

# **Analýza personálního systému v podniku**

Denisa Matušů

---

Bakalářská práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa MATUŠŮ**  
Osobní číslo: **L09967**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza personálního systému v podniku.**

Zásady pro vypracování:

1. Formulovat teoretické přístupy k řízení lidských zdrojů a personálních činností.
2. Zpracovat analýzu firemní dokumentace a personálních postupů.
3. Uvést v realizaci teoretická východiska pomocí marketingového výzkumu do realizační fáze.
4. Formulovat doporučení a závěry pro firmu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

[2] KOTLER, Philip. Marketing, management. Praha: Grada Publishing, 2001, ISBN 80-247-0016-6.

[3] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. René Volek**

Fakulta logistiky a krizového řízení


Datum zadání bakalářské práce:

**15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

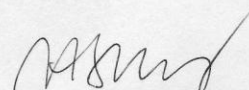
**11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.

děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.

ředitel ústavu



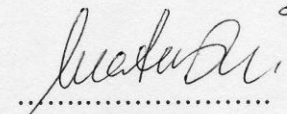
### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 1.5.2012 .....

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá analýzou personálního systému ve společnosti FTL, a. s. Cílem teoretické části bakalářské práce je formulovat teoretické přístupy k řízení lidských zdrojů a personálních činnosti. Na tuto část navazuje praktický pohled na personální oddělení ve firmě. Věnuje se zpracování analýzy firemní dokumentace a personálních postupů. Důraz je kladen na anketní šetření, které zhodnotí současný stav spokojenosti zaměstnanců v personálním oddělení.

Práce jasně definuje směr, kterým by se měla společnost ubírat, aby se ještě více zdokonalila v oblasti personálního systému.

Klíčová slova: personální systém, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální strategie

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis covers the analysis of the personnel system at the company FTL A. S. The thesis theoretical framework consists in defining theory approaches to the human resources management and personnel activities. This part is followed by a practical look at the human resource department in the company. It includes the elaboration of an analysis of the company's documentation and the human resource practices. Emphasis is placed on a poll, which will evaluate the employee's current satisfaction in the human resources department.

This work clarifies the way in which the company should follow to improve itself in the area of human resources.

Keywords: personnel system, human resources, personnel activities, personnel strategy

Tímto děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Renému Volkovi za cenné rady, svůj čas a odbornou pomoc. A současně vedení podniku FTL, a. s. zvláště paní Ing. Zdeňce Němcové z personálního oddělení za poskytnutí odborných rad potřebných pro vytvoření bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY PERSONÁLNÍ PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINOVÁNÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	12
1.2 PERSONÁLNÍ ADMINISTRATIVA .....	12
1.3 PERSONÁLNÍ FUNKCE .....	13
1.4 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
<b>2 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....</b>	<b>16</b>
2.1 PRŮBĚH PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	16
2.2 DĚLENÍ PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
<b>3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>18</b>
3.1 VNITŘNÍ ZDROJE.....	18
3.2 VNĚJŠÍ ZDROJE .....	19
3.2.1 Způsoby výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	19
3.2.1.1 Inzerce v tisku či na internetu .....	19
3.2.1.2 Úřad práce.....	19
3.2.1.3 Podniková vývěska .....	19
3.3 POSUZOVÁNÍ MÍRY VHODNOSTI UCHAZEČE .....	20
<b>4 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>21</b>
4.1 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	21
4.2 ORIENTACE PRACOVNÍKŮ .....	22
<b>5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEJICH HODNOCENÍ.....</b>	<b>24</b>
5.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	24
5.2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	25
5.3 METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	26
5.3.1 Hodnocení podle výsledků .....	26
5.3.2 Hodnocení na základě plnění norem .....	27
5.3.3 Volný popis .....	27
5.3.4 Hodnocení pomocí stupnice.....	27
5.3.5 Metoda Checklist .....	28
5.3.6 Metoda BARS .....	28
<b>6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>29</b>
<b>7 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>31</b>
7.1 ÚKOLY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ .....	32
7.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	32
<b>8 PÉČE O PRACOVNÍKY.....</b>	<b>34</b>

<b>9</b>	<b>PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....</b>	<b>35</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>10</b>	<b>SPOLEČNOSTI FTL, A. S.....</b>	<b>38</b>
10.1	SOUČASNÝ PŘEDMĚT ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....	38
<b>11</b>	<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FTL, A. S.....</b>	<b>39</b>
<b>12</b>	<b>PŘEDMĚT ČINNOSTI PODNIKÁNÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>40</b>
<b>13</b>	<b>DEFINOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO SYSTÉMU FTL, A. S.....</b>	<b>41</b>
13.1	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	41
13.2	PŘÍPRAVA PERSONÁLU .....	41
13.3	PLÁNOVÁNÍ A PROVEDENÍ POSTUPU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PERSONÁLU .....	41
13.4	SELEKCE PERSONÁLU .....	42
13.4.1	Selekce personálu z vnějších zdrojů.....	42
13.4.2	Selekce personálu z vnitřních zdrojů .....	42
<b>14</b>	<b>NÁBOR A ZAMĚŘENÍ PERSONÁLU .....</b>	<b>43</b>
14.1	NÁBOR PERSONÁLU .....	43
14.2	POSTUP ORIENTACE PERSONÁLU.....	45
14.2.1	Postup orientace a jeho etapy: .....	46
14.3	DOHODA O DÍLU KONANÉM MIMO PRACOVNÍ POMĚR .....	48
14.4	PŘESUN ZAMĚSTNANCŮ V RÁMCI AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI.....	48
<b>15</b>	<b>PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>50</b>
15.1	PROMYŠLENÍ PROFESNÍHO ROZVOJE .....	50
15.2	REALIZACE PROFESNÍHO ROZVOJE.....	50
15.3	HODNOCENÍ PROFESNÍHO ROZVOJE .....	51
15.3.1	Uskutečnění.....	51
15.3.2	Uchovávání výsledků školení.....	51
<b>16</b>	<b>KVALIFIKACE PERSONÁLU.....</b>	<b>52</b>
16.1	KVALIFIKAČNÍ BODOVÁ STUPNICE.....	52
16.1.1	Kvalifikační vzorec .....	53
16.2	SCHVALOVÁNÍ KVALIFIKACE PERSONÁLU.....	53
<b>17</b>	<b>UKONČENÍ PRACOVNÍHO VZTAHU ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>54</b>
17.1	PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	54
17.1.1	Ukončení pracovního vztahu zaměstnancem .....	54
17.1.2	Ukončení pracovního vztahu zaměstnavatelem .....	55
17.2	ÚKOLY ZAMĚSTNAVATELE SPOJENÉ S PROPOUŠTĚNÍM ZAMĚSTNANCŮ .....	55
<b>18</b>	<b>PENZIONOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>57</b>



18.1	SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU S PŘIZNÁNÍM STAROBNÍHO DŮCHODU .....	57
18.2	SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU S PŘIZNÁNÍM INVALIDNÍHO DŮCHODU.....	57
<b>19</b>	<b>ÚSTŘEDNÍ PERSONÁLNÍ EVIDENCE .....</b>	<b>58</b>
19.1	OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ.....	58
<b>20</b>	<b>ANKETNÍ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>59</b>
20.1	DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE FTL, A. S. ....	59
20.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU A DOPORUČENÍ .....	65
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>72</b>

## ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je v dnešní hektické době jeden z neúčinnějších a nejdůležitějších nástrojů vedoucích ke zlepšení výkonnosti, konkurenceschopnosti a celkové budoucnosti firmy. 21. století se vyznačuje nepřetržitým technickým a technologickým rozvojem, rostou požadavky na kvalitu zboží, služeb, mění se podmínky práce apod. Proto za úspěchem každé organizace stojí neustálý rozvoj, jak už rozvoj firmy samotné, rozvoj podnikových zdrojů či podnikové kultury ale především rozvoj lidských zdrojů. Pro rozvoj firmy je nezbytné zdokonalovat a vyškolovat své zaměstnance. Ty firmy, které doposud nekladly důraz na oblast řízení lidských zdrojů jsou méně konkurenceschopné. Podceňovat tuto oblast je velmi krátkozraké, jelikož nejdůležitějším a zároveň nejslabším místem v podniku je právě člověk (zaměstnanec). Firmy si musí uvědomovat, že jen spokojený a motivovaný zaměstnanec odvede precizní práci. Sníží se tím jejich absence v zaměstnání, a také budou mít celkový pozitivní pohled na firmu. Je podstatné, aby každá firma zajistila dostatečný počet kvalifikovaných, zkušených a loajálních zaměstnanců a nabídla jim co možná nejlepší zázemí a přijatelné podmínky pro výkon práce.

