGRAMU	37
10	EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND	39
10.1	CO JE ESF	39
10.2	POSLÁNÍ EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO FONDU	39
10.3	ŘÍDÍCÍ ORGÁN A DALŠÍ PARTNEŘI	39
10.4	ZÁKLADNÍ PROGRAMY EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO FONDU	39
10.5	EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND PODPORUJE	40
10.6	KDO MŮŽE ŽÁDAT O FINANČNÍ PODPORU Z ESF	40
10.7	POSTUP PO VYHLÁŠENÍ PROGRAMŮ	40
10.8	VÝBĚR PROJEKTŮ	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
11	VZNIK, VÝVOJ A KRÉDO SPOLEČNOSTI HP TRONIC ZLÍN, SPOL. S R. O.....	42

11.1	FIRMY VE SKUPINĚ HP TRONIC	43
11.2	ZAMĚSTNANCI VE SKUPINĚ HP TRONIC	44
11.3	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	46
11.4	SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE VZDĚLÁNÍ.....	48
13	ANALÝZA DOSAVADNÍ SPOLUPRÁCE FIRMY HP TRONIC ZLÍN SPOL. S R. O. A STUDENTŮ.....	53
13.1	SPOLUPRÁCE FIRMY HP TRONIC ZLÍN, SPOL. S R. O. SE ŠKOLAMI	53
13.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	55
13.2.1	Výsledky dotazníkového šetření	55
13.3	ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ A STUDENTŮ A ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	58
13.3.1	V rámci OP RLZ firma realizuje:.....	60
13.3.2	Dotace z úřadu práce	64
14	PROJEKT ROZVOJE SPOLUPRÁCE STUDENTŮ S FIRMOU HP TRONIC ZLÍN SPOL. S R. O.....	68
14.1	NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOLUPRÁCE FIRMY SE ŠKOLAMI	68
14.1.1	Samo-prezentace firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.	68
14.1.2	Spolupráce při tvorbě studijních programů a profilu absolventa v kooperaci s firmou HP TRONIC ZLÍN, spol. s r. o. a školami	69
14.1.3	Interaktivní webové stránky firmy HP TRONIC	71
14.1.4	Studentské stáže	72
14.1.5	Příležitost pro absolventy	75
14.2	PŘEKÁŽKY A RIZIKA SPOLUPRÁCE	75
14.2.1	Překážky spolupráce.....	75
14.2.2	Rizika spolupráce	76
15	VYČÍSLENÍ EKONOMICKÉ A ČASOVÉ NÁROČNOSTI NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ	78
	ZÁVĚR.....	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM GRAFŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Kromě ostatních faktorů má na kvalitu pracovní síly zásadní vliv především vzdělávací systém na všech úrovních. O tom, jak bude naše pracovní síla konkurenceschopná

v dlouhodobém horizontu, se dnes rozhoduje nejen na vysokých a středních školách, ale už i na školách základních. Je důležité, abychom mladým lidem ukázali široké možnosti jejich osobního rozvoje, dokázali je správným způsobem motivovat a podpořit je v aktivitách, které povedou k rozvoji vlastností a dovedností nutných pro úspěšné zvládnutí překážek osobního a pracovního života včetně podnikání. Z tohoto důvodu se firma HP TRONIC Zlín rozhodla některé své aktivity zaměřit i na oblast středního, vyššího odborného a vysokého školství ve snaze získat přímou vazbu na studenty a koncepčním přístupem jim nabídnout úzkou spolupráci již během studií.

Cílem je získat a motivovat mladé lidi z daného oboru k interaktivní činnosti ve firmě, při které budou moci ve škole získávané teoretické znalosti propojit a proměnit v praktické dovednosti v reálné firemní praxi. V průběhu takovéto spolupráce pak mohou studenti navázat na společné cíle a svými aktivitami firmě přispívat i nadále v budoucnu k dosahování lepších výsledků, a to již v řádném zaměstnaneckém poměru. Důležitým předpokladem pro úspěšnost této spolupráce a její efektivní nastavení je také kooperace se školami.

Při zpracování projektu, který je zaměřen na rozvoj spolupráce studentů a jejich úspěšného zapojení do profesního života ve společnosti HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. vycházím z analýzy aktuálního stavu této dosavadní spolupráce ve firmě, kterou jsem provedla na základě konzultací s personálním oddělením, dotazníkovým šetřením a pohovory s vedoucími dílčích oddělení napříč firmou s cílem vypracovat koncepci navázání užší spolupráce s konkrétní zapojením studentů do firemní praxe.

Nejprve se seznámím s teoretickými poznatky, které získám studiem literatury. Na základě těchto informací provedu analýzu dosavadní spolupráce firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. a školami a pokusím se navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A JEHO ÚLOHA V PODNIKU

1.1 Význam personálního řízení

Personální řízení neboli řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Zabývá se problematikou organizace práce, formováním a propojováním pracovních činností, vztahy mezi spolupracovníky atd. Protože lidské zdroje představují pro podnik ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o jeho prosperitě a o konkurenceschopnosti, je personální řízení jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. [1]

Pro existenci a funkci podniku jsou důležité čtyři zdroje:

- a) materiální zdroje (stroje a zařízení),
- b) finanční zdroje,
- c) informační zdroje,
- d) lidské zdroje. [1]

1.2 Úkoly personálního řízení

Obecně můžeme říct, že úkolem personálního řízení je zabezpečit, aby byl podnik efektivní

a aby se jeho výkon stále zlepšoval.

Personální řízení by se mělo zaměřit na:

- a) vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst v podniku a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka,
- b) optimální využívání pracovních sil v podniku (využívání fondu pracovní doby a využívání kvalifikace),
- c) formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a mezilidských vztahů,
- d) personální a sociální rozvoj pracovníků (školení, možnost dalšího vzdělávání),
- e) dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. [6]

1.2.1 Personální řízení musí zejména:

1. provádět analýzu a hodnocení pracovních míst,
2. prognózovat (plánovat) kvalifikační strukturu pracovních sil,
3. provádět průzkumy trhu práce a zajímat se o populační vývoj,
4. získávat pracovníky pro plnění úkolů organizace,
5. vybírat a najímat pracovníky,
6. rozmísťovat pracovníky,
7. orientovat a vzdělávat pracovníky,
8. zajišťovat agendu pensionování a propouštění pracovníků,
9. motivovat pracovníky... [6]

Personální řízení v malých podnicích zpravidla zajišťuje majitel, ve větších podnicích už jsou specialisté nebo zvláštní personální útvary.

Kromě základních plní personální řízení i řadu specifických úkolů:

- a) formuluje a navrhuje strategie podniku,
- b) radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je,
- c) vyjadřuje se k záměrům podniku z hlediska jejich dopadu do oblasti práce,
- d) zajišťuje, organizuje a koordinuje personální činnosti nezbytné k plnění úkolů personální práce. [5]

Ve velkém podniku by měl mít personální útvar tuto strukturu:

- Oddělení zaměstnanosti (získávání, výběr, ...)
- Oddělení personálního rozvoje (školení, vzdělávání, ...)
- Oddělení odměňování (mzdy)
- Oddělení pracovních vztahů (problematika kolektivního vyjednávání)
- Oddělení personálního plánování (plánování kariéry)
- Oddělení bezpečnosti práce (výchova pracovníků, evidence úrazů)
- Oddělení zdravotní péče (prohlídky, první pomoc)

- Oddělení péče o pracovníky (spoření, rekreace, stravování)
- Oddělení metodické a výzkumné (zpracování analýz a zpráv) [5]

1.3 Personální politika a personální strategie

Personální politiku můžeme chápat dvojím způsobem:

- a) jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (vedení podniku, management) řídí při rozhodování, která se dotýkají řízení lidského činitele
- b) nebo jako opatření, kterými se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat chování lidských subjektů.

Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku.

Podniková strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů, pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, a hospodaření s nimi. Zároveň podniková personální strategie obsahuje představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. [7]

1.4 Strategické personální řízení

Personální strategické řízení je vyústěním personální strategie. Je to konkrétní aktivita, úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.

Při strategickém personálním řízení musíme řešit následující otázky:

- Jakou podnikatelskou filozofii si chce podnik vytvořit?
- Jakou roli bude podnik na trhu hrát?
- Jaké pozitivní a negativní faktory působí na podnik?
- Jaké jsou přednosti a nedostatky podniku?
- Jakých cílů chce podnik dosáhnout?
- Jak chce podnik těchto cílů dosáhnout?
- Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce podnik dosáhnout?

- Jaká je současná míra souladu?
- Kolik a jaký druh pracovníků bude potřebovat? [7]

1.5 Význam personální práce pro podnik a jeho přínos

Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i přímý vliv na činnost podniku.

Souvisí to s:

1. redukováním zbytečných výdajů za přesčas,
2. omezováním absence a fluktuace,
3. eliminací ztrátové činnosti pracovníků pomocí přesných popisů práce,
4. zaváděním efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
5. přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků,
6. uzavíráním pracovních poměrů s nejlepšími uchazeči o práci,
7. uplatňováním kompetitivního odměňování,
8. podněcování pracovníků, aby předkládali své efektivní návrhy vedení,
9. vhodným propojováním činností pracovníků, vytváření týmů...[6]

2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

2.1 Účel a hlavní úkoly personálního plánování

Řízení podniku je činnost směřující k dosažení určitého cíle.

Personální plánování slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. [1]

Usiluje o to, aby podnik měl pracovní síly:

- a) v potřebném množství s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- b) optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny,
- c) ve správný čas a s přiměřenými náklady. [1]

2.2 Otázky, na které musí personální plánování odpovědět

- Jaké pracovníky budeme potřebovat a v jakém množství?
- Kdy je budeme potřebovat?
- Kolik pracovníků pracuje v současné době v podniku?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř podniku – jednak mezi pracovišti a jednak v rámci hierarchie pracovních funkcí?
- Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce? [1]

2.3 Oblasti personálního plánování

Existují tři oblasti personálního plánování:

1. Plánování potřeby pracovníků
2. Plánování pokrytí této potřeby
3. Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků [1]

2.4 Proces plánování pracovníků v podniku

Pro personální plánování je rozhodující předvídání, prognóza.

Kvalita plánování tedy závisí na kvalitě prognóz. Kvalitní prognózy můžeme zpracovat pouze na základě důkladných znalostí stavu a dosavadního vývoje jevů a procesů a poznání zákonitostí a vztahů působících v této oblasti a souvisejících s problematikou pracovní síly. [1]

Lze rozeznat čtyři fáze plánování pracovníků:

1. Determinovat dopad podnikových cílů na organizační jednotky podniku.
2. Definovat potřebu dovedností a odborných znalostí.
3. Na základě stávajících lidských zdrojů definovat potřebu a rezervy.
4. Vypracovat plány personálních činností, aby bylo možné pokrýt předpokládanou potřebu lidských zdrojů. [1]

2.5 Časová dimenze personálního plánování

- dlouhodobé = strategické
- střednědobé = taktické
- krátkodobé = operativní [1]

3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Pracovní místo = pozice pracovníka v organizační struktuře, ale i souhrn činností a rozsah odpovědností svěřených na pracovní místo.

Vytváření pracovního místa = proces stanovení konkrétních činností a odpovědností jednotlivých pracovních míst.

Analýza pracovního místa = zabývá se zkoumáním obsahu práce, přesným popisem pracovního místa a specifikací nároků kladených na pracovníka. [5]

3.1 Vytváření pracovních míst

Při vytváření pracovních míst je třeba dosáhnout:

- spojení pracovních úkolů s cílem organizace,
- motivace pracovníků,
- plnění pracovních norem a chování,
- sladění kvalifikace a schopností s požadavky pracovních úkolů. [6]

3.1.1 Faktory ovlivňující vytváření pracovních míst

1. na straně organizace:

- technika a technologie,
- cíle organizace,
- organizační struktura.

2. na straně pracovníka:

- znalosti a dovednosti,
- potřeby pracovníka,
- uspokojení z práce. [6]

3.1.2 Změna struktury pracovních míst

Co se jí sleduje?

- Zvýšení motivace pracovníků,
- zvýšení produktivity práce,
- zlepšení pracovních podmínek,
- povyšování ve funkční hierarchii [6]

3.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst umožňuje získat informace o tom:

- jaké činnosti, jakým způsobem, kdy a proč jsou vykonávány,
- jaké stroje či zařízení se používají,
- jaké vztahy má dané pracovní místo k jiným pracovním místům,
- jaké jsou fyzikální a sociální podmínky práce,
- jaké znalosti, schopnosti, dovednosti a příprava jsou nezbytné pro dané pracovní místo. [6]

3.2.1 Získávání informací pro analýzu pracovních míst

- Dostupná dokumentace,
- rozhovory s vedoucími pracovníky,
- rozhovory s pracovníky , kteří sledované pracovní místo zastávají,
- sledování průběhu práce – dotazník, rozbor, pozorování. [6]

3.2.2 Popis pracovního místa

Představuje psaný dokument různé podrobnosti (nejčastěji 1-2 stránky), který shrnuje základní informace o pracovním místě:

- a) název,
- b) popis obsahu práce,
- c) požadavky na provádění práce tzv. specifikaci. [6]

4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

4.1 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Předpokladem pro dobrý proces je dokonalá znalost pracovních míst, musíme předvídat propouštění nebo rozšiřování pracovních míst.

Tento proces se skládá z několika kroků:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků,
2. o každém obsazovaném místě musí být známy podmínky \Rightarrow specifikace požadavků na kvalifikaci...,
3. identifikace zdrojů – z jakých zdrojů najmeme pracovníky,
4. volba metod získávání pracovníků,
5. volba dokumentů, kterými musí pracovník doložit svou kvalifikaci (strukturovaný životopis, diplomy o vzdělání, doporučující dopisy...),
6. formulace nabídky zaměstnání (popis práce, název a adresa podniku),
7. uveřejnění nabídky (prostřednictvím inzerce, Úřad práce),
8. předvýběr pracovníků (z došlých nabídek). [7]

4.2 Metody získávání pracovníků

Organizace může získávat pracovníky hned několika způsoby. Existuje mnoho metod pro jejich získání.

Efektivnost jejich uplatnění závisí na:

- požadavcích pracovního místa, které plánuje obsadit,
- objemu finančních prostředků, které může do získávání investovat,
- kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním.

Metody:

1. Nabídka práce zveřejněná na úřadu práce nebo Internetu,
2. podniková vývěska a doporučení zaměstnancem,

3. inzerce v tisku a rozhlase,
4. spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi,
5. samostatné přihlášení,
6. veletrhy pracovních příležitostí,
7. pouliční zprostředkovatelské agentury,
8. agentury zaměřené na vyhledávání a výběr. [7]

5 PŘÍJÍMANÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

5.1 Formální náležitosti přijímání pracovníků

Nejdůležitější formální náležitostí procedury přijímání pracovníků je pracovní smlouva. Po podpisu pracovní smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence, tj. pořízení osobní karty. [8]

Pracovní poměr je zakládán:

- jmenováním do funkce,
- volbou,
- dohodou.

Součástí přijímání pracovníků je též:

- seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi,
- uvedení na pracoviště,
- seznámení se s předpisy o bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- seznámení se s ostatními pracovníky,
- poskytnutí informací o sociálně-hygienických podmínkách práce. [8]

5.2 Adaptace zaměstnanců

Pokud je proces adaptace zaměstnanců dobře řízen, snižuje odchody zaměstnanců, produktivita roste rychleji a zvyšuje se pracovní spokojenost.

O výsledku procesu adaptace vypovídá:

- vykonaná práce z hlediska kvantifikovaných a hodnotitelných kritérií,
- začlenění do sociálních vztahů (spolupráce s kolegy na pracovišti). [8]

5.3 Orientace zaměstnanců a její oblasti

Orientace má významný vzdělávací aspekt, formuje pracovní schopnosti pracovníka, patří do systému vzdělávání pracovníků.

1. celopodniková orientace

- informace obecného charakteru (obrat, počet zaměstnanců)

2. útvárová orientace

- je daná organizační jednotkou (pracovní doba, bezpečnostní předpisy)

3. orientace na konkrétní pracovní místo [5]

5.3.1 Orientační balíček

Měl by minimálně obsahovat:

- stávající orientační schéma podniku,
- perspektivní organizační schéma podniku (vize do budoucna),
- plán (mapa) podniku a jeho zařízení,
- klíčové termíny specifické pro odvětví, podnik či profesi,
- příručka informací o podnikové politice,
- kopie kolektivní smlouvy,
- seznam volných dnů,
- kopie formulářů pro hodnocení pracovníků,
- přehled míst vzdělávání na pracovišti,
- zdroje informací,
- jak postupovat v případě ohrožení života,
- důležitá telefonní čísla,
- informace o pojištění zaměstnanců. [5]

6 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

6.1 Cíle hodnocení

Ze strany zaměstnavatele:

- zjistit do jaké míry pracovník zvládá nároky na pracovní místo,
- informace o pracovním chování a výkonu,
- rozhodovat o rozmístění pracovníků,
- rozhodovat o přípravě a vzdělávání,
- plánovat osobní rozvoj a nástupnictví,
- poskytnout pracovníkovi informace, aby se zdokonaloval.