Bakalářská práce bude zaměřena na dílčí činnosti personálních útvarů, které se vztahují na způsoby řízení personálního systému podniku. Po zhotovení teoretické části, která bude zaměřena především na poznatky z odborné literatury zabývající se danou problematikou a shrnutí informací z této oblasti, bude vypracována praktická část, kde bude představena společnost FTL, a. s. a provedena samotná analýza personálního systému společnosti.

Cílem praktické části bakalářské práce bude posouzení stávajícího stavu v organizace a popsat celkovou analýzu personálního systému firmy. Poté provést zhodnocení personální agendy a navrhnout nová optimální kritéria pro zlepšení personálního chodu organizace. Přínosem bakalářské práce je anketní šetření, které určí pozitiva a nedostatky firmy, spolu s vypracováním optimálních kritérií pro vylepšení personálního systému.

Dané téma jsem si vybrala z toho důvodu, abych si rozšířila teoretické ale i praktické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů. Tato tematika se dotýká každého jedince, ať už v pracovním či soukromém životě. Proto je užitečné se v ní efektivně orientovat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY PERSONÁLNÍ PRÁCE

## 1.1 Definování personální práce

Josef Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů [7] uvádí: „*Personální práce je termín, který se dá definovat jako soustavné shromažďování veškerých materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Aby mohla organizace efektivně fungovat musí neustále shromažďovat tyto zdroje, propojovat je a správně je využívat.*“

Personalistika je jedním z nejdůležitějších odvětví v organizaci. Personalistika je základnou řízení celé organizace, jelikož nezáleží na tom jakou oblast řídíme, ale jde především o to, jak řídíme lidské zdroje, které v této oblasti pracují. Personalistika propojuje celou organizaci, a jestliže má firma nedostatky v této oblasti, nemůže počítat s tím že bude prosperovat v jiných oblastech.[7]

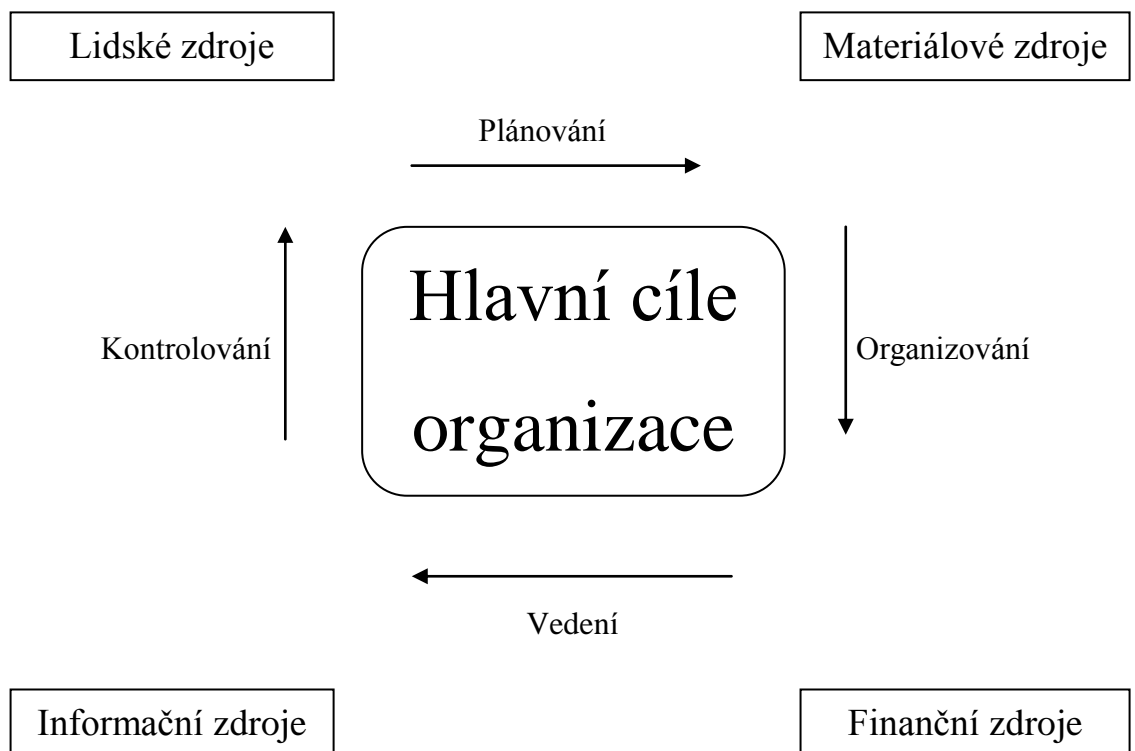
Personalistika se zabývá řízením lidských zdrojů. Hodnotí člověka jako součást organizace. Personalistika zahrnuje veškeré činnosti, které souvisí s lidskými zdroji. Zahrnuje:

- získávání zaměstnanců
- využívání zaměstnanců
- organizování zaměstnanců
- rozvoj zaměstnanců
- propojování činností zaměstnanců
- sledování výsledků práce zaměstnanců
- chování zaměstnanců
- vztahy mezi zaměstnanci

## 1.2 Personální administrativa

Armstrong Michael v knize Řízení lidských zdrojů [1] poznamenal: „*Personální administrativa je jedna z nejstarších koncepcí vůbec. Personální administrativa se zaznamenává již od 50. let. Personální administrativa je jádro celé organizace a jednou*

z nejdůležitějšího odvětví. Jedná se o jakousi službu, která se stará o administrativní práci a administrativní činnosti v organizaci. Shromažďuje, uchovává a aktualizuje informace spojené se zaměstnanci organizace.[1]



Obr. č. 1 Zdroje organizace a proces řízení [7]

### 1.3 Personální funkce

Když mluvíme o personální funkci, mluvíme v podstatě o úkolech lidských zdrojů. Toto téma je rozebíráno v mnoha knihách, ale pokaždé v různém pojetí. Vybrala jsem ty nejdůležitější body, které mají největší vliv na personální funkci:

- Příprava personálního plánu a pracovní pozice

Důležitá je příprava stávajícího personálu a pracovního místa na příchod nového zaměstnance. Pokud se jedná o větší změny je nutné definovat pravomoci a odpovědnosti.

- Výběr a příjem zaměstnanců

Toto odvětví zahrnuje veškerou činnost, která souvisí se získáváním zaměstnanců tj. (příprava formulářů, shromažďování informací o uchazeče, zkoumání, vyhodnocování, testování, rozhodování, zařazení uchazeče do personální evidence, uvedení na pracoviště aj...)

- Posuzování zaměstnanců

Posuzování výkonu zaměstnance neodmyslitelně patří k personální administrativě. Jedná se především o posuzování efektivnosti pracovního výkonu zaměstnance, zda plní časový plán apod. Personální oddělení poté vyhodnocuje vykonanou práci zaměstnance a eviduje ji do příslušných formulářů.

- Zařazení zaměstnanců

Pro každého zaměstnance musí být vyhrazeno pracovní místo ještě dříve než nastoupí do organizace.

- Odměňování

Odměny neodmyslitelně patří k efektivnější práci zaměstnance. Ať už se jedná o firemní mobilní telefon, automobil, prémie či bonusy aj.

- Vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců je kapitola sama o sobě. Je velmi důležité starat se o rozvoj a vzdělání svých zaměstnanců. Organizace dopředu plánuje školení a vzdělávací programy, které musí zaměstnanci podstoupit. Personální oddělení eviduje tyto vzdělávací programy, vede o nich hodnocení a zařazuje je do osobní evidence zaměstnance.

- Péče

Organizace musí zajišťovat bezpečné a bezzávadné prostředí pro výkon pracovní činnosti. Zahrnuje bezpečnost při práci, pracovní dobu, sociální služby jako například hygienické podmínky, stravování, volný čas aj.



- Ukončení pracovního poměru

Jedná se propouštění zaměstnanců z organizace. Kdy musí zaměstnanec i zaměstnavatel podepsat smlouvu o souhlasu ukončení pracovního poměru.

- Personální systém

Personální systém je propojen s činnostmi celé organizace. Poskytuje veškeré informace oprávněným osobám o evidenci zaměstnanců, vedení mezd, analýz aj.

#### **1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů slouží k nepřetržitému zlepšování výkonu organizace. K tomu, aby organizace mohla splňovat tento úkol musí efektivně využívat všechny zdroje, kterými disponuje tj. informační, lidské, materiálové a finanční.

Úkolem řízení lidských zdrojů je frekventované zlepšování a rozvoj schopností zaměstnanců.

## 2 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

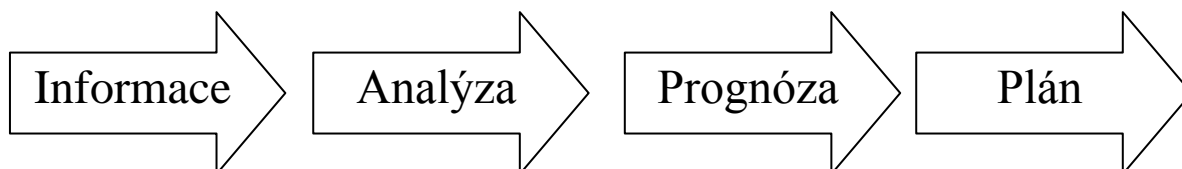
K tomu aby mohla organizace plánovat musí nejdříve vytyčit cíle, kterých chce dosáhnout. Cíle musí být přesně definované a reálné. Poté co si organizace ujasní cíle, metody a cesty jak těchto cílů dosáhnout může začít s plánováním.

Plánování slouží k uskutečňování cílů organizace. Je nezbytné aby firma uměla předvídat vývoj, stanovovat cíle a realizovat opatření v oblasti řízení lidských zdrojů. Jeho smyslem je, aby pracovní činnosti byly vždy vykonány ve správný čas a na správném místě a zároveň obstarával rozvoj každého pracovníka, péči o jeho sociální potřeby a uspokojování potřeb. [7]

### 2.1 Průběh plánování zaměstnanců

V každé organizaci je průběh plánování zaměstnanců založen na prognóze. K tomu, aby firma provedla kvalitní prognózu musí být podrobně informovaná o vývoji stavu zaměstnanců, jelikož kvalitní plánování se odráží od kvalitní prognózy.

Každá organizace by si měla osvojit posloupnost těchto činností:



Obr. č. 2 Posloupnost plánovacího procesu [1]

### 2.2 Dělení personálního plánování

a) předvídaní potřeb personálního oddělení

V tomto případě musí organizace analyzovat a sbírat informace především o zamýšlených změnách. Měla by sledovat stav a změny na trhu, stav technologií v organizaci, demografickou strukturu zaměstnanců v organizaci a v neposlední řadě mobilitu a vývoj zaměstnanců.

b) předvídaní zdrojů personálního oddělení

V této souvislosti musí organizace analyzovat úspory pracovních sil, rozvoj zaměstnanců, vývoj populace jak v organizaci tak i ve státě, stav trhu práce, který má odhalit vývoj objemu vnějších lidských zdrojů aj.

V organizaci jsou nejdůležitější strategické cíle a jejich plánování. Na základě strategických cílů se sestavuje strategický plán personálního řízení, který se dělí do několika etap.

1. Rozdělování úkolů
2. Odhad počtu zaměstnanců
3. Odhad vnitřních pracovních sil
4. Porovnání odhadů
5. Celkové vyhodnocení
6. Sestavení konečného plánu personálních činností

### 3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Cílem organizace je získání kvalifikovaných pracovníků s vynaložením minimálních nákladů. Je žádoucí aby firma měla dostatečný počet uchazečů ve správný čas. Definice získávání zaměstnanců se dá vyjádřit jako přehled schopností, požadavků, dovedností a praxi uchazeče. Tyto kritéria vytváří konkrétní pracovní místo, na jehož základě budou uchazeči hodnoceni.

Organizace si může zvolit z několika postupů získávání zaměstnance:

#### 3.1 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje organizace čerpá z vlastních řad, tedy jsou to zaměstnanci, kteří již pracují v dané organizaci, ale v důsledku povýšení či restrukturalizaci musí změnit pracovní pozici.

Nejčastěji jsou to pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, kdy jsou pracovní pozice nahrazeny modernějšími technickými prostředky v důsledku zlepšení organizace pracovních činností. Může se také jednat o úplné ukončení dané činnosti či o jiné organizační změny. V organizaci se mohou vyskytnout i zaměstnanci, kteří dospěli k určitému profesnímu rozvoji a chtějí náročnější pracovní činnost. Důvodem může být nespokojenost s množstvím práce, širším rozhledem, či malé peněžní odměny.

Pokud chce organizace restrukturalizovat zaměstnance především z vnitřních zdrojů ušetří náklady na zaškolování nových uchazečů, kteří nejsou zasvěceni do chodu organizace. Organizace zná silné i slabé stránky uchazeče, zvyšuje tím motivaci zaměstnance a v neposlední řadě se jedná o návratnou investici, kterou organizace vložila do zaměstnance.

Na druhou stranu je zde riziko, že zaměstnanec nebude schopen plnit nové úkoly tak rychle a úspěšně jako na předchozí pozici. Organizace by měla být obezřetná ve výběru uchazeče a nepodceňovat danou pracovní pozici.

## 3.2 Vnější zdroje

Organizace může vybírat hned z několika způsobů upozornění na volné pracovní místo. Cílem výběru z vnějších zdrojů je vybrání ze škály uchazečů právě toho, který splňuje dané podmínky na pracovní místo.

Tato metoda rozhodně přinese mnohem více uchazečů z různých oblastí. Mohou nabídnout nové nápady, názory, postřehy či zkušenosti. Na druhou stranu je obtížnější hodnotit uchazeče a jeho potenciál, nevíme, jaké schopnosti od něj můžeme očekávat a zda zvládne pracovní tempo naší organizace.

### 3.2.1 Způsoby výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů

#### 3.2.1.1 *Inzerce v tisku či na internetu*

Tato forma je nejčastější a velmi efektivní. Organizace si může vybrat do jakého periodika, či na jaké internetové stránky inzerát vyvěsí, tím tak zúží okruh uchazečů na konkrétně skupinu občanů, kteří by mohli mít potencionální zájem o danou pracovní pozici.

#### 3.2.1.2 *Úřad práce*

Důležitá je správná formulace a konkretizace nabídky práce, tím se firma vyhne zbytečnému zahlcení množstvím žádostí od uchazečů. Nabídka by měla obsahovat název práce, požadavky na práci, definici počtu let uchazeče, praxi a mzdové podmínky.

#### 3.2.1.3 *Podniková vývěska*

Pokud chce organizace šetřit náklady na výběr nového uchazeče není vhodnější způsob než podniková vývěska. Tento způsob je levný a účinný a zaměřený na cílovou skupinu potencionálních zájemců. Zájemci ví co mohou od firmy očekávat jaké jsou její hodnoty apod.

Je známo, že tato metoda není příliš oblíbená, protože v případě neúspěchu si organizace nechce poškodit pověst či postavení na trhu.

### **3.3 Posuzování míry vhodnosti uchazeče**

Porovnávání spočívá v tom, že uchazeče hodnotíme jako osobnost, tedy posuzujeme na jaké úrovni jsou jeho znalosti, dovednosti, praxe, schopnost komunikace, kreativita při řešení úkolů a zvládání stresových situací aj.



## 4 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

### 4.1 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. V knize Jakuba Koubka: Řízení lidských zdrojů [7] je přijímání pracovníků definováno tímto způsobem:

*„V užším pojetí jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace.“*

*„V širším pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.“*

U některých pracovních funkcí může vznikat pracovní poměr nikoli na základě pracovní smlouvy, ale i jmenováním či volbou.

Úkolem personálního oddělení je seznámit uchazeče s chodem a zařízení v organizaci. Před podepsáním pracovní smlouvy, musí být uchazeč seznámen se všemi pokyny a náležitostmi, které firma vyžaduje. Uchazeč by měl před podepsáním smlouvy podstoupit lékařské vyšetření.

Jakmile pracovník podepíše smlouvu, může se jeho pracovní spis zařadit do personální evidence. [7]

Tento spis musí obsahovat následující údaje:

- a) Příjmení (rodné příjmení), jméno, titul
- b) Datum a místo narození
- c) Rodné číslo
- d) Rodinný stav a informace o závislých dětech
- e) Adresa trvalého bydliště, telefonní číslo
- f) Adresa přechodného bydliště, telefonní číslo
- g) Národnost/státní příslušnost

- h) Charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost
- i) Údaje o kvalifikaci (vyučení, vzdělání, praxe)
- j) Informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu
- k) Datum vzniku pracovního poměru
- l) Pracovní zařazení v organizaci
- m) Místo pracoviště v organizaci.