Ze strany zaměstnance: (poznat své představy o možnostech a porovnat je se zaměstnavatelem.) [7]

6.2 Formy hodnocení

Průběžné hodnocení

- je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon

Příležitostné hodnocení

- při okamžité potřebě např. zpracování pracovního posudku

Systematické hodnocení

- opakuje se v intervalech, je předem známo [7]

6.3 Kdo provádí hodnocení?

1. *Přímý nadřízený* – nejčastější
2. *Podřízený* – používá se zřídka
3. *Hodnocení spolupracovníky* – vyskytuje se řada problémů – neobjektivnost a jiné
4. *Hodnocení třetí osobou* – rovněž málo obvyklé (např. zákazníci)
5. *Sebehodnocení* – je mu vytvářen stále větší prostor [7]

6.4 Kritéria hodnocení

Zpravidla se sleduje:

1. pracovní výkon,
2. znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka,
3. pracovní chování,
4. sociální chování. [7]

6.5 Metody hodnocení

Hodnocení se provádí:

- volným popisem (posudek),
- pomocí posuzovací stupnice (číselné, grafické či slovní),
- srovnání se stanovenými cíli a s termíny dosažení,
- na základě kritických případů (slabé a silné stránky),
- pomocí dotazníku,
- fyzickým sledováním (dnes již málo aktuální). [7]

6.6 Závěry hodnocení

Měly by mít písemný charakter.

Zpravidla se používá formulář, který obsahuje:

1. identifikační údaje,
2. nejdůležitější změny od posledního hodnocení,
3. stanovené cíle, dosažené výsledky a jejich analýzu,
4. silné a slabé stránky pracovníka,
5. přání pracovníka a komentář nadřízeného,
6. úkoly pro budoucí období. [7]

7 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Způsob odměňování ve firmě prozrazuje nejen profesionální úroveň managementu v řízení lidských zdrojů, ale také jejich kreativitu a ochotu zamýšlet se nad elektivností způsobů motivování a aplikovat nové trendy v odměňování. [1]

Forma odměňování:

- hmotná (plat, mzda)
- nehmotná (oficiální uznání – diplomy, povýšení na vyšší pracovní pozici, dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělávání, zaměstnanecké výhody aj.) [1]

Nejběžnější formy odměňování:

- časová mzda
- úkolová mzda
- měřená denní práce
- podíl na výsledcích hospodaření organizace
- odměňování podle výkonu [1]

8 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivování zaměstnanců je složitá, komplexní cílevědomá snaha manažera vytvářet takové pracovní prostředí a atmosféru, které napomohou uspokojování vnitřních aspirací, potřeb, zájmů zaměstnanců a které je budou stimulovat k žádoucí činnosti a k odvádění efektivní práce. [8] Pokud nejsou podřízeni správně motivování, může se to projevit v následujících oblastech:

Zvyšuje se:

- absence
- fluktuace
- nevhodné přestávky (surfování na internetu, soukromé telefonáty)
- vyrušování, intriky, konflikty
- odčerpávání financí
- zpochybňování systému práce
- byrokracie

Snižuje se:

- zájem o práci, její kvalita
- tempo práce
- ochota přijmout odpovědnost
- úroveň předkládaný návrhů
- pozornost
- osobní účast zaměstnance
- dochvilnost.

Pokud má být pracovní motivace úspěšná i účelná a pracovní uspokojení zaměstnanců vysoké, musí každý jednotlivec:

- pociťovat osobní úspěch a radost z vykonávané práce a mít pocit, že participuje na dosažení cílů svého týmu,

- cítit, že práce, kterou vykonává je náročná, má smysl a umožňuje mu rozvíjet schopnosti,
- být za svůj výkon adekvátně oceněný (finančně i morálně),
- mít prostor na realizaci vlastních představ, sebeprosazení, s odpovídající pravomocí,
- mít možnost ukázat svoje schopnosti, rozvíjet zručnosti a získávat nové zkušenosti.

Podniky využívají především motivaci prostřednictvím mzdy s možností odborného a kariérního růstu. Obsahová náplň práce a její charakter nejsou považovány za klíčové faktory při motivaci a udržení zaměstnanců. Jestli přidělená práce zaměstnance baví, je druhořadé. Mzda by měla být jen určitým základem pro životní standard zaměstnance a prostředkem pro uspokojení jeho potřeb. Zvýšený plat ještě není zárukou lepšího výkonu zaměstnance.

Podnik se musí zaměřit na motivační prvky nemateriální povahy za účelem zefektivnění a zkvalitnění práce zaměstnanců podniku. Základem motivace je pozitivní a tvořivá atmosféra, inspirující prostředí, odpovídající pracovní podmínky, dobré interpersonální vztahy v kolektivu, osobnost manažera, správná informovanost a elektivní komunikace, obohacující práce a možnost kariérního růstu. Zároveň různé zaměstnanecké výhody a flexibilní pracovní režimy také mohou napomoci ke spokojenosti zaměstnance. [8]

8.1 Pracovní podmínky

Každý zaměstnanec potřebuje mít k práci vytvořeny adekvátní pracovní podmínky (osvětlení, teplota, výška, velikost a rozmístění pracovních ploch, bezpečnost při práci apod.). Tyto podmínky patří k faktorům hygieny, jako takové nemotivují, jednoduše musí být splněny. Pro zaměstnance jsou však důležité i sekundární podmínky, jako je estetika a kvalita prostředí na pracovišti. Náročný proces adaptace zaměstnance na nové pracovní místo může vyvolat jeho nespokojenost nebo odpor a to se může odrazit i na jeho vztahu k práci i k podniku. Klesá jeho pracovní výkon a má tendenci k nevhodným přestávkám, absenci a fluktuaci. Jedním ze způsobů jak zaměstnance stimulovat pracovním prostředím je dá mu možnost upravit si pracovní prostředí podle vlastního uvážení.

Výhoda:

- roste spokojenost zaměstnance,
- zvyšuje se produktivita práce,
- roste loajalita zaměstnance,
- snižuje se fluktuace,
- vytvářejí se předpoklady pro tvořivou práci,
- pozitivní vliv na dochvilnost

Nevýhody:

- zvýšené náklady,
- narušení uniformity pracovního prostředí,
- možnost izolace zaměstnance od kolektivu,
- možnost neproduktivního a nevhodného použití prostředků.

8.2 Pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti

Determinují efektivnost výkonu týmu a jednotlivce v něm. Jiné je pracovat v atmosféře přátelství, vzájemné pomoci, podpory a koležičnosti než v atmosféře stresu, napětí, konfliktů, nepřátelství a intrik. Manažer by měl formovat celistvost týmu, rozvíjet zejména neformální vztahy, které by mohli napomoci k vytvoření pozitivní atmosféry na pracovišti, kde se zaměstnanci mohou na sebe spolehnout. To je potom základem pro vykonávání náročnějších úkolů.

Možností jak rozvíjet interpersonální vztahy na pracovišti jsou například společné akce, víkendové výlety, sportovní střetnutí, divadelní představení, vánoční večírky, které by mohl podnik výrazněji využívat.

Výhody:

- zlepšení atmosféry na pracovišti,
- snížení konfliktů a napětí,
- vytvoření podmínek na efektivní týmovou práci,

- pozitivní vliv na dochvilnost a udržení zaměstnanců,
- roste radost z práce
- snižuje se fluktuace

Nevýhody:

- neochota některých jednotlivců vytvořit osobnější vazby na pracovišti a setkávat se mimo pracovní dobu.

8.3 Osobnost nadřízeného

Zaměstnanci kladou i velký význam i náklonnosti ze strany nadřízeného. Manažeři praktikují různé styly řízení. Existuje vícero faktorů majících vliv na vnímání zaměstnanců:

- prosazovaný styl řízení,
- odbornost (lidé jsou zvyklí dobrým odborníkům odpustit hrubost, tvrdohlavost),
- způsob komunikace s podřízenými (zda je ochotný je poslouchat, je empatický, dokáže je oslovit),
- způsob organizace práce sobě i jiným.

V této souvislosti má velký význam i forma a obsah hodnocení, které manažer využívá. V příznivém pracovním prostředí a atmosféře zaměstnanci požadují porozumění, respekt a férové jednání. Očekávají také určité pracovní kompetence, které jim manažer deleguje na vykonávání úkolů, aby i zaměstnanci mohli participovat na řízení.

- Při autoritativním stylu manažer disponuje mocí a rozhodováním, zaměstnancům jsou úkoly předělovány formou nařízení a příkazů, využívá se jen jednosměrná komunikace shora dolů. Výhodou tohoto stylu je, že zaměstnanci pravidelně dosahují vysokého výkonu. Nevýhodou je potlačování iniciativy, mezilidských vztahů a motivace. Tento styl je vhodný při řízení manuální práce.

- Při demokratickém stylu manažer deleguje část svojí pravomoci na svoje podřízené s tím, že za konečné rozhodnutí odpovídá sám. Namísto příkazů se práce přiděluje jednotlivcům na základě vzájemné dohody členů týmu. Manažer využívá obousměrnou komunikaci. Výhodou je angažovanost podřízených na rozhodování, posilují se mezilidské

vztahy a atmosféra na pracovišti podporuje se iniciativa. Nevýhodou je časová náročnost v souvislosti se skupinovým rozhodováním.

- Při stylu volného průběhu manažer ponechává organizování práce úplně na svých podřízených, typická je pasivita, neřízení, nepodněcování na straně manažera. Podřízení jsou odkázáni sami na sebe, manažer do ničeho nezasahuje, rozhodování přenechává jiným. Pracovní skupina si sama řeší rozdělení a postup práce, komunikace je horizontální, mezi členy týmu. Výhodou je, že zaměstnanci mohou realizovat svoje představy, nevýhodou může být bezcílné bloudění a nesplnění úkolů.

8.4 Informovanost a komunikace

Na to, aby zaměstnanec mohl práci vykonávat dobře, potřebuje vědět, k čemu jeho práce přispívá, kdo potřebuje jaký výstup a komu je třeba výsledky práce posunout dál. K tomu slouží různé informační kanály, jakými jsou počítačová síť, podnikový časopis, tiskový oběžník. Manažer by nikdy neměl zapomínat na potřebu přímého lidského kontaktu, který žádné umělé informační kanály nedokážou nahradit. Nedostatek potřebných informací má negativní vliv na výkon zaměstnance a narušuje jeho jistotu.

Zaměstnanec požaduje také čas a prostor na vyjádření svých názorů. Podnik by měl respektovat i protikladné názory a případný nesouhlas vysvětlit. Pokud manažer umožní podřízeným participovat na rozhodování od začátku, podpoří v nich pocit, že mohou něco změnit. Velmi silným motivačním prvkem je podpora iniciativy zaměstnanců. Pokud se předloží návrh vhodný na realizaci, je třeba dát prostor jeho autorovi, aby ho uskutečnil. Autor této myšlenky bude mít jistě nejvíc nadšení, energie a předpokladů úspěšně úlohu ukončit. K tomu však potřebuje pravomoc delegovat dílčí úkony na svoje kolegy, ale zároveň by měl sám nést plnou odpovědnost.

Výhody:

- zvýšení informovanosti,
- zlepšení komunikace,
- odstranění komunikačních bariér, nedorozumění,
- zvýšení efektivnosti práce
- podpora seberealizace,

- možnost participace
- zlepšení podnikového klimatu.

Nevýhody:

- časová a finanční náročnost (např. v případě podnikového časopisu),
- nebezpečí interference,
- snaha negovat nebo zpochybňovat rozhodnutí manažera.

8.5 Obohacující práce

Pokud je práce pro zaměstnance přitažlivá, může působit silně motivačně. Na většinu zaměstnanců mimořádně motivačně působí radost z vykonávané práce a projevují zájem o různorodost a pestrost práce. Zejména jednotlivci vyšších věkových kategorií se obávají monotónnosti práce. Je velmi potřebné omezovat stereotypy a monotónnost práce cestou jejího obohacení, rozšíření její náplně i prostřednictvím střídání pracovních úkolů. Práce musí být dostatečně rozmanitá a podmětná, její výsledky adekvátní a měřitelné, musí poskytovat pravomoc k rozhodování, příležitost a prostor učit se, pomáhat členům týmu a získávat jejich uznání a respekt. Pro tento účel je výhodné uplatňovat tyto zásady:

- Komplexnost pracovních úkolů, které tvoří funkční celek tak, aby práce byla smyslu-plná a každý viděl její výsledek.
- Rozmanitost pracovních úkolů, která umožní zaměstnancům vykonávat různé operace, používat různé postupy a vylučuje jednostrannou zátěž a monotónnost. Činnosti vyznačující se vysokou mírou rozmanitosti, jsou považované za podnětné, protože se při nich využívají všechny vědomosti a schopnosti v celé šířce kvalifikace zaměstnance.
- Významnost úkolů, tj. míra vlivu, kterou má na ostatní zaměstnance v podniku nebo i mimo něj. Úkol, který je okolím považován za významný, přináší zaměstnanci pocit, že vykonává něco důležitého a příznivě ovlivňuje jeho pracovní motivaci.
- Autonomie, tj. určitá volnost v konání, která vytváří prostor pro uplatnění individuálních schopností zaměstnanců. Umožňuje kontrolu vlastní práce a stimuluje smysl pro zodpovědnost.

- Zpětná vazba představuje informování zaměstnance o tom, jak dobře vykonává svoji práci. Lidé obvykle potřebují vědět, jak pracují a jak je jejich práce hodnocena. Přitom potřebují mít tuto zpětnou vazbu relativně často, aby se mohli průběžně orientovat na zlepšení svého výkonu.

8.6 Rozšíření pracovní náplně

Zrušení úzké specializace šetří náklady a zvyšuje motivaci. Manažer může přidělit celý úkol jedné osobě namísto toho, aby se rozdělila, a tím získá práce v očích zaměstnance větší důležitost. Takovým způsobem je možné zvýšit zainteresovanost zaměstnanců a poskytnout prostor na rozvíjení jinak nepoužívaných zručností.

Výhody:

- zvýšení pestrosti pracovních úkolů,
- růst spokojenosti zaměstnanců,
- možnost seberealizace zaměstnanců,
- prostor pro zaměstnance ukázat svoje schopnosti,
- možnost rozvíjet zručnosti,
- získávat zkušenosti,
- větší volnost v konání zaměstnance,
- snížení pasivity a fluktuace,
- lepší využití fondu pracovního času.

Nevýhody:

- potřeba větší kontroly a zpětné vazby ze strany manažera v souvislosti s autonomií zaměstnance,
- snižuje se specializace,
- větší prostor pro chybná řešení a pracovní omyly.

8.7 Budování kariéry a osobní rozvoj

Zaměstnanci mají obvykle velký zájem o příležitost na postup a o podporování osobního růstu ze strany zaměstnavatelů. Manažer musí podporovat zaměstnance při získávání zručností, které jim napomohou postupovat výše v hierarchii podniku. Jednou z cest jak toho docílit, je zadávání jednoduchých úkolů, v kterých mohou podřízení prokázat své schopnosti, šikovnost a talent. Nadřízený by měl vytvořit prostor pro seberealizaci zaměstnance v samostatných nebo týmových úlohách, které přesahují rámec jeho běžné práce. Zároveň je velmi potřebná i zpětná vazba, v rámci které zaměstnanec očekává zhodnocení výsledků své práce, proto se manažer musí zajímat o jeho pokrok a často se informovat o průběhu práce.

Kariéra a možnost pracovního postupu představují zejména pro mladší věkové kategorie největší stimul. Je velmi důležité, aby zaměstnavatel jasně definoval pravidla a možnosti pracovního postupu v hierarchii podniku. V pracovní sféře mohou existovat i takové typy lidí, kteří nemají zájem měnit svou pracovní pozici. Může to vyplývat z obavy z větší odpovědnosti, většího množství práce, delší pracovní doby, náročných rozhodnutí.

Manažer by neměl tlačit takového člověka do situací, které odmítá, protože se to může projevit v nechuti k práci, ve stresu a napětí. Osobní rozvoj nemusí mít automaticky vazbu s kariérou a postupem v práci. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci připisují osobnímu rozvoji ve formě vzdělávání mimořádný význam, je potřebné vytvořit pro schopné zaměstnance vhodné podmínky k uspokojení této potřeby.

Pro zaměstnance je nejdůležitější získat pocit seberealizace, pocit odborně vykonané práce, touhu poznat co nejvíc. Právě to může být klíčový faktor sehrávající důležitou úlohu v motivování lidí a na druhé straně investovat do vzdělávání zaměstnanců se podniku vždy vyplatí. V této souvislosti je vhodné zvážit výhody a nevýhody flexibilní pracovní doby, která by právě vytvořila prostor a vhodné podmínky k realizování takovéto formy motivace.

Za úvahu stojí i možnost spolufinancování jazykových kurzů, organizování odborných seminářů anebo realizace některých kurzů formou elektronického vzdělávání.

Výhody:

- růst spokojenosti zaměstnanců,

- uspokojení potřeb seberealizace a uznání,
- snížení fluktuace,
- zvýšení loajality,
- růst sebekontroly a sebeuvědomění zaměstnanců,
- rozvoj schopností zručností a zkušeností,
- získání konkurenční výhody.

Nevýhody:

- finančně náročné především v souvislosti se vzděláváním,
- obava z odchodu zaškoleného zaměstnance,
- nedostatek prostoru k uspokojení nároků všech zaměstnanců,
- přílišná pracovní vytíženost,
- zvýšení rizika a stresu.

8.8 Flexibilní pracovní režimy

Podstatou takových režimů je tendence přizpůsobovat pracovní dobu okamžité potřebě. Tyto režimy je možné využít také jako prostředek stimulace zaměstnanců. V současnosti mají lidé velký zájem o pohyblivější pracovní dobu, případně zkrácený úvazek a oceňují ty zaměstnavatele, kteří jim umožní spolurozhodovat o rozvrhnutí svého volného pracovního času.

Pružná pracovní doba vychází z takového schématu, kdy si zaměstnanec stanoví začátek a konec pracovní doby a zároveň mu zaměstnavatel stanoví povinný časový úsek strávený na pracovišti.

Výhody:

- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- prostor k jejich vzdělávání,
- snížení nákladů na chod pracoviště.