V případě že přijímáme nového pracovníka, je potřeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení. V tomto případě je potřeba také dodat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu pojištění a zdravotnímu pojištění. [2]

Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště, kdy by měl příslušný pracovník personálního oddělení doprovodit přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému. [2]

Jedná se o mimořádnou událost a to i v případě, že se jedná o dlouholeté známe či přátelé. Vždy by mělo proběhnout formální přijetí nového uchazeče. Při této příležitosti nadřízený sdělí novému zaměstnanci svá práva a povinnosti související s vykonáním pracovní činnosti. Dále jej seznámí s ochranou zdraví na pracovišti, s hygienickými podmínkami a představí jej spolupracovníkům. Poté co projde nový zaměstnanec tímto procesem, přidělí se mu první pracovní úkoly.

## 4.2 Orientace pracovníků

V knize Hájka Ladislava a Vítka Miloše v knize Moderní řízení personalistiky [4] je zmíněno, že: *„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebami znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich*

*pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník neprodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. [4]*

Hlavním cílem orientace pracovníků je to, aby nový zaměstnanec zapracoval do společnosti co nejrychleji a bez zbytečných stresů, aby se přizpůsobil pracovnímu tempu a využil všechny své dovednosti a schopnosti k tomu, aby plnil cíle organizace.

Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které byl přijat. [4]

Orientace může probíhat ve dvou liniích:

#### Formální linie

- Jedná se o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarům a bezprostředním nadřízeným

#### Neformální linie

- Jedná se o spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky.

Já osobně bych preferovala neformální způsob orientace pracovníka jelikož je mnohem příjemnější pro nového pracovníka, rychleji se přizpůsobí novým podmínkám a začlení se do kolektivu.

V mnohých organizacích to funguje i tak, že nový zaměstnanec dostane tzv. orientační balíček, ve kterém najde všechny potřebné materiály o firmě, o konkrétní vykonávané činnosti, o bezpečnosti práce, o organizační struktuře apod. Tento balíček si může zaměstnanec v klidu prostudovat a v případě otázek může kontaktovat personální oddělení, které mu zodpoví kladené otázky.

Toto je velmi efektivní způsob jak šetřit čas i peníze. Zaměstnanci se poskytnou veškeré potřebné informace a tak je zde minimální riziko, že se zaměstnanci některé informace nedostanou. Šetří se i pracovní doba, jelikož zaměstnanec může materiály prostudovat doma a k těmto materiálům se kdykoliv vrátit, prostudovat si je a osvěžit si paměť. [4]

## 5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEJICH HODNOCENÍ

### 5.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu podle Koubka Josefa v knize Řízení pracovního výkonu [10] je definováno takto: „*Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.*“ [10]

Pojetí řízení lidských zdrojů je klíčovou činností v organizace jelikož se zde odráží zda firma dokáže manipulovat s lidskými zdroji. Musí s nimi manipulovat tak, aby jejich činnost uspokojovala cíle společnosti. Firma si hledá zaměstnance hlavně z důvodu, aby vykonávali určitý pracovní výkon, metodami, které stanoví firma, s úlohou uspokojit cíle společnosti.

Související téma s řízením pracovního výkonu je hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců se odvíjí od jejich vykonané činnosti. Úkoly zaměstnancům zadává nadřízený pracovník, který zároveň dohlíží na plnění činností a motivuje zaměstnance k co možná nejlepšímu výkonu.

Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. Tato zásada je východiskem nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení. [10]

Úspěšné fungování řízení pracovního výkonu vyžaduje dodržování určitých zásad:

1. Řízení pracovního výkonu je pevně v rukou zejména nadřízených a manažerů.
2. Důležité je klást důraz na hodnoty a cíle organizace.
3. Každá firma má svůj specifický postup při řízení pracovního výkonu.

4. Pokud chceme, aby bylo řízení pracovního výkonu úspěšné musíme jej aplikovat na všechny pracovníky v podniku.

Proces řízení pracovního výkonu se skládá z následujících kroků:

1. Pojednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu. Dohoda či smlouva definuje cíle, normy pracovního výkonu, základní hodnoty organizace, požadavky na kvalitu, týmovou práci, zásady ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, snižování nákladů a to jak se bude pracovní výkon měřit apod.
2. Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka. Plán konkretizuje dohodu či smlouvu o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka.
3. Řízení pracovního výkonu během určitého období, nejčastěji v průběhu jednoho roku. Jde o nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby týkající se pracovního výkonu pracovního, o jeho neformální hodnocení a řešení problému pracovního výkonu.
4. Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Jde o formální hodnocení pracovníka za uplynulé období a revize. [5]

## 5.2 Hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

a) Přípravné období má čtyři fáze:

1. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad a pravidel.
2. Analýza pracovních míst.
3. Formování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení apod.
4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu.

- b) Období získávání informací a podkladů obsahuje dvě fáze
5. Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci
  6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu
- c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze
7. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovní chování, schopnosti a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu.
  8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení.
  9. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocí. [12]

### **5.3 Metody hodnocení zaměstnanců**

Hodnotit zaměstnance můžeme několika způsoby. Existuje mnoho variant a každá firma preferuje jiný systém hodnocení pracovníků. Vybrala jsem proto jen ty nezákladnější u kterých si uvedeme stručný popis.

#### **5.3.1 Hodnocení podle výsledků**

Metoda se používá nejčastěji pro hodnocení manažerů a specialistů. Nejprve si stanovíme cíle, kterých má pracovník dosáhnout. Dalším krokem je vypracování tzv. plánu postupu. V neposlední řadě musíme vytvořit vhodné podmínky pro to, aby zaměstnanci mohli tyto cíle splnit. Poté co splníme tyto podmínky můžeme měřit a posuzovat plnění cíl, zlepšovat opatření a stanovovat nové cíle.

K tomu, aby tato metoda mohla být efektivně využita musí firma stanovovat kvantifikovatelné, dosažitelné, stručné a jasné cíle. Cíl by měl být pro každého pracovníka podnětem k dobře odvedené práci.



### 5.3.2 Hodnocení na základě plnění norem

Metoda se používá především pro hodnocení výrobních dělníků. Nejprve si firma stanoví normy úrovně očekávaného výkonu. Pracovníci se s normami seznámí a přizpůsobí podle něj svůj výkon. Poté firma už jen porovnává výkon každého pracovníka s normami.

Každá firma má svůj způsob stanovování norem. Může jít o časové studie, výběrové metody či názor experta.

Tato metoda je hodnocena podle objektivního pohledu avšak má nevýhodu v tom, že neposkytuje srovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.

### 5.3.3 Volný popis

Volný popis je velmi flexibilní metoda hodnocení pracovníků. Dalo by se říci, že se jedná o nejhodnější a nejlehčí hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Jde o vztah mezi hodnotitelem a hodnoceného. Hodnotitel má povinnost podat písemně zpracované hodnocení o hodnoceném.

Tato metoda však může být zavádějící, jelikož může být ovlivněna vztahem mezi hodnotitelem a hodnoceného. Je neefektivní i v tom, že každý hodnotitel má různé vyjadřovací schopnosti různý pohled na věc, a proto je obtížné srovnávat hodnocení od různých hodnotitelů.

### 5.3.4 Hodnocení pomocí stupnice

Hodnocení pomocí stupnice je univerzálně použitelná. Je založena na jednotlivých aspektech práce, které se hodnotí zvlášť. Jedná se například o množství práce, kvalitu práce, ochota ke spolupráci, znalost práce apod.

Existují tři typy stupnic a to číselná, grafická a slovní. Fungují v podstatě na stejném principu, kdy pracovníka hodnotíme buďto čísly od 1 do 5, grafickým znázorněním na úsečce či slovním vyjádřením (např. vynikající, nadprůměrný, průměrný, podprůměrný, špatný)

### 5.3.5 Metoda Checklist

Metoda Checklist je v podstatě založena na bázi dotazníku. Posuzovatel hodnotí chování v pracovníkově výkonu. Otázky jsou převážně formulované na odpověď ano či ne. Odpovědi hodnotí pracovník v personálním oddělení.

Tato metoda je velmi časově náročná na přípravu, jelikož pro každou skupinu pracovníků musí být vyhotoven jiný formulář.

### 5.3.6 Metoda BARS

Tato zkratka vznikla z anglického spojení Behaviorally Anchored Rating Scales. Jedná se o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování.

Metoda BARS lehce vychází z již zmíněné metody Checklist. Tedy o jakousi formu dotazníku zaměřenou na to, jaký má zaměstnanec přístup k práci (např. zda dodržuje postupy při práci a účelnosti výkonu).

Nejprve vedoucí pracovník společně s držitelem pracovního místa identifikují jednotlivé úkoly pracovního místa. Sepíší se popisy pracovního chování u každého typu práce. Zde se vyžaduje být velmi detailní. Podle stanovených kritériích se vytvoří odpovídající stupnice se vzorovými popisy pracovního chování.