Nevýhody:

- možnost uvolnění pracovní morálky,
- nedochvilnost,
- vytvoření prostoru pro jiné pracovní aktivity zaměstnance,
- oslabené interpersonální vztahy,
- možnost selhání elektronické komunikace.

8.9 Zaměstnanecké výhody

Sociální politika a zaměstnanecké výhody působí na motivaci zaměstnanců nepřímo, zprostředkovaně. Mají pozitivní vliv na spokojenost lidí, snižují fluktuaci, pomáhají podporovat loajalitu a udržovat si zaměstnance. Právě od charakteru a finanční situace podniku je závislá úroveň poskytovaných výhod. Zároveň je velmi důležitý správný odhad manažera, což může zaměstnance motivovat k podávání vyšších výkonů. Mezi zaměstnanecké výhody patří:

- upravená pracovní doba (pružná pracovní doba, prodloužená dovolená, zkrácená pracovní doba),
- možnost kvalifikačního růstu (zahraniční pobyty, stáže, kurzy, tréninky),
- služby hrazené podnikem (rekreace, sportovní a kulturní využití),
- finanční participace na výsledcích podniku (např. zaměstnanecké akcie),
- sleva na podnikové služby nebo výrobky,
- možnost používat služební motorové vozidlo pro soukromé účely,
- sociální péče ze strany podniku: zdravotní péče, sociální, personální a právní služby, rekreace, půjčky, programy zaměřené na rodinu, doprava do a ze zaměstnání apod.

Vzhledem k tomu, že podle různých výzkumů se preference zaměstnanců k různým benefitům liší především v závislosti na podhlaví, věku, vzdělání a délky zaměstnání v podniku, je efektivní použít volitelný systém, který umožní vynakládat prostředky na služby, které zaměstnanci skutečně chtějí, a vyhovět i specifickým zájmům některých zaměstnanců.

Podstatným znakem tohoto systému je individualizace částí příjmu podle potřeb zaměstnance, který má možnost volit si půjčky z vícero možností. Podnik při takovém systému může finančně ušetřit na zaměstnaneckých výhodách, protože mu to umožní je optimálně rozdělit podle požadavků zaměstnanců bez zbytečného zvyšování prostředků na ně vynakládaných.

Další výhodou je větší možnost kontroly čerpání jednotlivých služeb zaměstnanci. Eliminuje se tak nadměrné využívání výhod některými jednotlivci. Zaměstnanec sám rozhoduje o struktuře svého „druhého“ příjmu k platu. Zaměstnanec má svobodu v rozhodování, jakým způsobem využije částku, která je mu přiznaná. Tento aspekt napomáhá posilovat osobní odpovědnost zaměstnance a nutí ho, aby se zajímal o mechanismy řízení a výsledky hospodaření podniku.

Výhody:

- zvýšení spokojenosti zaměstnance,
- snížení fluktuace,
- příznivý vliv na získávání a udržení zaměstnance,
- podpora loajality,
- větší kontrola,
- snížení nákladů, přehlednost, eliminace nadměrného využívání systému jednotlivci.

Nevýhody:

- finanční náročnost,
- možnost neperspektivního využívání, resp. zneužívání systému,
- možnost vytváření interpersonálních konfliktních situací.

Kde motivovanost chybí, nezbytné změny se odkládají, zaměstnanci pracují bez zájmu, ne-hospodárně a neefektivně, nejsou na výsledcích své práce zainteresováni a organizace ztrácí konkurenceschopnost. [9]

9 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vzdělávání je celoživotní proces, umožňuje flexibilitu a připravenost na změny v okolí.

9.1 Vzdelávání a kvalifikace

Kvalifikace existuje pouze ve vztahu k určitému místu. Vzdelávání existuje samo o sobě. Je součástí osobnosti a sociálních vlastností člověka. Kvalifikace pracovníka je dána profilem přípravy na povolání (délka praxe v oboru). Vzdelávání pracovníka je formálně dáno stupněm v dokončeného vzdělání a neformálně objemem všech znalostí a dovedností. [3]

9.2 Plánování podnikového vzdělávání pracovníků

Můžeme uvést tyto čtyři kroky:

1. Identifikace potřeby vzdělávání a definování cílů vzdělávání.
2. Vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů.
3. Vlastní realizace vzdělávacího programu.
4. Hodnocení podle určených kritérií a vynaložených nákladů.



Dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na tyto otázky:

- Jaké školení má být zabezpečeno?
- Komu bude určeno?
- Jakým způsobem bude školení prováděno?
- Kdo bude realizovat školení, vzdělávání?
- Kdy a kde?
- Za jakou cenu? [3]

9.3 Vyhodnocování výsledků vzdělávacího programu

Hodnocení se zaměřuje na následující otázky:

- a) zkoumá se, zda proběhlo školení adekvátním způsobem,

- b) zkoumá se odezva, postoje a názory u školených pracovníků,
- c) zkoumá se, zda si pracovník osvojil školené znalosti,
- d) zkoumá se, do jaké míry pracovník uplatňuje nabyté znalosti a dovednosti. [3]

10 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND



10.1 Co je ESF

Evropský sociální fond (ESF) je jedním ze čtyř strukturálních fondů. Je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Objem finančních prostředků z ESF pro ČR na programovací období 2004-2006 činí 456,98 mil.Eur.

10.2 Poslání Evropského sociálního fondu

Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

10.3 Řídící orgán a další partneri

Orgánem zodpovědným za řízení pomoci z ESF v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Dalšími partnery realizace jsou Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, CzechInvest, Nadace rozvoje občanské společnosti, Magistrát hlavního města Prahy, úřady práce, orgány místní a regionální samosprávy.

10.4 Základní programy Evropského sociálního fondu

Programy, které umožňují čerpání prostředků z ESF v oblasti lidských zdrojů pro období 2004-2006 v České republice a hlavním městě Praze jsou

- Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)
- Jednotný programový dokument pro Cíl 3 pro Prahu (JPD3)
- Program Iniciativy Společenství EQUAL
- Společný regionální operační program (SROP)

10.5 Evropský sociální fond podporuje

- Pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce
- Rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce
- Sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce
- Celoživotní vzdělávání
- Rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly
- Zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání
- Zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce
- Boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce

10.6 Kdo může žádat o finanční podporu z ESF

- Všechny organizace zřízené v souladu s právním řádem ČR a fyzické osoby, které budou schopny předložit kvalitní projekty

10.7 Postup po vyhlášení programů

- Výzvy k předložení projektů zveřejní MPSV ve sdělovacích prostředích a na těchto webových stránkách
- Podání žádosti v elektronické a tištěné podobě

10.8 Výběr projektů

- Hlavními kritérii při posuzování projektů vypracovaných žadateli bude jejich soulad s prioritami a opatřeními jednotlivých programů.
- Zpracované projekty musí respektovat principy podpory rovných příležitostí, udržitelného rozvoje, informační společnosti a místních iniciativ [2, 12,13]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

11 VZNIK, VÝVOJ A KRÉDO SPOLEČNOSTI HP TRONIC ZLÍN, SPOL. S R. O.

Firma HP TRONIC byla založena panem Milanem Hradilem v roce 1990. Hlavní činností v době vzniku firmy byl maloobchodní prodej spotřebního zboží s postupnou specializací na domácí elektrospotřebiče. První prodejna elektra byla pod značkou HP otevřena

ve Zlíně v roce 1991 na ulici Kvítková, druhá prodejna pak v roce 1993 na ulici Školní. Z počátku se společnost soustředila na malou bílou techniku od značek Moulinex, Rowenta.

V následujících letech firma rozšířila své aktivity také na velkoobchodní prodej a začala postupně budovat odběratelskou síť, která plošně zahrnuje celou ČR.

Firma si buduje síť zákazníků a spojuje se s většími velkoobchody - Sezimovo Ústí. Dochází také k otevření velkoobchodních poboček v Brně, Ostravě a Ústí nad Labem. V roce 1994 je otevřena i pobočka na Slovensku v Piešťanech.

V roce 1995 HP TRONIC do sortimentu začleňuje značky Eta a Zelmer a začíná s prodejem černé elektroniky. Společnost se ve Zlíně stěhuje do nových prostor v Prštném, kde je založen centrální sklad. HP TRONIC také přebírá maloobchodní jednotky z bývalých obchodních domů Prior (25 maloobchodních jednotek).

V rámci těchto obchodních aktivit firma úspěšně realizuje projekt PROTON. Leták PROTON se stal jedním z nejpůsobivějších marketingových nástrojů a také průkopníkem v akčních nabídkách v České republice.

V roce 1996 firma vstoupila jako jedna z prvních na trh splátkového prodeje domácích spotřebičů a spotřební elektroniky. Dnes tato činnost, právě v oblasti domácích spotřebičů a spotřební elektroniky, významným způsobem doplňuje škálu služeb, které HP TRONIC nabízí.

Od roku 1997 provozuje firma několik hotelových zařízení a vyvíjí tak aktivity v oblasti cestovního ruchu a nabídek služeb pro volný čas. Právě tato oblast tuzemského cestovního ruchu se v posledním období velmi dynamicky rozvíjí a očekáváme, že tento trend bude pokračovat.

V roce 1998 přebírá odpovědnost za firmu Ing. Daniel Večeřa. V roce 1999 HP TRONIC a nejlepší prodejci zakládají akciovou společnost EURONICS ČR a.s., která působí jako konkurenční nástroj proti nově vznikajícím hypermarketům.

Ke konci roku 1999 firma prožívá nejtěžší období za dobu své existence, 100% vlastníkem se stává paní Danuše Hradilová. Ta zažehkala krizi a přesvědčila dodavatele a odběratele o další jisté spolupráci se společností HP TRONIC. Došlo ke zlepšení v oblasti informační technologie i logistiky, avšak firma zavírá některé své menší pobočky.

V roce 2000 si HP TRONIC Zlín i HP TRONIC Sezimovo Ústí budují zákaznické portfolio, dochází k restrukturalizaci maloobchodních prodejen z 25 na 13.

Od roku 2002 pak firma zastupuje japonskou značku Akai, a to jak na českém, tak i na slovenském trhu. Ta je velmi oblíbená především díky velmi zajímavému designu. Dále pak

v ČR a SR zastupuje značku spotřební elektroniky a bílé techniky korejského giganta Hyundai. V roce 2005 uvádí na trh novou značku Gogen, která zastupuje segment černé elektroniky a o rok později představuje výrobky velké bílé techniky pod značkou Goddess.

V roce 2006 dochází k zcela zásadní změně. Firma slučuje své dva sklady ve Zlíně a v Plané nad Lužnicí v jeden centrální v Týništi nad Orlicí. Od tohoto kroku si především slibuje pružnější logistiku, snížení nákladů na distribuci zboží a rozšíření portfolia skladových zásob.

V současné době se společnost stává společně se sítí EURONICS největším elektroprodejcem v ČR. HP TRONIC je zákaznický orientovaná firma. Proto je velký důraz kladen právě na spokojenost zákazníka, proto má klíčovou úlohu ve struktuře firmy Zákaznické centrum a proto je základním a společným krédem všech firemních aktivit „dělat vše pro spokojeného zákazníka“.

Výrobky a služby poskytované skupinou HP TRONIC jsou dostupné širokému okruhu spotřebitelů z řad široké veřejnosti, ale i malým, středním a velkým podnikatelským subjektům, které se zabývají prodejem a distribucí špičkových domácích spotřebičů renomovaných značek.

11.1 Firmy ve skupině HP TRONIC

V rámci skupiny je realizována :

- velkoobchodní činnost, kterou zajišťuje **HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.**

Tato společnost je v rámci celé skupiny HP TRONIC vedoucí společností, jejíž management určuje směr vývoje nejen samotné firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o., ale všech firem do této skupiny začleněných. Z obchodního hlediska je nositelem velkoobchodních aktivit, které mimo činnosti klasického velkoobchodu zahrnují také obchodní a logistické služby pro síť EURONICS, pro internetový prodej eProton, prodej v rámci PROTONu a výhradní zastoupení importovaných značek na českém a slovenském trhu včetně prodeje výrobků těchto značek.

- maloobchodní činnost, kterou zajišťuje společnost **HP TRONIC - prodejny elektro a.s.**

Tato firma v rámci celé skupiny HP TRONIC provozuje vlastní síť prodejen. Firma zásobuje síť maloobchodních prodejen, které jsou na území celé České republiky, z centrálního skladu v Týništi nad Orlicí.

- činnost splátkového prodeje prostřednictvím společnosti **HP Invest a.s.**

Úkolem této organizace je správa splátkových produktů při nákupu spotřební elektroniky a domácích spotřebičů zákazníků vlastních prodejen HP TRONIC a správa internetového splátkového prodeje.

- činnost hotelových zařízení Galik, Lanterna a Horal a zároveň činnost Ski areálu Ra-zula prostřednictvím společnosti **HP TRONIC, s.r.o.**

Hotely se nachází ve Velkých Karlovicích – Léskové, v chráněné krajinné oblasti podhůří Javorníků a Beskyd. [10]

11.2 Zaměstnanci ve skupině HP TRONIC

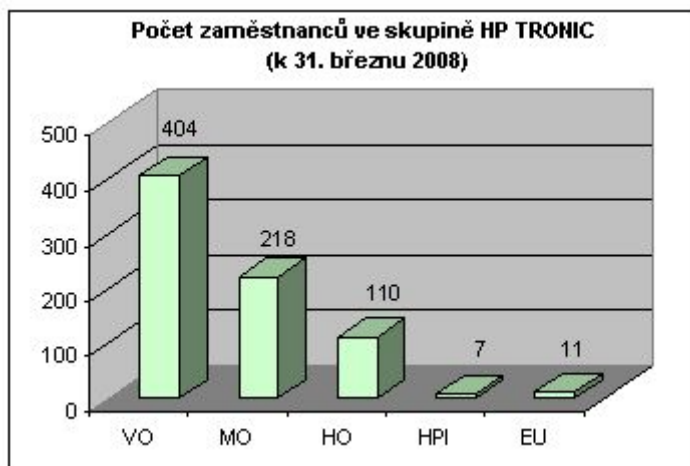
Ve skupině HP TRONIC, kterou dnes tvoří několik firem, pracuje celkem 750 zaměstnanců.

Do skupiny firem HP TRONIC patří:

1. HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. (VO = velkoobchod) pracuje zde 404 zaměstnanců,

VO = velkoobchod zahrnuje:

- velkoobchod Zlín, Prštné-Kútiky 637, 760 01 Zlín je centrálou firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.
 - pobočka Planá nad Lužnicí, Průmyslová 458, 391 02 Planá nad Lužnicí
 - logistické centrum Týniště nad Orlicí, areál Elitex, Vrchlického 323, 517 21 Týniště nad Orlicí [16]
2. HP TRONIC–prodejny elektro a.s. (MO = maloobchod) – je to síť vlastních maloobchodních prodejen, kde je zaměstnáno celkem 218 pracovníků.
3. HP TRONIC, s.r.o. (HO = hotely) – patří sem hotelová zařízení ve Velkých Karlovicích, hotel Laterna, Horal a hotel Galik, Ski areál Razula. Tato společnost zaměstnává 110 lidí.
4. HP Invest a.s. (HPI = HP Invest) – jedná se o splátkový prodej, který zajišťuje 7 zaměstnanců.
5. EURONICS ČR a.s. (EU = Euronics) – jedná se o síť maloobchodních prodejců elektra. Na centrále je zaměstnáno 11 pracovníků.



Graf 1: Počet zaměstnanců ve skupině HP TRONIC

Zdroj: [16]

11.3 Vývoj počtu zaměstnanců

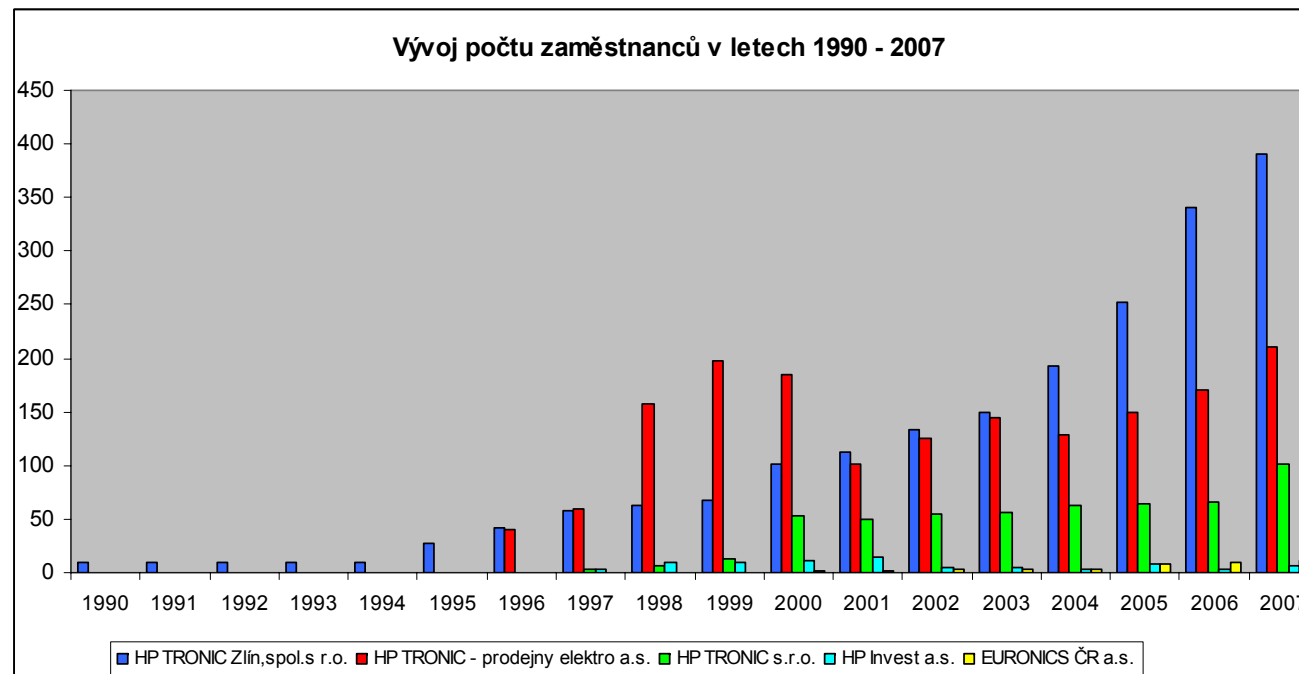
Z důvodu růstu firmy a rozšiřování sítě maloobchodních prodejen se počet zaměstnanců neustále zvyšuje. V roce 2007 bylo zaměstnáno oproti roku 2006 o 132 zaměstnanců více, tj. o 22%. To bylo hlavně způsobeno nově vybudovaným logistickým centrem v Týništi nad Orlicí a také otvíráním nových maloobchodních prodejen. V roce 2007 firma zaznamenala další nárůst, a to zejména díky přílivu nově přijatých zaměstnanců na nově otevřené prodejny.

Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1990 - 2007

Rok:	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
HP TRONIC Zlín, spol.s r.o.	10	10	10	10	10	28	41	58	62	68	102	112	133	149	193	253	341	391
HP TRONIC - prodejny elektro a.s.							40	60	157	198	185	101	125	145	129	149	170	211
HP TRONIC s.r.o.								3	6	13	53	50	54	57	62	64	66	102
HP Invest a.s.								4	9	10	11	15	5	5	4	8	3	7
EURONICS ČR a.s.											2	2	4	3	3	8	10	11
CELKEM:	10	10	10	10	10	28	81	125	234	289	353	280	321	359	391	482	590	722

Zdroj: [vlastní zpracování]

Vznik nových obchodních aktivit a rozšiřování těch stávajících jde ruku v ruce také v letošním roce s rostoucím počtem zaměstnanců. Vždyť jen za první čtvrtletí roku 2008 už ve skupině HP TRONIC pracuje o 28 zaměstnanců více, než tomu bylo v závěru minulého roku. Dynamika rostoucího počtu zaměstnanců je zřetelná z následujícího grafu:



Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1990 - 2007

Zdroj: [vlastní zpracování]

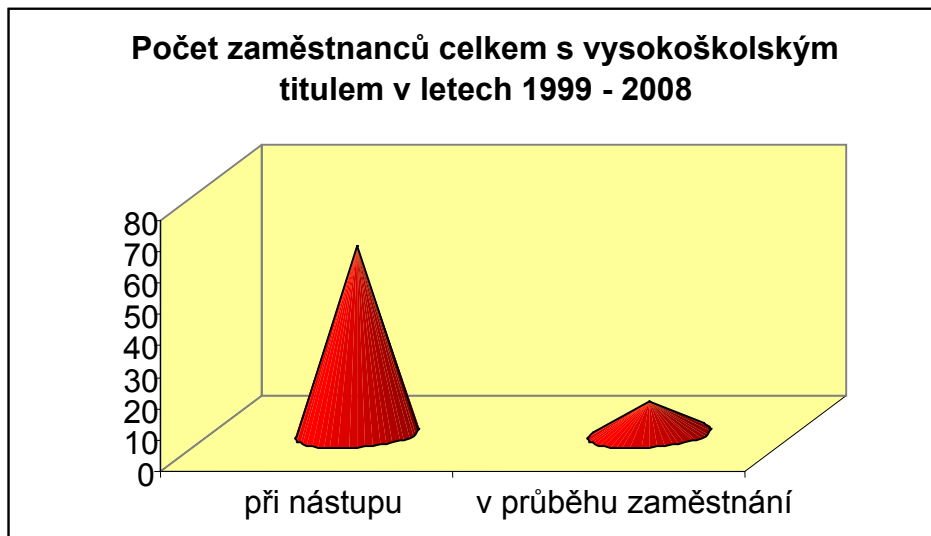
11.4 Složení zaměstnanců podle vzdělání

Vývoj v posledních letech také ukazuje, že své uplatnění ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. stále více nachází také absolventi vysokých škol, neboť právě v nich vedení firmy spatřuje životaschopný potenciál, který chce využít k rozvoji své činnosti. Zároveň společnost vytváří podmínky již pro své stávající zaměstnance, kde formou individuální domluvy podporuje permanentní proces vzdělávání svých lidí nejen průběžnými školicími kurzy (viz kapitola 13.3.), ale také dosažením vysokoškolského titulu v průběhu zaměstnání.

Tab. 2: Složení zaměstnanců dle vzdělání

dosažený stupeň VŠ	rok	do 1999 vč.	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (3/08)	CELKEM
bakalář	při nástupu	0	0	0	0	0	0	1	1	6	2	10
	v průběhu zaměstnání	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	4
inženýr/magistr	při nástupu	6	3	2	1	4	7	7	5	15	0	50
	v průběhu zaměstnání	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1	6
CELKEM	při nástupu	6	3	2	1	4	7	0	0	0	0	60
	v průběhu zaměstnání	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
	všichni	6	3	2	1	4	7	8	11	25	3	70

Zdroj: [vlastní zpracování]



Graf 3: Počet zaměstnanců firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. celkem s vysokoškolským titulem v letech 1999 - 2008

Zdroj: [vlastní zpracování]

12 SITUACE NA TRHU PRÁCE

V posledních letech klesá podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva a sektorová struktura zaměstnanosti se postupně přibližuje situaci v zemích EU. Přetrvává však řada strukturálních problémů, jež se projevují v růstu míry nezaměstnanosti, a to především její dlouhodobé složky. Dalším důsledkem jsou výrazné regionální rozdíly a vysoké míry nezaměstnanosti rizikových skupin, zejména mladých a starších pracovníků. Mezi klíčové strukturální problémy patří nízká regionální a profesní mobilita pracovníků, „měkký“ systém sociálních dávek, vysoké daňové zatížení práce a neexistence plošného systému celoživotního vzdělávání.

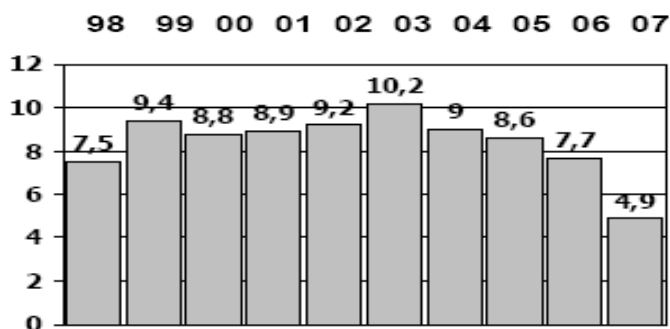
Vláda klade důraz na rozšíření aktivní politiky zaměstnanosti. Kromě rozvoje již existujících nástrojů (společensky účelná pracovní místa, veřejně prospěšné práce apod.) se zavádí i několik nástrojů nových. To se pozitivně projeví ve zkrácení doby hledání nového pracovního místa a sníží tak míru frikční nezaměstnanosti. S cílem snížit regionální rozdíly

v míře nezaměstnanosti dojde ke zvýšení hmotných podpor na vytváření nových pracovních míst pro investory, kteří se rozhodnou umístit své investice do regionů s mírou nezaměstnanosti vyšší než 14 %.

Na reformy trhu práce navazují reformy v oblasti vzdělávání. Čtyřletý rozvojový program „Odstraňování disproporcí ve vzdělávací nabídce krajů“ sleduje optimalizaci vzdělávací nabídky ve vazbě na trh práce. Podpora je poskytována zejména na inovaci technických oborů, ve kterých došlo v posledních letech k výrazným změnám. Podařilo se identifikovat některé legislativní překážky rozvoje celoživotního učení. Problematika celoživotního učení, hledání alternativních vzdělávacích cest a identifikace problémů spojených s jejich realizací zůstává i nadále předmětem zájmu vlády. Pro podporu celoživotního učení má klíčový význam vytvoření transparentního národního systému kvalifikací a tvorbu tzv. profesních profilů, které jsou vytvářeny ve spolupráci se sociálními partnery. [15]

Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 1998 – 2007¹

(v %)



Graf 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech

98 - 07 (v %)

Zdroj: [GFK]

Tab. 3: SWOT analýza trhu práce

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dostatek pracovní síly ✓ Aktivní spolupráce mezi firmou HP TRONIC a úřady práce ✓ Dobré sociální služby pro zaměstnance firmy HP TRONIC ✓ Rovný přístup mužů a žen ✓ Vzdělávání zaměstnanců firmy ✓ Růst počtu zaměstnaných osob s vysokou úrovní kvalifikace 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vysoký podíl dlouhodobě nezaměstnaných a velké regionální rozdíly ✓ Nízký podíl uchazečů o zaměstnání na rekvalifikačních kurzech pořádaných úřadem práce ✓ Slabé motivační prostředí firmy ✓ Rostoucí podíl nezaměstnaných osob ve znevýhodněných skupinách na trhu práce ✓ Nedostatečné povědomí o problematice rovnosti mužů a žen i o způsobech ochrany před diskriminací a mzdový rozdíl mezi oběma pohlavími
Příležitosti	Hrozby

¹ Míra nezaměstnanosti je počítána za 4Q2007

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zvyšování zaměstnanosti znevýhodněných a dlouhodobě nezaměstnaných osob, zejména mladých do 25 let, starších osob (nad 50 let) a žen ✓ Snížení regionálních rozdílů v míře nezaměstnanosti a posílení mobility pracovní síly ✓ Prosazování rovných příležitostí žen a mužů ✓ Zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců firmy HP TRONIC ✓ Podporování slučitelnosti rodinného a profesního života ✓ Využití ESF prostřednictvím mezinárodní spolupráce 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Růst dlouhodobé nezaměstnanosti a zvyšování nezaměstnanosti osob znevýhodněných na trhu práce ✓ Přetrvávající nízký počet rekvalifikovaných uchazečů a zájemců o zaměstnání ✓ Zvýšení administrativní zátěže pro firmu a nárůst byrokracie ✓ Pokles příležitostí pro zaměstnání starších občanů (nad 50 let) ✓ Přetrvávající nízký počet rekvalifikovaných uchazečů a zájemců o zaměstnání ✓ Existence jazykových bariér
--	---

Zdroj: [vlastní zpracování]

13 ANALÝZA DOSAVADNÍ SPOLUPRÁCE FIRMY HP TRONIC ZLÍN SPOL. S R. O. A STUDENTŮ

13.1 Spolupráce firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. se školami

Firma HP TRONIC si uvědomuje, že pro dosavadní spolupráci se školami nevyužívá všech možností, které dnešní situace na trhu umožňuje, a proto chce tuto činnost v oblasti vzájemné spolupráce systematicky rozšířit o další aktivity.

Doposud firma umožňuje studentům škol vykonávat povinnou praxi, psaní diplomových a bakalářských prací, kdy jednotliví vedoucí oddělení vypisují témata bakalářských, nebo diplomových prací, které souvisí s praktickými potřebami daného oddělení. Tato témata, ve spolupráci s vedoucím příslušné katedry vysoké školy vyvěšuje na informačních tabulích vysokých škol, kde si každý student může dané téma vybrat. Studenti mohou zaměstnávání jako brigádníci, mohou si projít po firmě seznamovací kolečko po jednotlivých odděleních, tak získávají mnohem větší přehled a představu o fungování firmy. Lépe pochopí problematiku daného oboru, práce. Firma si tímto způsobem také vychovává své budoucí zaměstnance. Je mnohem snazší a ekonomičtější zaměstnat člověka, který je jakýmsi způsobem seznámen s problematikou a chodem firmy, než člověk, který přijde do firmy bez jakýchkoliv informací a k jeho plnému zapojení do pracovního života ve firmě tak představuje mnohem větší nejen časovou investici od příslušných pracovníků společnosti.

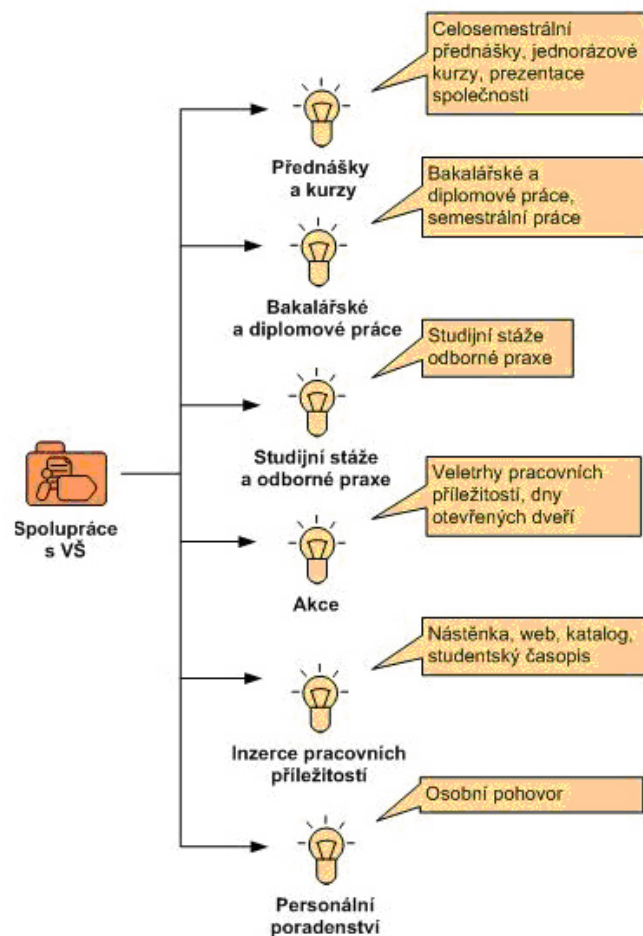
Firma HP TRONIC Zlín poskytuje konzultanství studentům převážně vysokých škol, neboť právě zde spatřuje možnost navázání úzké spolupráce nejen se školami, ale i studenty, které tak může vytipovat jako své potenciální zaměstnance. Vzájemná spolupráce tak obvykle začíná formou studijní praxe či stáže. Poskytuje analýzy společnosti, expertní studie, konzultanství apod. Pokud tato spolupráce dobře funguje, rozvíjí se vzájemná důvěra, konzultanství se často mění v dlouhodobou spolupráci.

Konzultanství se často odehrává na základě osobních neformálních kontaktů s jednotlivými pracovníky a vedoucím příslušného oddělení firmy. Společnost má interní pravidla pro poskytování konzultací, která stanovují parametry této spolupráce.

Interní pravidla firmy HP TRONIC:

- Zadání poptávky na danou školu
- Výběr z přihlášených zájemců
- Komunikace s vybranými zájemci

Spolupráce vysokých i středních škol a firmy HP TRONIC má mnoho forem. Mezi ty nejčastější patří:



Obrázek 1: Formy spolupráce firmy se školami

Zdroj: [12]

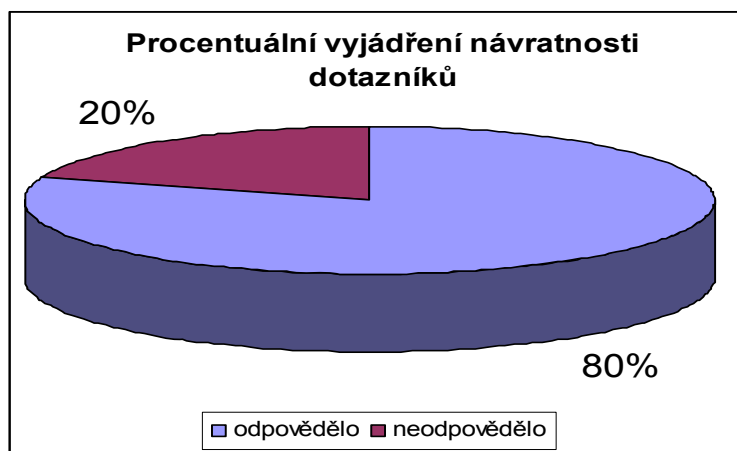
Vedení studentských, převážně diplomových, ale i jiných prací, je velmi často využívanou formou spolupráce. Taková spolupráce může zajistit, aby se práce dotýkala praktického problému, který reálně existuje a je skutečně třeba ho řešit. Pokud se téma

týká problematiky spojené s činností firmy HP TRONIC Zlín, je externí konzultanství diplomových prací nasnadě a velmi často vítáno z obou stran.

13.2 Dotazníkové šetření

Šetření probíhalo ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. Z celkového počtu 15 respondentů odpovědělo 12, což představuje 80% návratnost. Návratnost je poměrně vysoká a získané informace tak mohou být považovány za dostačující. Dotazníky byly rozdány mezi vedoucí výkonných složek firmy. Předmětem šetření bylo zjištění potřeby studentů ve firmě. Dotazníkové šetření proběhlo v měsíci dubnu a je vhodné dotazník aktualizovat v průběhu celého roku. Zvolila jsem osobní kontakt při vyplňování dotazníků, ten byl také využit k uplatnění metody rozhovoru s vedoucími pracovníky.

Skutečnosti, které mohly vést vedoucí k tomu, aby na dotazník neodpovídali je celá řada. V mém případě byl důvod dlouhodobé nepřítomnosti vedoucích ve firmě a velké pracovní vytíženosti jednotlivých vedoucích výkonných složek.