Tato metoda vychází ze zkušeností pracovníků, proto je pro ně velmi přijatelná. Poskytuje i zpětnou vazbu na pracovní výkon pracovníka, proto je tato metoda velmi oblíbená a častá.

Nevýhodou této metody je velká časová náročnost na přípravu.

## 6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Aby člověk mohl pracovat musí mít určité znalosti a dovednosti. V dnešní době se požadavky na znalosti a dovednosti zvyšují, a každá firma chce mít co možná nejkvalifikovanější pracovníky.

K tomu aby pracovník zůstal stále aktivní a znalý podstupuje různé rekvalifikace, aby si své znalosti a dovednosti neustále prohluboval. Jedná se o celoživotní proces, pracovník se neustále učí novým věcem, prohlubuje si staré dovednosti a učí se být flexibilním a připravený na změny.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je nejdůležitější činností personální práce. Existuje mnoho způsobů vzdělávání zaměstnanců. V dnešní době se objevují stále nové poznatky a technologie a tím pádem lidské znalosti rychle zaostávají.

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnících se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších jiných pracovních činností.
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, která naopak organizace potřebuje.
- d) Je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v dané organizaci apod.
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastnosti, které hrají významnou

roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování, motivaci pracovníka a dorážejí se i ve vztazích na pracovištích. [13]

Je patrné, že některé body souvisí především s rozvojovými aktivitami pracovníků. Takže jde o to jaké má znalosti, dovednosti a rysy osobnosti a jak budou tyto vlastnosti prospěšné pro firmu do budoucích let. Veškerý rozvoj pracovních schopností zaměstnanců má na starosti personální oddělení, které se snaží udržet dovednosti a znalosti zaměstnanců na takové úrovni, aby byly schopni plnit cíle organizace.

Personální oddělení má za úkol plánovat vzdělávací kroky tak, aby věděli komu je třeba poskytnout personální rozvoj, jakým způsobem bude poskytnut, kým bude poskytnut, v jakém časovém termínu bude prováděn, kde bude poskytnut, za jaké náklady bude tento rozvoj poskytnut a jak se bude hodnotit výsledek vzdělávání.

## 7 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např.: přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařízení na určité pracoviště, přidělem určitého stroje či zařízení. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. [14]

V organizaci existují dva typy odměn, a to vnitřní a vnější. Napříc tomu, že tyto typy odměňování mají rozdílnou povahu, jsou spolu úzce spjaty. Přičemž vnitřní typ odměňování je pro zaměstnance velmi důležitý. Jedná se například o vytvoření pracovního plánu přímo na míru zaměstnance, zaměřený na jeho možnosti a požadavky.

Důležitou částí vnitřního odměňování je tzv. autonomie práce. Jde o pocit zaměstnance, že si může vytvářet vlastní pracovní podmínky, které mu vyhovují. Jedná se například o vlastní rozvrh práce, o vlastní zvoleném místu výkonu práce apod. Má svobodnou volbu a sám odpovídá za svoje rozhodnutí. Autonomie práce však může mít různé podoby, jelikož to co funguje v jedné organizaci, v další to fungovat nemusí. Autonomie práce souvisí s jakousi volností při výkonu práce. Zaměstnanci jsou v takovýchto organizacích spokojenější, dosahují lepších výsledků a jsou kreativnější.

Firmy mají mnoho způsobů jak odměňovat zaměstnance. Mohou odměňovat své zaměstnance na základě povahy vykonané práci, na základě odvedené práce, na základě výkonu pracovníka, na základě jeho schopností apod. Odměny by měla firma volit tak, aby byly spravedlivé, dostatečné a motivující. Každá organizace má stanovené své postupy, metody a formy odměňování a v každé organizace je tato sféra unikátní.

Mezi vnější formy odměňování patří problematika mezd, platů a benefitů souvisejících s pracovním výkonem. Jelikož tyto formy vnějšího odměňování motivují pracovníky nejvíce.

## 7.1 Úkoly systému odměňování

Systém by měl přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci. Je zapotřebí si uvědomit čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn, jaký význam mají pro pracovníky možnosti odměn a které faktory ovlivňují odměňování v organizaci.

Je důležité aby si organizace vytvořila konkurenční výhody pro získávání pracovníků, které si udrží a dosáhne takové produktivity práce, aby byla konkurenceschopná. Systém odměňování by měl nabádat pracovníky k flexibilitě a kreativitě.

## 7.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů a dalších v předchozích části uvedených forem odměňování bývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.

Zaměstnanecké výhody je možné členit různým způsobem. Tyto způsoby rozdílné v závislosti na daném státu.

Výhody se dělí do různých skupin, vybrala jsem pouze 3 nejčastější:

- a) Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčku, proplácení mateřské školy apod.).
- b) Výhody mají vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům apod.).
- c) Výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv, bezplatné bydlení apod.).



Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a také na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Nejjednodušší je nabízet tzv. volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. Zaměstnanec si tak může vybrat odměnu, která je pro něj nejzajímavější.

## 8 PÉČE O PRACOVNÍKY

Mnoho organizací si již uvědomilo, že pokud chtějí být na trhu úspěšní a konkurence schopní musí klást velký důraz na kvalitu lidských zdrojů. Lidské zdroje patří sice k nejdražším zdrojům, ale také nejdůležitějším. Úspěšnost firmy je založena na kvalitě odvedené práce zaměstnanců.

Zaměstnavatel by měl pečovat o své zaměstnance. Existuje zde povinná péče, která je dána zákonem a předpisy, dále smluvní péče což je sestavená smlouva, platící pouze pro danou organizaci, a dobrovolná péče, kterou provádí zaměstnavatel ze své vlastní vůle k lepší motivaci pracovníků.

Péče o pracovníky zahrnuje:

- a) pracovní dobu,
- b) firemní prostředí,
- c) bezpečnost při práci,
- d) vzdělávání pracovníků,
- e) další služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- f) služby poskytované mimo pracoviště
- g) starost o životní prostředí

Cílem péčí o pracovníky je především soulad se zájmy zaměstnavatele zároveň se zájmy celoplošnými a individuálními zájmy každého pracovníka.

## 9 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

V publikaci Firemní kultura a lidské zdroje od Šiguta Zdeňka se uvádí: „*Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace i výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personální organizace.*“ [15]

Je nezbytné neustále rozvíjet a aktualizovat personální systém organizace. Personální systém obsahuje informace o zaměstnancích, o pracovních místech, o personálních činnostech a vnějších podmínkách.

Každý systém funguje na určitých metodách a používá různé ukazatele. Systém by měl poskytovat jak informace hromadné tak i individuální. Personální oddělení vkládá do systému informace, aktualizuje a vede informační systém.

V dnešní době mají informační systémy pouze počítačovou podobu.

Informační systém obsahuje veškeré dokumenty a informace o zaměstnancích organizace. Obsahuje i citlivé údaje, proto je přístup do systému omezen. Hromadné informace jsou však běžně přístupné.

Výhody personálního informačního systému:

1. Zefektivňuje a zlehčuje personální práci
2. Propojuje personální útvar s ostatními útvary v organizaci.
3. Minimalizuje náklady
4. Zrychluje výkon a provedení personálních činností
5. Vytváří podklady pro rozhodování
6. Uchovává velké množství dat
7. Usnadňuje aktualizaci a vyhledávání údajů

Počítačový personální informační systém umožňuje propojení s dalšími informačními systémy, např. s informačními systémy institucí trhu práce, sociálního a zdravotního pojištění, státní statistiky a dalších institucí.

Ze všeho, co bylo až dosud řečeno, vyplývá, že personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.

Ať už se jedná o malý či velký podnik, dnes už si může personální systém dovolit jakákoliv firma. Nejvíce se tyto počítačové systémy využívají na evidenci pracovníků, na evidenci informací o pracovnících a evidenci o odměňování. [15]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 10 SPOLEČNOSTI FTL, A. S.

Historie společnosti FTL, a. s. sahá až do roku 1945, kdy byla veřejná silniční doprava v dezolátním a chaotickém stavu. V roce 1949 vznikl státní podnik ČSAD Brno. Tento závod se poměrně rychle rozšířil i do ostatních měst. Mezi tyto města patřil i Prostějov. ČSAD měla za úkol uspokojovat přepravní požadavky a ostatní úkony související s přepravou. Mezi tyto úkoly patřily například: spediční úkoly, zasílatelské úkoly, balení, sběrné služby apod. ČSAD zaujala i velmi důležité místo v hromadné přepravě osob. Autobusové linky získali oblibu u občanů především na kratší vzdálenosti.

V letech 1992 byla založena akciová společnost ČSAD Prostějov a v roce 1993 byla tato společnost přejmenovaná na nynější název FTL – First transport Lines, a. s. S tímto novým názvem bylo vytvořeno i nové logo.