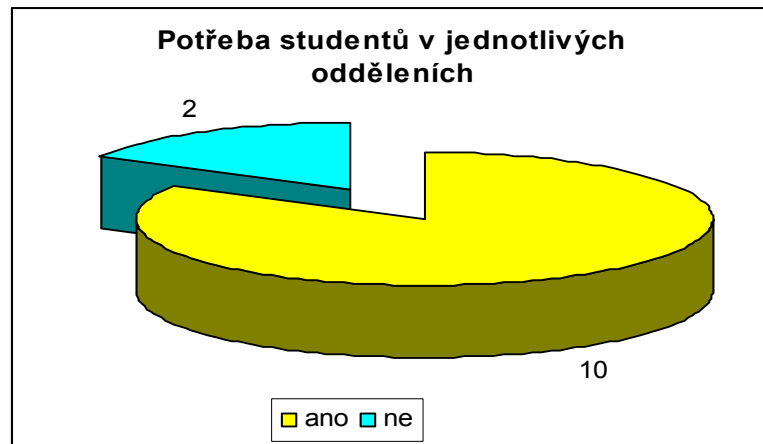
Graf 5: Procentuální vyjádření návratnosti dotazníků

Zdroj: [vlastní zpracování]

13.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

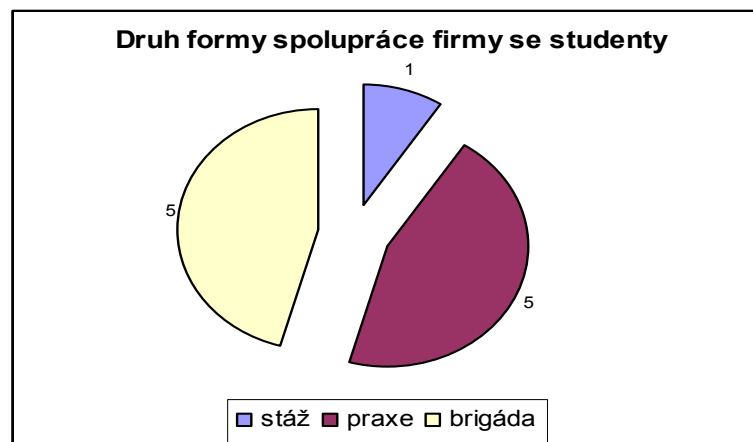
Výsledky dotazníku potvrdily zájem firmy, respektive jednotlivých jejích vedoucích, že mají aktivní zájem o spolupráci se studenty. Uvědomují si případnou hodnotu, kterou mohou díky této spolupráci, u níž převažuje zájem o praktickou formu, získat pro své oddělení. Dobrý předpokladem úspěšné implementace navrhovaných

opatření je právě zájem vedoucích pracovníků o studenty, neboť právě vedoucí budou hrát důležitou úlohu při správné a rychlé aklimatizaci studentů ve firemním prostředí.



Graf 6: Potřeba studentů v jednotlivých oddělení

Zdroj: [vlastní zpracování]



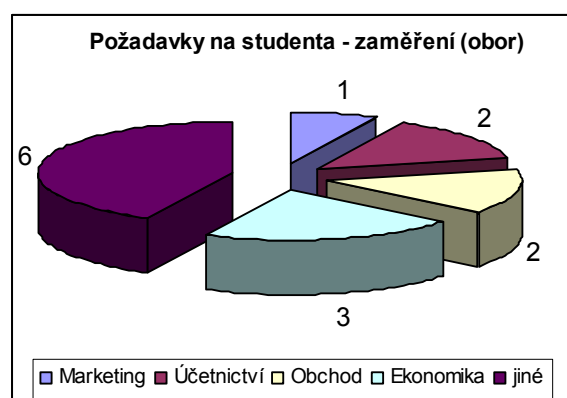
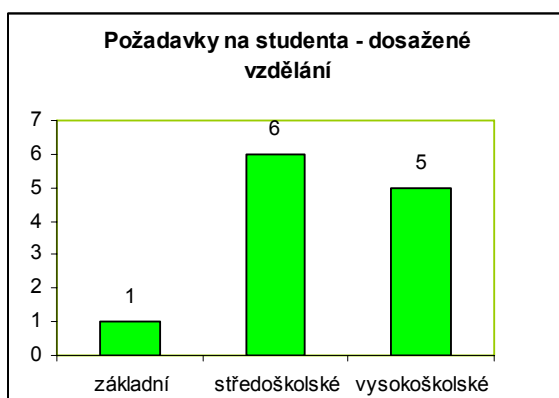
Graf 7: Druh formy spolupráce firmy se studenty

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z šetření vyplývá, že firma zaostává ve spolupráci se studenty, a to ve formě stáže. Proto v projektu navrhuji řešení pro zlepšení současné situace ve firmě. Firma více využívá studentů pro dočasnou výpomoc – brigády. Tyto studenty potřebuje převážně v předvánoční období, kdy toto období pro firmu je jedno z nejdůležitějších, při němž dosahuje největší zisky. Souvisí to i s pořádáním tradičního Domácího Veletrhu, který se

každoročně koná vždy na podzim. Další potřeba brigádníků je na začátku roku, kdy se hromadí reklamované zboží na skladech, kapacita reklamačního oddělení firmy nestačí přijímat reklamace a evidovat je do systému, proto se na toto období přijímají studenti na dočasnou výpomoc.

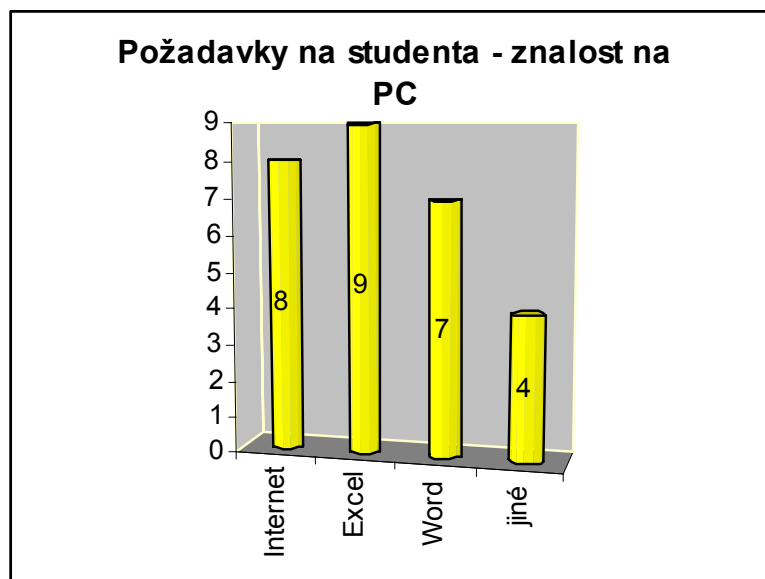
Projevený zájem manažerů ukazuje, že ve firmě hrají důležitou úlohu zejména studenti středních a vysokých škol. Tato skutečnost jen potvrzuje současný trend, kdy mladí lidé mají velké ambice nejdříve vystudovat vyšší, nebo vysokou školu, než se aktivně zapojí do profesního života. Ve společnosti HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. je z hlediska oborů velký zájem o studenty se znalostmi z oblasti ekonomika a účetnictví, což vedoucí pracovníci zdůvodňují vzájemnou propojeností těchto oborů ve firemní praxi, tedy nastavováním a realizací projektů ve všech jeho souvislostech.



Graf 8: Požadavky na studenta – dosažené vzdělání
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 9: Požadavky na studenta – zaměření
Zdroj: [vlastní zpracování]

Mezi dalšími specifickými požadavky na studenty vyzdvihují manažeři oddělení zejména znalost práce na PC, převážně práce na Internetu a Excelu. Tato skutečnost souvisí také s faktem, že jsou dnes téměř veškeré činnosti automatizovány. Ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. prostřednictvím na míru šitých informačních systémů, které jsou na platformě internetových prohlížečů propojeny s tabulkovým procesorem.



Graf 10: Požadavky na studenta - znalost na PC

Zdroj: [vlastní zpracování]

13.3 Rozvoj zaměstnanců a studentů a zdroje financování

Jedním z těchto projektů je vzdělávání prodejců, kterým firma navázala na koncept EURONICS AKADEMY. Toto pokračování bylo rozšířeno také pro další skupiny, a sice management, majitelé a také vedoucí prodejen obchodů sítě Euronics. V tomto projektu vystupuje HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. v roli partnera. Svůj samostatný vzdělávací projekt společnost HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. odstartovala o něco později. Oborově její zaměřila na oblast logistiky, tedy všechny profese, které s logistikou souvisí, neboť právě v této oblasti vycítila firma svou příležitost. V roce 2005 byl spuštěn ojedinělý dlouhodobý vzdělávací projekt společnosti EURONICS s názvem EURONICS AKADEMY.

Projekt je určen pro vybrané prodavače sítě EURONICS se zaměřením na prodej produktů vyšší kategorie a nových technologií. Tento vzdělávací cyklus bude zakončen vydáním certifikátu o absolvování Euronics Academy. Z každé prodejny byl majitelem vybrán TOP prodavač černé techniky a TOP prodavač bílé techniky. Nazýváme jej TOP prodavačem, ale nemusí to být pochopitelně ten nejlepší, ale každopádně ten, který působí, nebo bude působit v prodejně EURONICS dlouhodobě a bude schopen nabyté vědomosti a dovednosti zúročit při kvalitním odborném prodeji. Ambice projektu jsou jasné:

schopného a kvalitního prodavače s osobním přístupem je zákazník ochoten opakovaně vyhledat.

Projekt je kombinací precizního produktového školení dodavatelů fyzicky přímo na vybraných produktech vyšší kategorie prostřednictvím produktových managerů a školitelů jednotlivých síťových značek EURONICS, atypického školení prodejních dovedností prostřednictvím vybrané outdoorové agentury tzv. zážitkovou metodou, odborných seminářů

o DVB T, HDTV, erozi skla v myčkách a pod. Toto vše v návaznosti na Motivační program orientovaný na prodej produktů vyšší kategorie a odpovídající ohodnocení prodavačů.

Školící aktivity jsou rozděleny pro prodavače bílé techniky a pro prodavače černé techniky. Vše je soustředěno do třídenní školící akce na jaře a do třídenní školící akce na podzim.

Firma HP TRONIC využila příležitosti, která souvisí se vstupem České Republiky do Evropské Unie a připravila postupně dva projekty. Tyto projekty úspěšně prošly výběrovým řízením a dostaly zelenou pro realizaci a zároveň s finanční podporou z ESF a Státního rozpočtu ČR.

13.3.1 V rámci OP RLZ firma realizuje:

Tab. 4: Operační program rozvoje lidských zdrojů, projekt je realizován firmou Euronics

Projekt realizuje společnost:	EURONICS ČR a.s.
Partner projektu:	HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.
Registrační číslo projektu:	CZ.04.1.03/4.1.15/0134
Název projektu:	Vzdělávání pracovníků maloobchodních prodejen sítě Euronics ČR a.s. a HP Tronic Zlín, spol. s r.o. v rámci ČR
Číslo a název opatření:	OPRLZ 3.4.1 Zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, podpora konkurenceschopnosti
Datum zahájení realizace projektu:	1. 3. 2006
Datum ukončení realizace projektu:	Původně do 29. 2. 2008, prodlouženo do 31.5.2008
Rozpočet projektu:	Celkové uznatelné výdaje (nezahrnuje DPH a náklady nad stanovené limity): do 22 mil Kč (z toho: cca 80% veřejné zdroje, tzn. příspěvky z ESF a příspěvky ze státního rozpočtu ČR, cca 20% vlastní zdroje realizátora příp. partnera projektu)

Zdroj: [vlastní zpracování]

Zdůvodnění projektu:

Společnost EURONICS ČR a.s. jako sdružení maloobchodních prodejců si je v konkurenčním prostředí plně vědoma důležitosti svých pracovníků a jejich neustále rostoucí úrovně kvalifikace, a proto se již řadu let věnuje systematickému vzdělávání svých prodejců.

Prodejci

z dílčích malých prodejen, které jsou členy tohoto sdružení, se v minulých letech pravidelně účastnili vzdělávání v oblasti obchodních taktik. Pomocí projektu chce firma rozšířit vzdělávání nejen pro prodejce, ale také pro majitele a vedoucí prodejen členů sítě EURONICS.

Všechny kurzy jak pro majitele a management, vedoucí prodejen, tak pro řadové prodavače a studenty směřují ke zlepšení komunikace lidí na prodejnách, na odbornou a kvalitní argumentaci, na zvládnání námitek ze stran zákazníků, na řešení krizových a konfliktních situací, které mohou nastat. V projektu se firma zaměřuje na soustavné a hlavně pravidelné trénování těchto dovedností.

Pro majitele jsou zařazeny kurzy v oblasti strategie řízení prodejny, základy marketingu, vedení lidí, neboť v těchto oblastech sami cítí drobné rezervy a pro chod prodejny jsou velmi důležité.

Tab. 5: Operační program rozvoje lidských zdrojů, projekt je realizován firmou HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.

Projekt realizuje společnost	HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.
Partner projektu:	ne
Registrační číslo projektu:	CZ.04.1.03/4.1.15.3/0020
Název projektu:	Vzdělávání zaměstnanců logistických center společnosti HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o. a malých firem ČR
Číslo a název opatření:	3.4.1 Zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, podpora konkurenceschopnosti
Datum zahájení realizace projektu:	16.10.2006
Datum ukončení realizace projektu:	30.6.2008
Rozpočet projektu:	Celkové uznatelné výdaje (nezahrnuje DPH a náklady nad stanovené limity): do 17 mil Kč (z toho: cca 70% veřejné zdroje, tzn. příspěvky z ESF a příspěvky ze státního rozpočtu ČR, cca 30% vlastní zdroje realizátora projektu)

Zdroj: [vlastní zpracování]

Zdůvodnění projektu:

Společnost HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. vytvořila centrální logistický sklad v Týništi, ze kterého bude všechno zboží distribuováno do tzv. překladišť vytvořených postupně v různých částech České Republiky. Zaměstnanci centrálního skladu a překladišť (HP TRONIC a malé firmy) jsou cílovými skupinami projektu. Vybudováním tohoto systému se zkrátí trasové rozvozy zboží, což pozitivně ovlivní životní prostředí a přispěje ke zvýšení zaměstnanosti v daných oblastech.

I když projekty v polovině tohoto roku končí, je možné vytvořit obdobný projekt, do kterého by se zapojili i studenti škol, kteří by ve firmě vykonávali praxi, stáže, nebo by ve firmě zpracovávali určitý projekt, či podíleli se na řešení aktuálního problému. Tímto způsobem by si firma vychovávala své nové zaměstnance. Student by byl seznámen s chodem společnosti a jeho adaptace ve firmě by tímto byla zjednodušena.

13.3.2 Dotace z úřadu práce

Spolupráce s úřady práce je nejčastější způsob získávání zaměstnanců. Služby úřadu práce jsou poskytovány bezplatně a samy zjišťují potřebné informace o uchazeči. Firma HP TRONIC využívá služeb úřadu práce, a to při získávání jak dělníků, tak kvalifikovaných pracovníků, kterých je v současné době registrováno mnoho. Firma nejen telefonicky, ale také přes internetový portál oznámí úřadu práce o jaké pracovní místo se jedná a specifické požadavky, které by měl uchazeč splňovat. Úřad práce nabídne volné pracovní místo vhodným uchazečům, vedených v registrech a tuto skutečnost oznámí firmě. Uchazeči z úřadu práce procházejí spolu s ostatními uchazeči výběrovým řízením. Poptávku po novém zaměstnanci firma HP TRONIC stahuje až poté co je volné pracovní místo obsazeno. Velkou výhodou této metody je možnost získání příspěvku na absolventy škol. Firma HP TRONIC přijímá 4-5 absolventů ročně.

Firma také uvažuje o možnosti zaměstnat uchazeče o zaměstnání evidovaného na Úřadě práce z ostatních měst, informuje se o aktuálních možnostech aktivní politiky zaměstnanosti (APZ) a o možnostech poskytování finančních příspěvků na společensky účelná pracovní místa vyhrazená.

Po přidělení státního rozpočtu také letos Úřady práce vyhlásily několik vnitřních projektů APZ, zaměřených na podporu zaměstnávání skupin uchazečů, kteří jen obtížně hledají pracovní uplatnění na trhu práce.