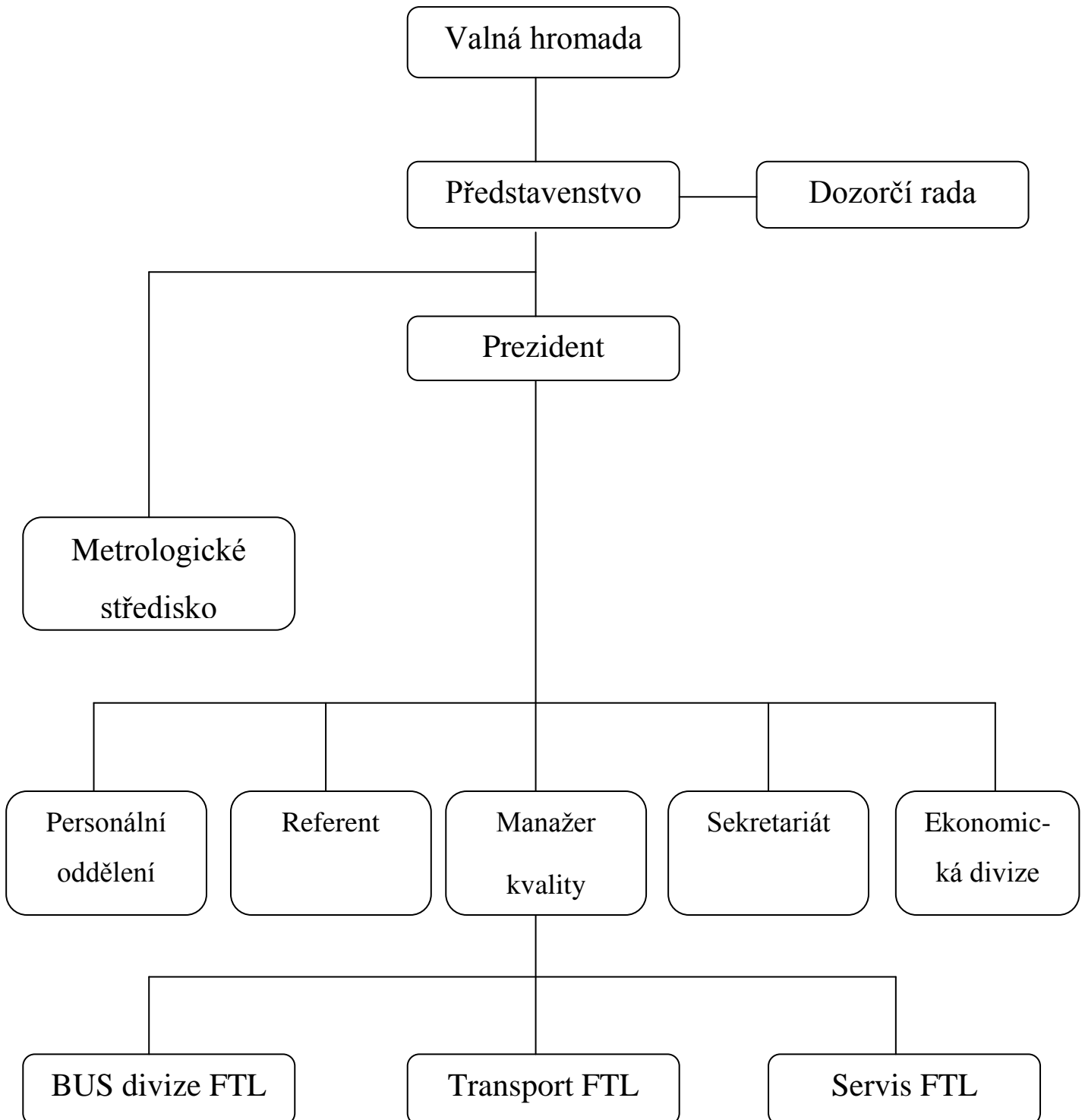
Tato nová perspektivní firma se začala rychle rozvíjet. Následovalo několik úspěšných etap rozvoje společnosti. V roce 1998 firma získala první certifikát ČSN EN ISO 9002. FTL, a. s. si dokázala vybudovat skvělou pozici na trhu. Získala několik uznávaných cen jako například cenu Golden Award For The Best Trade Name v Madridu, cenu International Transport Award nebo cenu soutěže Obdivovaná firma České republiky za dopravu.

### 10.1 Současný předmět činnosti společnosti

Primárním oborem firmy je silniční motorová doprava, která zahrnuje nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla, vnitrostátní příležitostná osobní vozidla, mezinárodní příležitostná osobní vozidla, vnitrostátní veřejnou linkovou dopravu, vnitrostátní zvláštní linkovou dopravu, mezinárodní linkovou dopravu a v neposlední řadě také mezinárodní kyvadlovou dopravu. Firma se zaměřuje i na opravu silničních vozidel a ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů. Její činnost zahrnuje i klempířství, opravu karoserií, montáž, revize, opravy, zkoušky plynových zařízení, provozování cestovní kanceláře. Činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence a poskytuje služby v odvětví bezpečnosti zdraví při práci. [3]

## 11 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FTL, A. S.

Obr. č. 3 Organizační struktura FTL, a. s. [6]



## **12 PŘEDMĚT ČINNOSTI PODNIKÁNÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Firma FTL, a. s. má za úkol zaměstnávat pouze kvalitní zaměstnance, kteří prošli patřičným výcvikem a vzděláním. Tito zaměstnanci ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb, proto je velmi důležité věnovat tomuto odvětví pozornost. Firma FTL, a. s. se řídí stanovenými směrnicemi, které platí pro všechny zaměstnance.



## **13 DEFINOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO SYSTÉMU FTL, A. S.**

### **13.1 Personální plánování**

Společnost FTL, a. s. vychází z personální strategie akciové společnosti. Tato strategie se každý rok rozpracovává do personálního programu firmy pro daný kalendářní rok. Tento program zpracovává vedoucí referent personalistiky podle informací od ředitelů divizí. Začátkem kalendářního roku zasedne představenstvo, které tento program projednává a schvaluje.

Personální program zahrnuje především personální strategii podniku, personální politiku za příslušné období, specifikaci postavení a úkolů top management, ředitelů divizí a vlastníků a specifikaci postavení jednotlivých složek v příslušném období.

Při vyhodnocování se vychází z několika zásadních bodů:

- Počet zaměstnanců a. s. dle jednotlivých organizačních složek
- Počet vzdělávacích akcí,
- Účast na jazykových kurzech
- Počet získaných certifikátů
- Přehled interních vzdělávacích akcí
- Stav zaměstnanců se ZPS

Vedoucí referent personalistiky zhodnotí a přezkoumá personální program daného kalendářního roku, který mu předkládá představenstvo. Konečný termín projednání materiálu v představenstvu určuje president a. s.

### **13.2 Příprava personálu**

Dle podkladů od ředitelů divizí zpracuje vedoucí referent personalistiky tzv. plán zaměstnanců. Tento plán se zpracovává za příslušné kalendářní období a slouží k vyhodnocování personálního programu.

### **13.3 Plánování a provedení postupu získávání a výběru personálu**

Plánování a provedení postupu získávání a výběru personálu realizuje personální oddělení za přítomnosti ředitelů divizí, popř. jejich zástupců ve výběrovém řízení.

## 13.4 Selekce personálu

### 13.4.1 Selekce personálu z vnějších zdrojů

Vnější zdroje můžeme definovat jako například volné pracovní síly na trhu práce, absolventi středních škol, absolventi vysokých škol a absolventi odborných učilišť, kteří právě dokončili studium nebo zaměstnanci z jiných organizací.

Ředitel konkrétní divize zvolí společně s personálním oddělením metodu získání uchazeče. K tomu se využívá například databáze uchazečů o danou pozici, publikování inzerátu v mediích či na internetu, získání zaměstnance navázáním kontaktů prostřednictvím personálním oddělení apod.

Po určení dané metody se vyhlásí výběrové řízení se stanovenými termíny uzávěrky. K tomu aby se uchazeč dostal do výběrového řízení musí předložit písemnou přihlášku, profesní životopis a doklady o vzdělání. Tyto doklady se shromáždí a zaevidují u personálního oddělení. Dokumenty se předloží řediteli dané divize, který s pomocí vedoucího referenta personalistiky provede před výběrovým řízením vyhodnocení jednotlivých uchazečů.

Tento, kdo projde nevyběrovým kolem je písemně pozván k výběrovému řízení. Výběrové řízení provádí komise v čele s ředitelem příslušné divize, vedoucím referentem personalistiky a dalším fakultativním členem komise dle požadavku odbornosti.