Aktuálně jsou zajímavé následující projekty:

Mladí 2008 (SÚPM vyhrazená)

Je určen pro uchazeče:

- fyzické osoby ve věku do 25 let – bez kvalifikace
- fyzické osoby ve věku do 25 let – s délkou evidence nad 6 měsíců
- absolventi VŠ do 2 let od úspěšného ukončení studia, nejdéle však do 30 let věku - s délkou evidence nad 6 měsíců

Způsob podpory: příspěvek na mzdové náklady, maximálně však do výše hrubé mzdy, po dobu 6 měsíců

Osoby zdravotně postižené 2008 (SÚPM vyhrazená)

Je určen pro uchazeče:

- fyzické osoby se zdravotním postižením (OZZ)

Způsob podpory: příspěvek na mzdové náklady, maximálně však do výše hrubé mzdy, po dobu 6 měsíců

Šance pro zkušené 2008 (SÚPM vyhrazená)

Je určen pro uchazeče:

- fyzické osoby nad 50 let věku

Způsob podpory: příspěvek na mzdové náklady, maximálně však do výše hrubé mzdy, po dobu 6 měsíců

- fyzické osoby nad 55 let věku

Způsob podpory: příspěvek na mzdové náklady, maximálně však do výše hrubé mzdy, po dobu 6 měsíců

Stop dlouhodobé evidenci 2008 (SÚPM vyhrazená)

Je určen pro uchazeče:

- fyzické osoby, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 12 měsíců
- fyzické osoby, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 6 měsíců, a to pouze uchazeči:
 - bez kvalifikace
 - s jiným zdravotním omezením
 - spadající pod § 33, písmeno h)

Způsob podpory: příspěvek na mzdové náklady, maximálně však do výše hrubé mzdy, po dobu 6 měsíců (uchazeči spadající pod § 33, písmeno h/ po dobu 6 – 12 měsíců, dle kategorie)

Příležitost pro ženy 2008 (SÚPM vyhrazená)

Je určen pro uchazečky:

- ženy vracující se z mateřské či rodičovské dovolené
- ženy pečující o dítě do 15 let věku – s délkou evidence nad 6 měsíců
- ženy ve věku nad 45 let - s délkou evidence nad 6 měsíců

Způsob podpory: příspěvek na mzdové náklady, maximálně však do výše hrubé mzdy, po dobu 6 měsíců

Na základě zmíněné spolupráce firmy HP TRONIC a regionálních Úřadů práce společnost využívá v případě aktuálnosti těchto dotačních zdrojů. Díky rostoucímu počtu zaměstnanců je také tato spolupráce nemalým zdrojem financí, jak ukazuje následující tabulka:

Tab. 6: Přehled získaných dotací z úřadů práce v rámci aktivní politiky zaměstnanosti ve skupině HP TRONIC (zaokrouhleno):

Firma / rok	2004	2005	2006	2007

celkem	87 000,00 Kč	175 000,00 Kč	465 000,00 Kč	446 000,00 Kč
velkoobchod	87 000,00 Kč	156 000,00 Kč	231 000,00 Kč	245 000,00 Kč
maloobchod-prodejny	- Kč	13 000,00 Kč	192 000,00 Kč	186 000,00 Kč
hotely	- Kč	6 000,00 Kč	42 000,00 Kč	15 000,00 Kč

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tabulka ukazuje, že firma HP TRONIC aktivně spolupracuje s úřady práce a využívá jednotlivé dotace. Nárůst v roce 2006 je způsoben nově přijatých zaměstnanců v oddělení velkoobchodu. To bylo hlavně způsobeno nově vybudovaným logistickým centrem v Týništi nad Orlicí a také otvírání nových maloobchodních prodejen. V roce 2007 firma zaznamenala další nárůst a to zejména přílivu nově přijatých zaměstnanců na nově otevřené prodejny.

14 PROJEKT ROZVOJE SPOLUPRÁCE STUDENTŮ S FIRMOU HP TRONIC ZLÍN SPOL. S R. O.

14.1 Návrhy opatření ke zlepšení současného stavu spolupráce firmy se školami

Vycházím z provedené analýzy dosavadní činnosti firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. v oblasti spolupráce se školami a studenty. Na základě této analýzy navrhuji níže uvedená opatření.

14.1.1 Samo-prezentace firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.

Protože firma HP TRONIC Zlín pocítuje v současné době nedostatek kvalifikovaných pracovníků ekonomických oborů, a to jak v managementu, marketingu, tak i financích, uvědomili si vedoucí pracovníci firmy nutnost spolupodílet se na výchově těchto pracovníků. Aby firma mohla tyto pracovníky vychovat, musí je firma nejprve získat. Nejlepší agitací je pak ukázka konkrétních oddělení a zejména pak uplatnění studentů na jednotlivých pozicích v těchto odděleních. Tuto skutečnost chápou i vedoucí pracovníci firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o., a proto jsem přišla s nápadem uspořádat prezentaci na školách společně se dnem otevřených dveří ve firmě, aby tak studenti mohli vidět reálné uplatnění po absolvování některého z ekonomického oboru. Jedná se o obdobu tzv. trhu práce, které obvykle vysoké školy, nebo nově a velmi aktivně již také regionální úřady práce realizují. Budoucí absolventi škol si tak mohou prohlédnout všechna pracoviště podniku a vytvořit si obrázek o nabízeném povolání. Po absolvování prohlídky, kterou by zajišťovali odborní pracovníci firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o., by byli všichni účastníci informováni pracovníky škol o tom, jakým způsobem studia mohou získat potřebnou kvalifikaci. Výklad by mohl být podpořen propagačními materiály obou organizací zúčastněných na prezentaci.

Tato forma prezentace firmy a nábory studentů je velice názorná a rozhodně má velký vliv na rozhodování mladých lidí při volbě povolání. Někteří ze zúčastněných se pak mohou přijít podívat i v den otevřených dveří do prostor firmy, aby se přesvědčili o tom, jak je zabezpečena odborná příprava pro obor, který si chtějí zvolit.

Samo-prezentace přináší možnost prezentovat činnost naší firmy na půdě školy a zároveň jim skýtá jedinečnou příležitost vybrat si mezi studenty praktikanty a případné

budoucí spolupracovníky. Firma by ráda navštěvovala školy, kde by měla vyhrazený určitý čas pro svou prezentaci, představení firmy a čas na zodpovězení případných dotazů. Student si tak udělá jakýsi obrázek o firmě a dostane odpovědi na své vznesené dotazy. Ukázka prezentace je v příloze P III.

Časový průběh samo-prezentace: v měsíci březnu se zahájí příprava materiálů pro studenty, v tomto měsíci začínají probíhat veletrhy pracovních příležitostí na vysokých školách, hlavním cílem veletrhu pracovních příležitostí je zprostředkování kontaktu mezi budoucími absolventy vysokých škol a firmou HP TRONIC. Dílčím cílem je zprostředkování spolupráce mezi firmou a studenty vysokých škol v podobě odborné praxe, projektu, diplomové či bakalářské práce. V měsíci květnu proběhne samo-prezentace firmy na veletrhu pracovních příležitostí pořádané úřadem práce.

Finanční náročnost samo-prezentace: celkové náklady jsou vyčíslené na částku 157.790Kč. V celkové částce je zahrnuto: *příprava materiálů:* (leták A4 plnobarevný 2,5Kčks, leták A3 plnobarevný 4Kčks, brožura A4, cca 10 stran, 50Kčks), předpokládá se s výtiskem 2000 kusů. *Realizace samo-prezentace:* (průměrné mzdové náklady² – grafik, personální oddělení, každý z těchto zaměstnanců stráví nad realizací 5dní v roce, 6.750Kč + 6.750Kč, průměrné mzdové náklady na pracovníka personálního oddělení, který bude objíždět školy a prezentovat firmu HP TRONIC jsou 31.290Kč, časová náročnost této činnosti je zhruba 15 dní v roce).

14.1.2 Spolupráce při tvorbě studijních programů a profilu absolventa v kooperaci s firmou HP TRONIC ZLÍN, spol. s r. o. a školami

Významnou formou spolupráce vysokých škol a firmou je spolupráce při tvorbě studijních programů a profilu absolventa. Školy stále více zajímá, jaká je uplatnitelnost jejich absolventů na trhu práce a snaží se ji zvýšit a tedy zajistit, aby studijní programy obsahovaly to, co zaměstnavatelé skutečně od absolventů potřebují. Firma zase má zájem o to, aby nemusela absolventy škol příliš dovzdělávat. A tak se snaží mít vliv na obsah studijních programů a ovlivňovat profil absolventa.

² Průměrné mzdové náklady = hrubá mzda + odvody sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele

Profil absolventa identifikuje sadu dovedností, které se rozvíjí studiem konkrétního oboru. Popisuje obor jako akademickou disciplínu, ale zdůrazňuje i hodnotu dovedností pro následnou uplatnitelnost studenta. Profil absolventa lze tedy definovat dvojím způsobem podle úhlu pohledu. Z hlediska vysoké školy je to soubor kompetencí vyplývajících ze znalostí a dovedností, z hlediska zaměstnavatele se jedná o schopnost zastávat určitou pracovní pozici.

V ideálním případě se tato vymezení v praxi shodují.

Profil absolventa by identifikoval sadu dovedností, které se rozvíjí studiem konkrétního oboru a zdůrazňuje i hodnotu dovedností pro následnou uplatnitelnost studenta. Profil absolventa můžeme definovat dvojím způsobem podle úhlu pohledu. Z hlediska vysoké školy je to soubor kompetencí vyplývajících ze znalostí a dovedností, z hlediska zaměstnavatele se jedná o schopnost zastávat určitou pracovní pozici. V ideálním případě se tato vymezení v praxi shodují. Častěji však existují mezi vzdělávacími programy, profily a požadavky zaměstnavatelů mezery, které je třeba zúžit.

Firma by ráda navázala užší spolupráci se školami a podílela se na tvorbě studijních programů a profilu absolventa, při kterém může vycházet z vlastního katalogu pracovních pozic, ve kterém je popsána organizační struktura jednotlivých oddělení včetně náplně práce a požadavků na pracovníka. Firma by v této souvislosti vytvořila oborově zaměřenou radu, která by se skládala ze zástupců firmy HP TRONIC a ti by společně se školou formulovali své požadavky na znalosti a dovednosti studentů. Důležitým předpokladem pro takovouto formu spolupráce je navázání kontaktů s příslušnými školami tam, kde dosud kontakty nejsou a prohloubení dosavadní spolupráce tam, kde již vzájemná činnost se školou probíhá, a to způsoby uváděnými v této projektové části. V příloze P V přikládám ukázkou organizačního složení obchodního oddělení – prodej. Časový průběh tvorby studijních programů a profilu absolventa je po celý rok, kdy je realizována výuka na vysokých školách.

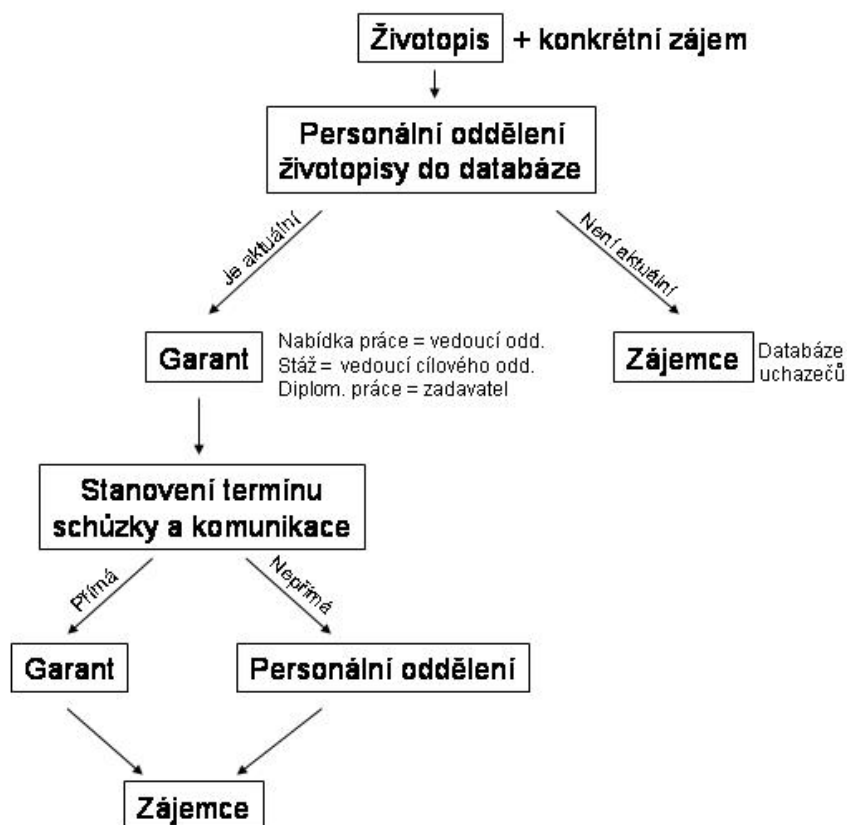
Finanční a časová náročnost tvorby studijních programů a profilů studentů: průměrná mzda pracovníků personálního oddělení firmy, který stráví nad touto prací 30 dní v roce je 62.580Kč, průměrná mzda vedoucích jednotlivých oddělení, kteří budou docházet do škol přednášet je 36.820Kč. Tato částka je vyčíslena celkem za 5 osob, kteří budou docházet do škol a přednášet, tito zaměstnanci budou pracovat na této činnosti přibližně 2 dny v roce.

14.1.3 Interaktivní webové stránky firmy HP TRONIC

Na stránkách firmy HP TRONIC (www.hptronic.cz) chybí odkaz na nabídku práce, nebo nabídka témat na bakalářské či diplomové práce. Proto jsem se rozhodla tento problém vyřešit a nastínit systematické řešení.

V případě zájmu zašle student vyplněný jednoduchý formulář, který nalezne na stránkách firmy a zašle ho na emailovou adresu: personalni@hptronic.cz. Formulář je uveden v příloze P II. Vyplněné formuláře budou ukládány do databáze uchazečů na personálním oddělení firmy HP TRONIC a bude s nimi aktivně pracováno podle aktuálních potřeb a možností, aby tímto byla zajištěna interaktivní komunikací se studenty již od samého začátku, od prvotního kontaktu. Znamená to tedy připravit schéma vzájemné komunikace, které bude poplatné v aktuálním čase, aby mohla být studentovi dána rychlá zpětná vazba. V případě aktuálního zájmu a možností firmy může pak společnost kdykoliv oslovit uchazeče s konkrétní nabídkou odpovídající jeho kvalifikaci i zájmu. Na základě svých požadavků si vybere vhodné kandidáty, které pak osloví a pozve si je na osobní pohovor.

Tento formulář může také sloužit k žádosti studenta o možnosti vypracovat ve firmě bakalářskou nebo diplomovou práci. Na webových stránkách firmy bude odkaz v sekci Kariéra – Studentská zóna, kde budou vyvěšená témata studentských prací, která firma pro studenty na tento rok vypsala. Po obdržení emailu se zvoleným tématem studentské práce budou kontakty studentů postoupeny přes personální útvar garantovi vybrané studentské práce. Následně bude dohodnuta forma komunikace mezi studentem a garantem a bude upřesněn způsob vzájemné spolupráce. Ukázka náhledu webových stránek je v příloze P III.



Obrázek 2: Schéma vzájemné komunikace

[vlastní zpracování]

Finanční a časová náročnost tvorby interaktivních webových stránek: příprava:
 průměrná mzdové náklady personálního oddělení je 6.750Kč a programátora 7.965Kč, jednotlivý zaměstnanci se budou zabývat přípravou zhruba 5 dní v roce, realizace:
 průměrné mzdové náklady personálního oddělení je vyčíslena na 16.200Kč, pracovníci personálního oddělení stráví nad realizací přibližně 12 dní v roce.

14.1.4 Studentské stáže

Dosud takováto spolupráce vycházela vždy z aktuální potřeby daného oddělení, která se řešila až v okamžiku její aktuálnosti, což se ne vždy mohlo potkat také se studijním rozvrhem ve smyslu termínu bakalářských či diplomových prací. Proto je oboustranně efektivní tuto aktivitu řešit více koncepčně ve smyslu průběžné aktualizace potřeb na straně firmy (formou standardizovaného dotazníku – Dotazník na potřebu studentů na praxi ve firmě) a předávání těchto informací na příslušné katedry vysokých škol, kde bude dále dohodnuta

forma zveřejnění dle možností dané školy tak, aby se aktuální nabídka operativně dostávala ke studentům.

Studentům třetích a vyšších ročníků vysokých škol chce firma HP TRONIC nabídnout příležitost poznat manažerskou práci formou studentské stáže. Stáže organizované společností budou trvat minimálně 6 měsíců a mohou probíhat kdykoliv v průběhu roku. V průběhu praxí řeší student konkrétní skutečné problémy a pracují na aktuálních projektech za podpory zkušených manažerů firmy. To dává studentovi příležitost seznámit se s firemní kulturou společnosti, s pracovními procesy, zaměstnanci společnosti a s tím, jak vypadá práce manažera firmy HP TRONIC. Po dobu stáže by firma poskytovala studentovi atraktivní odměnu a bezplatné ubytování, pokud by jeho stáž splnila předem společně definovaný cíl. Projekt, na kterém bude student pracovat se může stát i diplomovou prací. Stejně tak je i možné, aby student pokračoval v práci na projektu formou částečného úvazku i v průběhu školního roku. Pro účast na studentské praxi je nutno úspěšně projít přijímacím procesem. Jeho prvním krokem je vyplnění krátkého dotazníku, který student nalezne na webových stránkách firmy HP TRONIC. Formulář je v příloze P II.

Snahou studijní stáže je získat a vychovat vhodné pracovníky pro danou oblast ve firmě. Proto je nezbytně důležité, aby jakákoliv stáž měla přesně definovaný koncept, tedy činnosti, které je důležité v jejím průběhu realizovat, a zároveň také časový plán. Jednoduchá ukázka průběhu takové stáže pro práci v obchodním oddělení na pozici „obchodníka“ může být následující:

1. obchodní oddělení - prodejna

- činnosti: základní seznámení se sortimentem a jeho prezentací v kamenném obchodě
- harmonogram: 0,5 měsíce

2. oddělení skladu a distribuce

- činnosti: vykládka zboží a jeho naskladnění, nakládka zboží, dispečink a fakturace
- harmonogram: 1,5 měsíce

3. zákaznické oddělení

- činnosti: internetový prodej, tvorba zakázky a její autorizace, servis zákazníkovi
- harmonogram: 1 měsíc

4. logistika HDS

- činnosti: tvorba rozvozových tras
- harmonogram: 1 měsíc

5. obchodní oddělení

- činnosti: tvorba zakázek, poskytování rad zákazníkovi, tvorba nabídek
- harmonogram: 2 měsíce (příp. i více dle domluvy)

Součástí základního konceptu studijní stáže je také stanovení zodpovědných pracovníků na jednotlivých odděleních, tedy těch, kteří budou garantem a zároveň koučem studenta na svém oddělení. Součástí vedení studenta tímto koučem bude také hodnocení studenta, které bude důležitou součástí pro finální vyhodnocení celé stáže a domluvy další formy spolupráce s ním. Jednotlivý zodpovědný pracovník bude finančně motivován, a to částkou 3000Kč jako prémie za koučování. Student bude jednotlivými zodpovědnými pracovníky na jednotlivých odděleních hodnocen. Pokud jeho hodnocení dosáhne v rozsahu 80 – 100% dostane odměnu v hodnotě 10.000Kč. Je reálné se plnohodnotně věnovat maximálně 10 studentům s tím, že 1 student = 1 měsíc.

Koučování se dnes stává stále účinnějším a pozoruhodnějším nástrojem řízení. Firma HP TRONIC si uvědomuje, že koučování umožňuje manažerům firmy podívat se na problémy jinak, než byli až dosud zvyklí, že při něm mohou objevit nové příležitosti a nová řešení problémů. Proto se chce firma více zaměřit na školení manažerů své společnosti v koučování. Koučování není jen nástrojem, který mohou manažeři firmy využívat pro plánování, delegování nebo řešení problémů. Vyžaduje zcela jiný, pozitivnější přístup k lidem. Chceme-li koučovat, musíme potlačit nedůvěru ve schopnosti druhých lidí, opustit staré postupy a osvobodit se od zažitých způsobů myšlení. Osvojit si koučování a dokázat koučovat nenásilně a co nejefektivněji vyžaduje, stejně jako osvojení jakékoli jiné dovednosti, postoje, stylu nebo přesvědčení, nezbytnou míru odhodlání, vůle a praktické zkušenosti.

Finanční a časová náročnost studentské stáže: dvoudenní školení pro vedoucí jednotlivých oddělení v koučování stojí 70.210 Kč. Školení na dva dny zahrnuje: kurzovné 65.450Kč, ubytování 600Kč/den, strava 280Kč/den, nájem salónku 1.500Kč/den. Odměna studenta 10.000Kč, prémie kouč 3.000Kč. Ceny jsou uvedeny bez DPH. Stáže budou probíhat v průběhu celého roku.

14.1.5 Příležitost pro absolventy

Svou manažerskou pracovní kariéru u firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. mohou absolventi vysokých škol zahájit na centrále firmy, která má sídlo ve Zlíně. Talentovaní absolventi mohou nastoupit do úvodních manažerských rolí odpovědní za část plánování, nákup spotřebního zboží, nebo logistiky. Další manažerské pozice nabízí finanční oddělení v podobě finančního analytika. Firma HP TRONIC hledá vhodné kandidáty, kteří mají vůdčí schopnosti, jsou ochotni se dále vzdělávat a nové vědomosti využívat pro zavádění změn a řešení problémů. Vhodný kandidát musí umět přijímat přiměřenou míru rizika při realizaci rozhodnutí, důležitá je schopnost týmové práce, efektivní komunikace a prezentace. Ve společnosti HP TRONIC povyšujeme zaměstnance z vlastních řad a proto firma hledáme kandidáty s potenciálem dosáhnout ve své kariéře vysokých řídicích funkcí u společnosti. Zájemci se mohou více informovat na stránkách firmy HP TRONIC, www.hptronic.cz v sekci Kariéra (viz. kapitola 14.1.3.).

14.2 Překážky a rizika spolupráce

14.2.1 Překážky spolupráce

Navázání spolupráce firmy HP TRONIC Zlín a školou není vždy jednoduché a samozřejmé, ačkoliv je ze strany vedení firmy žádoucí. Obě strany představují rozdílné a oddělené světy, jejichž propojení často brání mnohé překážky. Ty lze rozdělit do dvou skupin. Za prvé existují překážky vnější, tedy takové, které stojí vně firmy a školou a které jsou na aktérech spolupráce v podstatě nezávislé. Nejčastěji je to geografická vzdálenost. Druhou skupinu představují překážky vnitřní, tedy překážky, jejichž podstata tkví ve spolupráci firmy HP TRONIC Zlín a školou. Mohlo by se zdát, že překážky spadající do druhé skupiny je možné snadněji odstranit, ale paradoxně většinou převažují a vytváří největší bariéry spolupráce.

Vnitřní překážky spočívají především v tom, že firma HP TRONIC Zlín a školy existují v různých kontextech a mají odlišné cíle a hodnoty. Právě rozdílnost cílů je největší problém navazování spolupráce i jejího udržování. Firma se soustředí na řešení problémů spočívajících v mnoha rozmanitých, ale vzájemně provázaných oblastech, zatímco školy jsou organizovány kolem jednotlivých disciplín, které spolu málo komunikují. Cíle navíc mají vliv

na časovou perspektivu řešení problémů. Firma musí dodržovat relativně krátké termíny, zatímco práce na školách je přizpůsobena dlouhodobým horizontům. Pokud se k tomuto přístupu škol přičte ještě náročnější administrativa, kterou musí podstupovat, je pochopitelné, že jsou často kritizovány za nedostatek flexibility, přílišnou byrokracii a pomalý rozhodovací proces a že je jejich přístup podnikatelskou sférou hodnocen jako neprofesionální. Soukromé subjekty jsou pak školami naopak nutně vnímány jako chamtivci, kterým jde především o zisk a nikoli o znalosti a vědění.

Co se týče odlišných hodnot, za zmínku stojí především problematika zveřejňování výsledků, na kterou mají obě strany jiný náhled. Zatímco pravidlem firmy je obvykle diskrétnost či přímo utajování výsledků, školy jsou pod stálým tlakem publikovat své závěry pro co nejširší veřejné publikum. Problém pramenící z těchto odlišných přístupů se může dotýkat i vedení prakticky zaměřených bakalářských, diplomových prací ze strany externích odborníků, které řeší konkrétní problém podniku, případně stáží studentů ve firmě.

Mezi překážky se často řadí také nedostatek personálních a jiných kapacit na straně škol. Akademičtí pracovníci jsou zaneprázdnění výukou studentů a na spolupráci s podnikatelským sektorem jim nezbyvá mnoho času. Školy také často nemají dostatečné a moderní vybavení, které spolupráce vyžaduje, a chybí jim především zdroje, které by tyto nedostatky řešily.

Poslední významnou překážkou, kterou je třeba zmínit, je konkurenční vztah mezi školami a podniky. Za prvé může jít o konkurenci mezi zaměstnavateli a spolupráci pak brání strach škol z odlivu odborníků do podnikatelské sféry. Za druhé se může jednat o konkurenci odborníků, kdy spolupráci brání strach zaměstnanců podniků.

14.2.2 Rizika spolupráce

V současné době se považuje v podstatě za samozřejmé, že školy hrají významnou roli v transferu znalostí do praxe. Spolupráce škol s firmou HP TRONIC Zlín může mít nicméně vedlejší efekty a přinášet nechtěné důsledky, se kterými se musíme vypořádat.

Velmi často diskutovaným problémem je riziko zanedbání aktivit, které jsou součástí veřejné služby škol, tedy výuky studentů. Ve snaze získat dodatečné zdroje a další výhody plynoucí ze spolupráce s firmou hrozí, že škola se bude příliš věnovat komerčním aktivitám a akademici nebudou mít dostatek času a zájmu naplňovat základní funkce školy. Nasnadě je

otázka, zda úzké vazby s firmou skutečně narušují základní poslání škol. Domnívám se, že nemáme žádná fakta, která by tuto skutečnost jistě dokazovala.

Dalším rizikem spolupráce škol s firmou HP TRONIC Zlín je nebezpečí diferenciací jednotlivých oborů. Obory, které jsou lépe uplatnitelné v tržním prostředí a umí lépe přispět k rozvoji inovací, mohou být preferovány na úkor těch, které trh nelákají, které nejsou pro firmu zajímavé a které tudíž nejsou zdrojem dalších příjmů. Pokud je navíc zájem vzdělávací politiky státu ekonomická konkurenceschopnost, není tato preference překvapivá. Mimo jiné však může mít vážné finanční důsledky. Kromě toho, že stát nemusí být ochoten financovat tyto „neperspektivní“ obory z veřejných rozpočtů, nejsou tyto obory schopné generovat dodatečné finance ze zdrojů soukromých.

Popularita oboru z hlediska trhu často vypovídá o celkové popularitě oboru velmi omezeně a navíc nelze srovnávat popularitu s veřejným zájmem, který by měl stát proti tržním tendencím rozhodně chránit. Poukazuje však na fakt, že problematika existence oborů a jejich podpory není jednoznačná.

Pokud však vezmeme v úvahu dosavadní vývoj v oblasti spolupráce škol a firmy HP TRONIC Zlín, je zřejmé, že řešením není bojovat proti současnému trendu. Cílem politiky v této oblasti musí být minimalizovat související rizika, ale maximálně využít přínosy spolupráce, nikoli ji bránit.

15 VYČÍSLLENÍ EKONOMICKÉ A ČASOVÉ NÁROČNOSTI NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

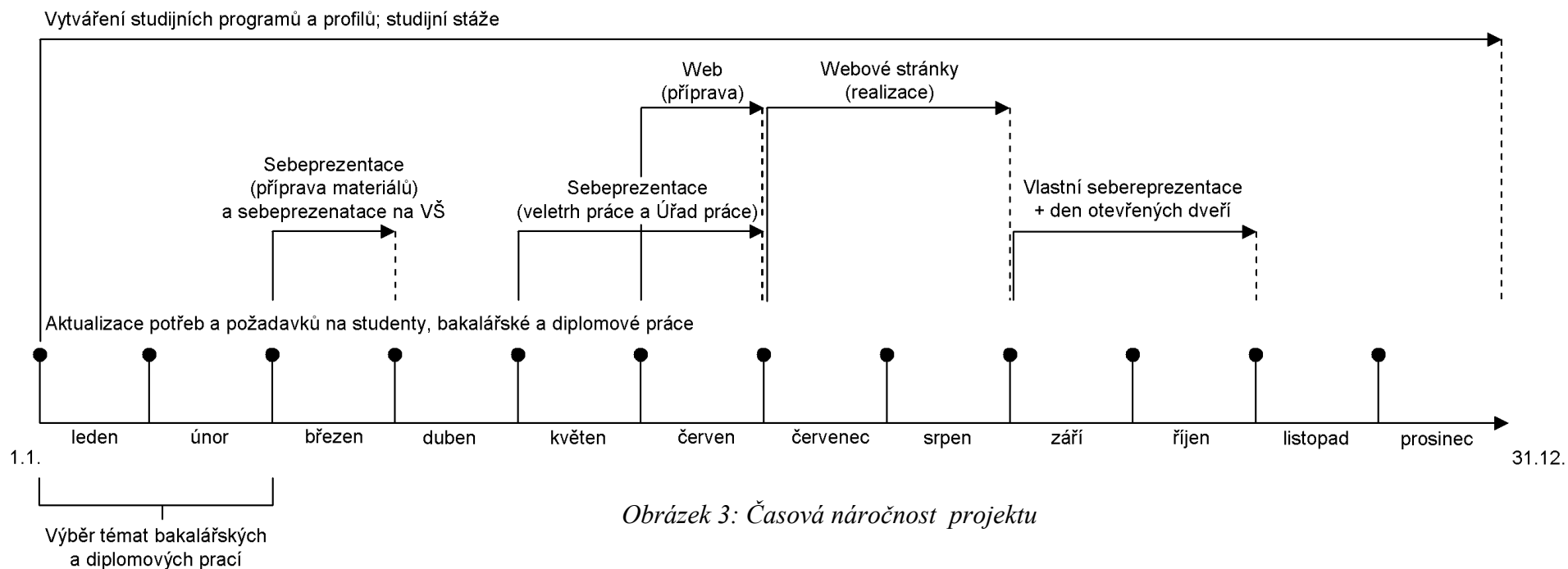
V tabulce (Tab. 8) jsou vyčísleny náklady, které se týkají navrhovaných opatření v oblasti spolupráce firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. a školami. Při vyčíslování nákladů na projekt jsem zahrnula všechny zaměstnance, kteří se budou na projektu podílet. Při výpočtu nákladů jsem vycházela z průměrných mzdových nákladů = hrubá mzda + odvody sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele. Z tabulky je na první pohled zřejmé, že úsilí, které je věnováno spolupráci firmy se školami stojí společnost nemalé finanční náklady. V hodném nastavení celého systému se takto vynaložené prostředky firmě efektivně vrátí získáním kvalifikovaných zaměstnanců z řad studentů již v průběhu jejich studia, čímž výrazně zkrátí časovou investici těmto studentům věnovanou v souvislosti s jejich aktivním zapojením do profesního života společnosti.

Tab. 7: Vyčíslení nákladů na projekt (náklady jsou vyčísleny na 1 rok)

Náklady	Druh činnosti	Druh nákladu	Čas (den/ osoba/ rok)	Kč bez DPH
Náklady	Samo-prezentace	leták A4 (předpokládaný výtisk 2000ks)		2,5Kč/ks (5000Kč)
		leták A3 (předpokládaný výtisk 2000ks)		4Kč/ks (8.000Kč)
		brožura A4 (předpokládaný výtisk 2000ks)		50Kč/ks (100.000Kč)
		průměrné mzdové náklady (grafik, personální odd.)	5	13.500Kč(6.750Kč + 6.750Kč)
	průměrné mzdové náklady (personální odd.)	15	31.290Kč	
	Webové stránky	průměrné mzdové náklady (personální odd, programátor)	5	14.715Kč (6.750Kč + 7.965Kč)
		průměrné mzdové náklady (personální odd.)	12	16.200Kč
	Stáže	odměna studenta		10.000Kč
		prémie vedoucí - kouč		3.000Kč
	Tvorba studijních programů a profilů	průměrné mzda (personální oddělení)	30	62.580Kč
průměrná mzda (vedoucí, 5osob - přednášky)		2	36.280Kč	
CELKEM				300.565Kč

[vlastní zpracování]

Obrázek znázorňuje časovou náročnost projektu. Projekt je plánovaný na jeden rok s tím, že jednotlivé úkony trvají určitou dobu. Na začátku roku je vždy čas aktualizovat potřebu a požadavky na studenty, protože studijní stáže mohou ve firmě trvat po celý rok, v tomto samém měsíci si začínají studenti vybírat bakalářské a diplomové témata. V měsíci březnu bude začínat příprava materiálu k sebe prezentaci firmy, v tomto měsíci probíhají veletrhy práce pořádané vysokými školami, kde se bude firma prezentovat. V měsíci květnu začne firma se samoprezentacemi na veletrzích práce pořádané Úřady práce a tato činnost bude trvat zhruba dva měsíce. V měsíci červnu firma začne s přípravou interaktivních webových stránek, tato příprava bude trvat zhruba jeden měsíc. Hned po té, tedy v měsíci červenci firma začne s realizací webových stránek, tato činnost bude vyžadovat přibližně dva měsíce. V měsíci září, kdy začínají studenti nový školní rok, se bude firma sebe prezentovat a organizovat den otevřených dveří.



Obrázek 3: Časová náročnost projektu

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vypracování návrhu koncepčního řešení spolupráce firmy HP TRONIC se školami, který by představoval systematické řešení a v něm popsané přesné formy spolupráce.

V úvodní teoretické části jsem se zaměřila na důležitost personálního řízení a vymezení hodnocení, odměňování, motivace a vzdělávání zaměstnanců. Rovněž je v této části zpracováno personální plánování, vytváření pracovních míst, metody získávání pracovníků a jejich adaptace. Veškeré teoretické poznatky souvisí s dále řešenou problematikou. V poslední kapitole teoretické části se zabývám Evropským sociálním fondem, který firma využívá pro financování vzdělávání zaměstnanců. Firma si velmi zakládá na motivování a rozvoji svých pracovníků. Shrnula jsem zde ty nejpodstatnější informace popsané v literatuře, která je značně rozsáhlá, ale věcně souvisí s daným tématem.

Na základě těchto informací jsem provedla analýzu spolupráce firmy se školami a studenty. Hlavním přínosem práce je podrobná analýza jednotlivých forem spolupráce firmy se školami. Na základě zjištěných skutečností jsem navrhla doporučení, podle kterých by se měla spolupráce firmy se školami stát koncepční.

Zlepšení spolupráce bylo navrženo v oblastech: samo-prezentace firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. na školách včetně ukázky samotné prezentace, spolupráce při tvorbě studijních programů a profilů absolventa (zaměstnanec firmy by docházel a v prostorách školy i přednášel), interaktivní webové stránky s ukázkou webové stránky, studentské stáže včetně ukázky průběhu stáže ve firmě.