### 13.4.2 Selekce personálu z vnitřních zdrojů

Vnitřní zdroje mohou představovat například pracovníky uvolněné v souvislosti s organizačními změnami, pracovníky uspořené technickým rozvojem při použití produktivnějších technologií, pracovníky uspořené v důsledku zlepšené organizace práce. Personál, který nabil více zkušeností pro vykonávání náročnější práce apod.

Personál z vnitřních zdrojů vybírá ředitel dané divize spolu s prezidentem společnosti. Ředitel divize má povinnost oznámit termín předpokládané změny vedoucímu referentovi personalistiky. Zároveň má povinnost oznámit zamýšlenou změnu danému pracovníkovi, v předstihu a se všemi podmínkami. V případě souhlasu pracovníka je sepsaná smlouva tzv. „Dohoda o změně pracovní smlouvy“.

## 14 NÁBOR A ZAMĚŘENÍ PERSONÁLU

### 14.1 Nábor personálu

Samotný proces náboru personálu zajišťuje personální oddělení v daných etapách:

- I. Po uplynulém výběrovém řízení rozhodne personální oddělení o nejlepším uchazeči. Tomuto danému uchazeči stanoví personální oddělení datum nástupu do pracovního poměru. Součástí uzavření pracovního poměru je podepsání pracovní smlouvy. Uchazeč musí předložit:
  - Doklady o vzdělání
  - Doklady o dalším možném vzdělání (speciální školení, kurzy)
  - Zápočtový list
  - Občanský průkaz
  - Zdravotní dokumentaci (uchazeč má povinnost podstoupit vstupní lékařskou prohlídku, kterou hradí z vlastních zdrojů)
- II. Uchazeč vyplní tzv. „Žádost o přijetí do pracovního poměru“, se kterou je odeslán ke vstupní lékařské prohlídce. Tento dokument podepíše lékař, který potvrdí zdravotní způsobilost pro výkon konkrétní pozice.

Jestliže se jedná o uchazeče na pozici řidiče osobního nebo nákladního vozidla je nutné vyhotovit formulář „Posudku o zdravotní způsobilosti k řízení motorových vozidel“. Všechny formuláře jsou důkladně uchovány ve zdravotní kartě uchazeče.

Uchazeč na pozici řidiče osobního nebo nákladního vozidla je povinen podstoupit vyšetření psychologické, neurologické a EEG. Tyto náklady hradí za zaměstnance firma, ale pouze tehdy, zavřeli s daným uchazečem „Dohodu o setrvání v pracovním poměru“. Všechny dohody má na starosti personální oddělení, které zajistí objednání konkrétního vyšetření.
- III. Pokud dopadne dobře lékařská prohlídka o zdravotní způsobilosti vyplní uchazeč osobní dotazník. Tento osobní dotazník se vyplňuje především pro potřeby personální evidence a informačního systému.

Pokud by si chtěl uchazeč rozšířit řidičské oprávnění na skupinu „D“, musí být sepsána smlouva o částečné úhradě nákladů vynaložených na získání řidičského oprávnění skupiny D. Tato smlouva je též zařazena do osobního spisu zaměstnance.

IV. Po správném a kompletním vyplnění osobního dotazníku a všech souvisejících spisů může dojít k dvojímu vyhotovení „Pracovní smlouvy“. Případně pracovní smlouvy o sjednání „Dalšího pracovního poměru.

Uchazeč má právo na tříměsíční zkušební dobu, která se sjednává ve všech případech. Ihned po podepsání pracovní smlouvy se vytvoří nová karta zaměstnance v personálním systému, který zahrnuje tyto činnosti:

- Osobní spis zaměstnance musí obsahovat tyto doklady:
  - a) Zápočtový list
  - b) Osobní dotazník
  - c) Doklady o zdravotní způsobilosti (doklad o vstupní lékařské prohlídce, doložení případné ZPS, probíraném důchodu a jeho druhu)
  - d) Doklady o vzdělání, odborné způsobilosti, školení
  - e) Podepsaná pracovní smlouva
  - f) Doklad o zaškolení (po absolvování procesu orientace)
    - Přidělení osobního čísla a identifikační karty zaměstnance
    - Předání formuláře „Vstupní školení zaměstnanců“
    - Nebo formuláře „Vstupní školení pro řidiče osobní dopravy + zácvkový list“
    - Nebo formuláře „Vstupní školení pro řidiče nákladní dopravy + zácvkový list“

Personální oddělení předá na DE podklady potřebné k:

- Založení osobního účtu zaměstnance
- Pořízení mzdového listu
- Pořízení evidenčního listu důchodového zabezpečení
- Předání přihlášky k sociálnímu pojištění
- Předání přihlášky ke zdravotnímu pojištění
- Vyplnění základních údajů daňového prohlášení

- V. Personální oddělení zabezpečuje v plném rozsahu zavedení údajů o přijatém zaměstnanci do personální evidence a personálního informačního systému v tomto rozsahu:
- osobní číslo zaměstnance
  - jméno, příjmení, rodné příjmení
  - datum narození, rodné číslo
  - státní příslušnost
  - rodinný stav
  - druh pracovního poměru
  - den vzniku pracovního poměru
  - adresa bydliště, tel. Číslo
  - datum lékařské prohlídky
  - údaje o druhu pobíraného důchodu
  - údaj o případné ZPS
  - údaje o rodinných příslušnících
  - číslo řidičského průkazu a kým byl vydán

## 14.2 Postup orientace personálu

Postup zařazování zaměstnanců do evidence se týká všech nově přicházejících zaměstnanců splňující všechna kritéria přijetí. Tento postup se zpracovává na základě „Plánu zpracování“.

Tento plán vypracovává ředitel divize, který rovněž stanoví garanta.

Garant je zaměstnanec, kterého určí ředitel divize. Následující zpracování je plně v rukou garanta.

Dále se přechází k dvojímu vyhotovení „Dohody o hmotné odpovědnosti“, kterou provádí vedoucí personálního oddělení.

Řidičů nákladní dopravy je vychystána speciální „Dohoda o hmotné odpovědnosti“. Pro řidiče nákladní dopravy je připravena ve trojím vyhotovení „dohoda o srážkách ze mzdy“ za používání služebního mobilního telefonu pro soukromé účely. Dále se vyhotovuje i „dohoda o hmotné odpovědnosti“ i u řidičů osobní dopravy.

Ti zaměstnanci, kteří vykonávají svoji práci na pozici pokladníka musí sepsat další speciální „dohodu o hmotné odpovědnosti“, a též „dodatek k dohodě o hmotné odpovědnosti“. Popřípadě se sepisuje i „dohoda o pracovní pohotovosti“.

#### 14.2.1 Postup orientace a jeho etapy:

##### 1) Den nástupu

První den nástupu je v plné míře realizování personálním oddělením. Zaměstnanec dostane potřebné informace k výkonu práce.

Mezi tyto informace patří především seznámení s obchodním jménem akciové společnosti, přehled statutárních zástupců, hierarchie řízení, seznámení se základním organizačním uspořádáním a.s., informace o politice kvality a. s., seznámení s opatřeními prezidenta a.s. o ochraně obchodního tajemství a o ochraně osobních údajů. Seznámení s „kolektivní smlouvou a.s.“. Zaměstnanci jsou poskytnuty informace o způsobu vyplacení mzdy, možnosti vyřizování daňových záležitostí zaměstnavatelem za zaměstnance, zaměstnanecké výhody, zajištění a předání zaměstnance na vstupní školení z předpisů BOZP a PO (školení provede referent BOZP a PO)

##### 2) 1. – 2. týden po nástupu

Toto období je pro nového zaměstnance klíčové, jelikož se začíná orientovat v dané organizaci. Tuto orientaci garantuje v plné míře ředitel příslušné divize. Zaměstnanec je v procesu, kdy získává nové důležité informace, které souvisí s chodem akciové společnosti. Seznamuje se s organizační strukturou divize, seznamuje se se systémem managementu kvality, s politikou kvality a cíli v oblasti kvality, zkoumá hierarchii řízení divize a management divize. Dále zkoumá rozsah aktivit divize a vztahy v divizi. Zaměstnanci se objasňují činnosti, které má vykonávat dle pracovní smlouvy.

Dále se zaměstnanec seznamuje se samotnou pracovní dobou a pracovním režimem, který funguje v akciové společnosti. Je seznámen s formou odměňování, hodnocením, strukturou mzdy a vyhotovením smlouvy o plán. V neposlední řadě musí nastudovat bezpečnostní předpisy a prevence nehod.