Důraz na vzdělávání a podporu lidských zdrojů jsou jedny ze základních předpokladů pro rozvoj náročných vývojových aktivit. Je stále více jasné, že o přílivu investic do firmy nebudou rozhodovat pouze vhodně nastavené legislativní podmínky a systém podpor, ale především kvalifikovaná, jazykově vybavená a motivovaná pracovní síla.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*. vyd.Praha: Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-515-6
- [2] MAREK,D., KANTOR,T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Barrister & Principal, 2007. ISBN 978-80-87029-13-8
- [3] BUCKLEY, R. JIM CAPLE *Trénink a školení*. 1. vydání, Brno: Coputer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7
- [4] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-7357-139-0
- [5] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9
- [6] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-097-X
- [7] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4
- [8] TÓTH, Rastislav. *Praktická škola personalistiky*. Bratislava: Uniapress, 1991. ISBN 80-85313-17-0
- [9] NELSON, B. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0

Internetové zdroje

- [10] Profil firmy HP TRONIC. [online]. Dostupný z WWW:
<http://www.hptronic.cz/main2.htm>

[11] Webové stránky www.proton.cz. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.proton.cz/>>

[12] Fondy Evropské unie. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/>>

[13] Evropský sociální fond. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.nvf.cz/esf/index.htm>>

[14] Ministerstvo financí České Republiky [online]. Dostupný z WWW:
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pomoc_eu.html

[15] Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online]. Dostupný z WWW:
<http://www.mpsv.cz/cs/>>

Interní materiály

[16] Firemní zpravodaj [online]. Dostupný z <http://zpravodaj.hptronic.i/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ESF	Evropský sociální fond
OP RLZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
JPD3	Jednotný programový dokument pro Cíl 3
SROP	Společný regionální operační program
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
APZ	Aktivní politika zaměstnanosti
SÚPM	Společenský účelné pracovní místo
OZZ	Osoby zdravotně znevýhodněné

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Formy spolupráce firmy se školami</i>	<i>54</i>
<i>Obrázek 2: Schéma vzájemné komunikace</i>	<i>72</i>
<i>Obrázek 3: Časová náročnost projektu.....</i>	<i>79</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Počet zaměstnanců ve skupině HP TRONIC</i>	45
<i>Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1990 - 2007</i>	47
<i>Graf 3: Počet zaměstnanců firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. celkem</i>	49
<i>Graf 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech</i>	51
<i>Graf 5: Procentuální vyjádření návratnosti dotazníků</i>	55
<i>Graf 6: Potřeba studentů v jednotlivých oddělení</i>	56
<i>Graf 7: Druh formy spolupráce firmy se studenty</i>	56
<i>Graf 8: Požadavky na studenta – dosažené</i> <i>Graf 9: Požadavky na studenta – zaměření</i>	57
<i>Graf 10: Požadavky na studenta - znalost na PC</i>	58

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1990 - 2007</i>	46
<i>Tab. 2: Složení zaměstnanců dle vzdělání</i>	48
<i>Tab. 3: SWOT analýza trhu práce</i>	51
<i>Tab. 4: Operační program rozvoje lidských zdrojů, projekt je realizován firmou Euronics</i>	60
<i>Tab. 5: Operační program rozvoje lidských zdrojů, projekt je realizován firmou HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.</i>	63
<i>Tab. 6: Přehled získaných dotací z úřadů práce v rámci aktivní politiky zaměstnanosti ve skupině HP TRONIC (zaokrouhleno):</i>	66
<i>Tab. 7: Vyčíslení nákladů na projekt (náklady jsou vyčísleny na 1 rok)</i>	78

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník o potřebě studentů ve firmě
- P II Formulář životopis
- P III Ukázka náhledu webových stran
- P IV Ukázka prezentace na školách
- P V Ukázka obchodního oddělení - prodej

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK O POTŘEBĚ STUDENTŮ VE FIRMĚ**Dotazník o potřebě studentů ve firmě
HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.**

Jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a zpracovávám diplomovou práci zaměřenou na spolupráci společnosti HP TRONIC a škol. Tento dotazník slouží k zjištění potřeby studentů škol ve firmě pro jednotlivé formy spolupráce.

1. Oddělení:

2. Máte potřebu mít studenta ve svém oddělení?

ano

ne

Pokud odpovídáte ANO, pokračujte na otázku 3. Pokud odpovídáte NE dále nepokračujte.

3. Jaká forma spolupráce se studentem Vám více vyhovuje:

Stáž (dlouhodobá spolupráce na vybraném tématu, oblasti zájmu.....)

Praxe (střednědobá spolupráce a výpomoc nejen na vybraném tématu.....)

Brigáda (dočasná-krátkodobá výpomoc při zpracování dat nebo manuální činnosti)

4. Požadavky na studenta:

Dosažené vzdělání:

Základní

Středoškolské

Vysokoškolské

Zaměření – obor:

Marketing

Účetnictví

Obchod (prodej / nákup)

Ekonomika

Jiné:

Řidičský průkaz skupiny „B“:

- ano
 ne

Znalost práce na PC

- Internet
 Excel
 Word
 jiné:.....

5. Náplň práce**Brigádník:**

- Vykonání zadané práce. Napište jaké:

Praxe:

- zpracování konkrétního tématu zadaném vedoucím. Napište požadované téma/témata:

.....
.....

5. Kdy je pro Vás potřeba studenta aktuální?

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

6. Připomínky, doplnění

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

Děkuji za Váš čas věnovaný tomuto dotazníku

PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ ŽIVOTOPIS



Osobní informace

Jméno
Adresa [ulice, číslo domu, PSČ, město]
Telefon
E-mail

Národnost

Datum narození [den, měsíc, rok]

Pracovní zkušenosti

- Období (od – do) [Uved'te samostatnou položku pro každou dosaženou pozici]
- Jméno a adresa zaměstnavatele
- Oblast podnikání nebo název odvětví
- Dosažená pozice
- Hlavní pracovní náplň a odpovědnost

Vzdělání a kurzy

- Období (od – do) [Uved'te samostatnou položku pro každý absolvovaný kurz]
- Název a typ organizace poskytující vzdělání či kurzy
- Hlavní předměty/praktické dovednosti
- Získaný titul
- Úroveň v národní klasifikaci (pokud možno uvést)

Osobní schopnosti a dovednosti

získané během života či práce, ale ne nezbytně zakončené oficiálními certifikáty či diplomy

Mateřský jazyk

Ostatní jazyky

- Čtení [Určete úroveň: výborně, dobře, základy.]
- Psaní [Určete úroveň: výborně, dobře, základy.]
- Mluvený projev [Určete úroveň: výborně, dobře, základy.]

Schopnosti a dovednosti [Popište tyto dovednosti a určete, kde byly získány.]

Řidičský průkaz(y)

Doplňující informace

[Zde uveďte všechny další relevantní informace, např. kontaktní osoby, reference apod.]

ŘÍLOHA P III: UKÁZKA NÁHLEDU WEBOVÝCH STRAN

The screenshot displays the HP Tronic website interface. At the top left is the HP Tronic logo. A navigation menu on the left lists: 'Kdo jsme', 'Kariéra pro absolventy', 'Nabídka pro studenty', 'Zkuste si test', 'Lidé u HP', 'HP v tisku', 'Kontakt', and 'Napište nám'. The main content area features a large image of a young man looking at a computer screen. Below this are three job offer cards: 01. 'NABÍDKA PRÁCE' (Opportunity not just for graduates), 02. 'JSEM STUDENT' (Student internship and diploma work), and 03. 'CHCI ZKUSIT PRAXI V HP' (Week in the sales department of a modern company). To the right, there is an 'SMS info nabídka' for a Rowenta Espresso machine (ROWES510020) priced at 1,849.00 Kč. Below that is an 'ONLINE!' offer for a call center operator with a salary of 8,000 - 16,000 Kč and the phone number 800 110 111. A 'LETÁK PROTŮN VIRTUÁLNÍ PROHLÍDKA' section lists computer specifications: AMD A64 X2 processor, 22" LCD monitor, 2048MB RAM, 320 GB HDD, and HP 2180 printer. A 'Proč pracovat právě pro nás?' section lists three reasons: stable company, professional growth, and employee benefits. At the bottom right, there is a 'nabídka letáku' (flyer offer) for Protón magazines with buttons for 'prolistovat leták' and 'vybrat zboží z letáku'. The footer contains copyright information and the website URL.

English

HP TRONIC

- Kdo jsme
- Kariéra pro absolventy
- Nabídka pro studenty
- Zkuste si test
- Lidé u HP
- HP v tisku
- Kontakt
- Napište nám

01. **NABÍDKA PRÁCE**
příležitost ně jen pro absolventy

02. **JSEM STUDENT**
Studentské stáže
Bakalářské a diplomové práce

03. **CHCI ZKUSIT PRAXI V HP**
Týden na obchodním oddělení moderní firmy

SMS info nabídka
ROWES510020
Espresso Rowenta ES 510020 Prelude

Cena pouze pro členy
SMS Info: 1 849,00 Kč
Počet zlatáků: 6 0

Přidat do košíku:

Celá SMS nabídka

ONLINE!
Operátor

8 000 - 16 000

800 110 111

LETÁK PROTŮN
VIRTUÁLNÍ PROHLÍDKA

- výkonný procesor AMD A64 X2
- extra velký 22" LCD monitor Asus
- 2048MB operační paměť + 320 GB HDD
- multifunkční tiskárna HP 2180

Proč pracovat právě pro nás?
3 důvody proč jít k nám

1. zázemí stabilní společnosti
2. možnost profesního růstu a dalšího vzdělávání každý má stejnou šanci dosáhnout svých kariéřních cílů.
3. zaměstnanecké výhody

nabídka letáku
PROTŮN

prolistovat leták
vybrat zboží z letáku

© 2007-2008, všechna práva vyhrazena
Tvorba www stránek: www.netsevis.cz

PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA PREZENTACE NA ŠKOLÁCH

Uchopte svou příležitost...



Profil firmy HP TRONIC

- Zlínská firma HP TRONIC byla založena panem Milanem Hradilem v roce 1990. Hlavní činnosti je import, velkoobchodní a maloobchodní prodej elektrospotřebičů. Firma také provozuje tři hotelová zařízení a lyžařský areál v Beskydech.
- patří k lídrům na trhu v prodeji domácích elektrospotřebičů, spotřební elektroniky, mobilních telefonů a fototechniky. HP TRONIC distribuuje všechny významné značky působící na českém trhu
- provozuje vlastní internetový obchod s elektrospotřebiči - www.epton.cz. Ten patří díky podpoře léta prověřené značky PROTON a vlastního Zákaznickému centru (800 110 111) k nejserioznějším na českém internetu.
- od roku 1997 provozuje tři hotelová zařízení ve Velkých Karlovicích (Javorníky, Beskydy) - hotel Lanterna, Galik a Horál (www.valachy.cz). V této turisticky atraktivní lokalitě také provozuje Ski areál Razula (www.razula.cz).

HP TRONIC je zákaznický orientovaná firma. Velký důraz je kladen na spokojenost zákazníka. Klíčovou úlohu proto má Zákaznické centrum. Společným krédem všech aktivit je "dělat vše pro spokojeného zákazníka".

Uchopte svou příležitost...



Nabízíme:



- Vedení diplomových prací, studijních stáží
 - ✓ Prostor pro Vaše nápady a iniciativu
 - ✓ Možnost dalšího osobního růstu a vzdělávání
 - ✓ Zázemí stabilní a dynamicky se rozvíjející firmy

- Zajímavou a perspektivní práci
 - ✓ Prostor pro Vaše nápady a iniciativu
 - ✓ Odpovídající finanční ohodnocení
 - ✓ Zaměstnanecké výhody

Uchopte svou příležitost...



Požadujeme:



- SŠ a VŠ vzdělání
- Schopnost vysokého pracovního nasazení
- Kreativitu a flexibilitu
- Schopnost týmové práce
- Samostatnost a vlastní iniciativu
- Zájem o daný obor a další osobní růst

Uchopte svou příležitost...





Časový plán praxe:

- **obchodní oddělení**
 - ✓ Náplň:
 - ✓ Harmonogram: 1 – 2 měsíce
- **oddělení logistiky a zákaznického centra**
 - ✓ Náplň:
 - ✓ Harmonogram: 1 měsíc
- **oddělení marketingu**
 - ✓ Náplň:
 - ✓ Harmonogram: 1 měsíc

Uchopte svou příležitost...

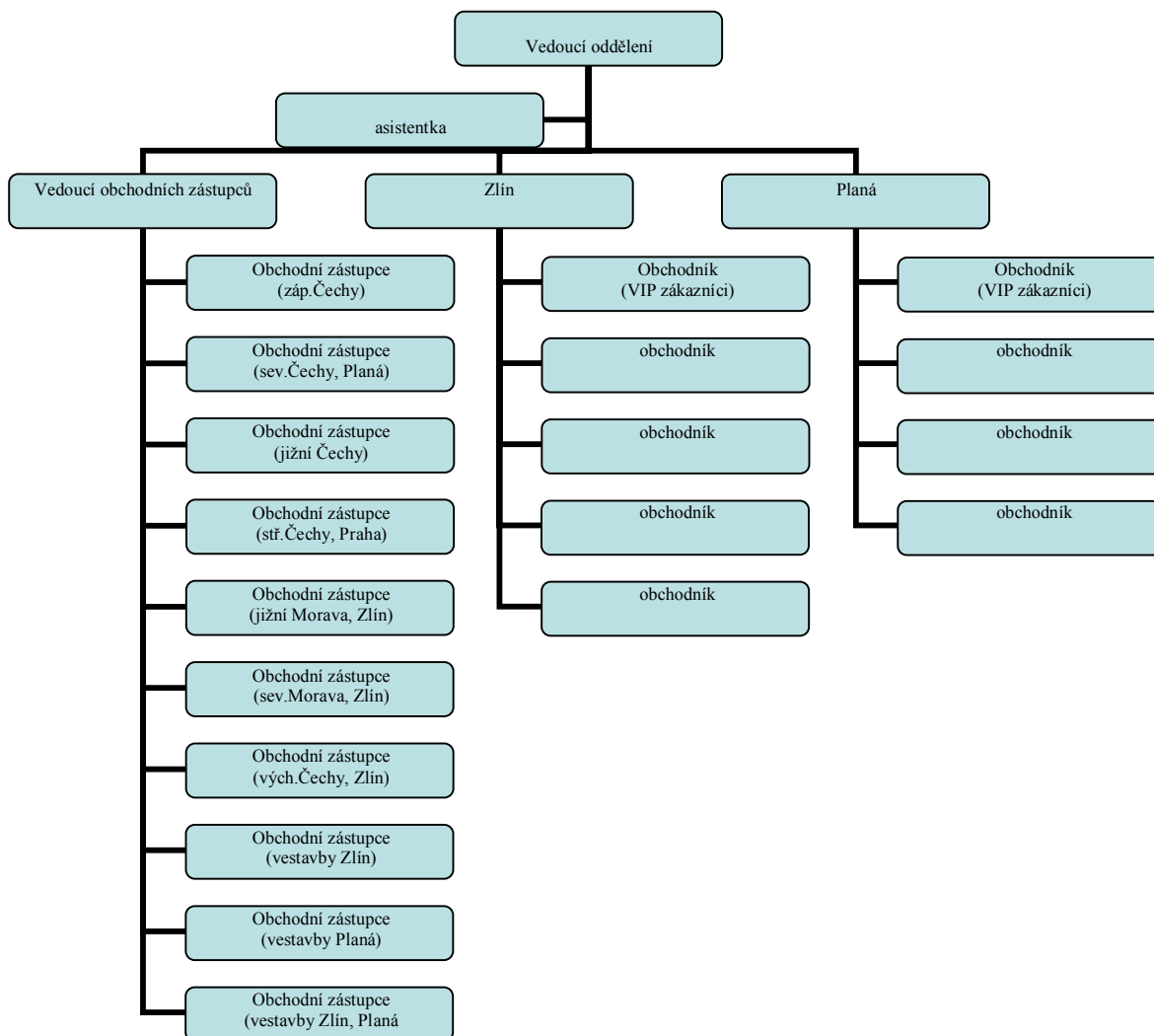


PŘÍLOHA P V: UKÁZKA OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ - PRODEJ

Ukázka obchodního oddělení – prodej

ORGANOGRAM

OBCHODNÍ ODDĚLENÍ – PRODEJ



Pracovní pozice (náplň práce, požadavky na pracovníka):

ASISTENT/KA

Náplň práce:

- správa věrnostního program pro zákazníky
- hodnocení zákazníků
- organizace veletrhů, porad
- podpora práce vedoucího a obchodních zástupců
- Tvorba nabídek, pozvánek, katalogů, prezentací...

Požadujeme:

- min. SŠ vzdělání
- výborná znalost práce na PC (Excel, Word, Internet, PowerPoint, CorelDraw)
- praxe nebo zkušenosti s administrativou vítány
- spolehlivost, samostatný a zodpovědný přístup k práci
- pečlivost při zpracování dat
- časová flexibilita
- komunikativnost, příjemné vystupování
- řidičský průkaz sk. B (aktivní užívání)

OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Náplň práce:

- základní nabídka na HPO - dle ročních smluv
- SMS nabídka
- e-mail nabídka
- časově omezené nabídky na HPO – akce
- individuální nabídky

- nabídky související s domácím veletrhem
- PROTON INFO
- nabídky prostřednictvím OZ
- nabídky prostřednictvím OZ značek
- nabídky nadnormativních zásob
- nabídky novinek - zejm. telefonicky
- nabídky novým zákazníkům

Požadujeme:

- ukončené SŠ vzdělání
- praxe v oboru obchodování
- praxe a přehled v oblasti spotřební elektroniky a domácích spotřebičů vhodný
- aktivní energetický přístup, obchodní dovednosti
- výborné komunikační a prezentační dovednosti
- schopnost přesvědčit
- uživatelská znalost práce na PC (MS Office)
- znalost cizího jazyka vítána
- dobrá orientace na cestách
- spolehlivost a pečlivost při práci
- časová flexibilita
- řidičský průkaz sk. B (aktivní řidič)

OBCHODNÍK

Náplň práce:

- správa pohledávek

- analýza zásob
- přesun mezi sklady
- návrat zboží dodavateli
- plnění zákonných povinností
- poskytování odborných informací o zboží
- kontrola dosahovaného rabatu
- sledování konkurence
- geomarketing
- uzavírání smluv se zákazníky + evidence
- činnosti OZ
- nastavování a údržba kredit-limitů
- komunikace s logistikou / se zákazníky o logistice
- komunikace s odd. marketingu
- řešení stížností a připomínek zákazníků
- registrace nových zákazníků, nastavování přístupů na HPO
- soutěže pro zákazníky - motivace (zájezdy....)
- udržování databáze kontaktů
- testování obchodních zástupců
- finanční dobropisy
- prodej zaměstnancům
- mapování ekonomiky jednotlivých zákazníků

Požadujeme:

- SŠ vzdělání
- práce na PC (Excel, Word, Internet)

- praxe v obchodním odd. nebo zkušenosti s prodejem (min.1rok)
- spolehlivost, samostatný a zodpovědný přístup k práci
- pečlivost při zpracování dat, flexibilitu
- řidičský průkaz sk. B