Jakmile je pracovník seznámen s danými body je uveden na konkrétní pracoviště a je představen spolupracovníkům.

### 3) 3. – 6. Týden po nástupu

Orientace zaměstnance probíhá v plné míře. Garant kontroluje nového zaměstnance a poskytuje mu odpovědi na jeho případné otázky. Pravidelně se s novým zaměstnancem setkávám, nejméně 1x týdně. Hodnotí jeho efektivitu, pracovitost, spolehlivost a schopnost zapojit se do kolektivu.

Zaměstnanec v této fázi získá ucelený přehled o tom, jak akciová společnost funguje. Seznámí se spolupracovníky, detailně si objasní proces všech jednotlivých činností a s místem jejich vykonávání, osvojí si režim pracovního dne, prostuduje normy pracovního výkonu a pravidla hodnocení. Dále jsou mu poskytnuty normy pracovního výkonu a pravidla hodnocení, je obeznámen s mimořádnými povinnostmi, s hygienou na pracovišti, odnášení věcí z pracovišť, vyřizování soukromých záležitostí na pracovišti a kontrolou denního pracovního výkonu.

### 4) Konečný výsledek

Zaměstnanec, který se stará o nově příchozího zaměstnance má povinnost sepsat formulář „plán zpracování“, spolu se svým podpisem a datem.

Dojde – li k situaci, že zaměstnanec nesplní „plán zpracování“ navrhnou se nová opatření, která se uvedou do „plánu zpracování“. Garant tento formulář nestvrdím svým podpisem, ale předá jej řediteli příslušné divize s návrhem.

Vedoucí organizační jednotky potom rozhodne o dalším postupu. Tento postup může být buď zpracování dodatku „plánu zpracování“ a předání dodatku zaměstnanci provádějícímu zpracování. Nebo se mohou stanovit nové alternativy využití zaměstnance, nebo se navrhne rozvázání pracovního poměru ve zkušební době.

Svůj názor vyjádří příslušný garant v „plánu zpracování“ popřípadě v jiném individuálním dokladu. V případě splnění „plánu zpracování“ se tento dokument předá personálnímu oddělení pro účely personální evidence.

Zpracování zaměstnanců je dokumentováno na těchto formulářích:

- „Vstupní školení zaměstnanců“
- „Vstupní školení pro řidiče osobní dopravy + zázvukový list“
- „Vstupní školení pro řidiče nákladní dopravy + zázvukový list“
- „Plán zpracování“

Tyto spisy jsou po řádném vyplnění a kontrole ředitele příslušné divize zařazeny do personálního oddělení k osobnímu spisu zaměstnance.

### **14.3 Dohoda o dílu konaném mimo pracovní poměr**

S fyzickými osobami lze uzavírat:

- „Dohody o pracovní činnosti“
- „Dohody o provedení práce“

### **14.4 Přesun zaměstnanců v rámci akciové společnosti**

Na základě požadavku ředitele divize se provádí korigovaný přesun zaměstnanců v rámci akciové společnosti. Ředitel, do jehož divize je zaměstnanec přesunut, předá příslušné informace na personální oddělení v dostatečném předstihu, nejpozději však v pracovní den předcházející dni převodu zaměstnance.

Dále se zpracuje „dohoda o změně pracovní smlouvy“, kterou připraví personální oddělení a to také zajistí další související administrativu.

Ve firmě je využíván informační systém PRYTANIS. Tento systém slouží k zaznamenávání veškerých informací ve firmě.

Prytanis je komplexní informační systém pro řízení dopravy, spedice, logistiky, obchodu, personalistiky a poradenství. Systém se vyznačuje otevřeností, flexibilitou a jednoduchostí uživatelského rozhraní. Jedná se o moderní informační systém, který je pro organizace pevným základem pro jejich řízení a růst.

Přesun zaměstnance lze provést pouze k 1. dni kalendářního měsíce. Zvláštní situací je převedení zaměstnance, který nesplňuje podmínky zadané právními předpisy pro výkon práce. V tomto případě může dojít k převodu zaměstnance kdykoliv v průběhu kalendářního měsíce.



Dále se musí příslušná divize vypořádat se zaměstnancem i po finanční stránce. Do pěti pracovních dnů od převodu zaměstnance musí poslat personální oddělení příslušné informace o převodu zaměstnance také oddílu účetnictví, tzn. ekonomické divizi.

## 15 PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

### 15.1 Promyšlení profesního rozvoje

Formulář „plán vzdělávání a jeho vyhodnocení“ provádí každý rok vedoucí referent personalistiky na základně podkladů ředitelů divizí.

Vychází ze strategie akciové společnosti a je plánováno v ročních intervalech, podle potřeb jednotlivých organizačních jednotek.

### 15.2 Realizace profesního rozvoje

O tento oddíl se výhradně stará personální oddělení dle propracovaného personálního programu akciové společnosti a to pro daný kalendářní rok.

Tato realizace zahrnuje několik kroků:

- a) Schvalování, hodnocení dodavatele, provádění výběru, realizace nákupu
- b) Přihlášení zaměstnanců profesního rozvoje dle požadavků ředitelů divizí
- c) Poskytnutí podkladů pro úhradu akce ekonomické divizi
- d) Poskytnutí kopie přihlášky zájemcům
- e) Předání formuláře „dotazník o výsledku školení“ každému účastníkovi.  
Tento dotazník podává informace o tom, jaké zkušenosti absolventovi přinesou. Kompletně vyplněný dotazník se odevzdá personálnímu oddělení, který jej zařadí do osobního spisu zaměstnance.
- f) Porovnávání výsledků s plánem.

Kromě externí realizace profesního rozvoje lze uplatnit v akciové společnosti i systém vzdělávání interního. Tento typ je každý rok určen personálním programem. Školení probíhá spolu s pozvanými školiteli z různých firem.

Dále je zde ještě jedna specifická forma vzdělávání a to systém povinného pravidelného školení zaměstnanců v souladu se stanoveným zákonem. Jedná se především o zlepšování odborných způsobilostí řidičů. Uskutečňuje se pravidelně dle předem stanovených termínů .

Řidiči musí každoročně předkládat svému nadřízenému výsledky ze školení, průkaz osvědčení profesní způsobilosti řidiče, aktuální výpis z karty a řidičský průkaz. Kopii všech dokumentů uchovává personální oddělení v osobní složce řidiče.

Toto školení se týká speciálně řidičů referentsky řízených vozidel, svářeč a řidičů motorových vozíků.

## **15.3 Hodnocení profesního rozvoje**

### **15.3.1 Uskutečnění**

Tento bod vyhotovuje vedoucí referent personalistiky na konci kalendářního roku. Termíny hodnocení jsou na konci roku detailně podány prezidentovi akciové společnosti.

Dále se zpracuje souhrnné vyhodnocení ve speciálním personálním programu za příslušný kalendářní rok.

### **15.3.2 Uchovávání výsledků školení**

Záznamy o uskutečněných školeních uchovává personální oddělení, a to v interním míře nebo externí míře.

- Interní vzdělávání  
evidence prezenčních listin, kde je vyznačen program vzdělávání
- Externí vzdělávání  
evidence jednotlivých akcí dle přihlášek  
evidence osvědčení o absolvování vzdělávací akce, pokud jsou vydána, založení do osobního spisu.

Přehled o rozsahu interního a externího vzdělávání je součástí vyhodnocení personálního programu akciové společnosti.

## 16 KVALIFIKACE PERSONÁLU

Odpovědnost za kvalifikaci personálu nese prezident akciové společnosti společně s ředitelem příslušné divize. Kvalifikace personálu se uskutečňuje jedenkrát ročně a to v měsících leden až březen. Slouží především jako stavební pilíř pro plánování zaměstnanců a plánování jejich vzdělávání. Dále se tyto podklady používají pro vyplacení mzdy.

Tato kvalifikace personálu se neprovádí u zaměstnanců zaměstnaných kratší dobu než tři měsíce a u zaměstnanců u nichž byl ukončen pracovní poměr v předešlém roce. Pokud není zaměstnanec schopen účastnit se hodnocení z důvodu pracovní neschopnosti, proběhne hodnocení ihned po ukončení pracovní neschopnosti.

Existuje zde speciální formulář pro kvalifikaci personálu „dokument o hodnocení zaměstnanců“

### 16.1 Kvalifikační bodová stupnice

*Klasifikační bodová stupnice ve společnosti FTL, a. s. [6] je definována takto:*

Od 1 bodu (nejnižší úroveň) do 5 bodů (nejvyšší úroveň)

1 bod – dostatečný

2 body – uspokojivý

3 body – dobrý

4 body – velmi dobrý

5 bodů – výborný

Nadřízené FM – hodnotitele:

- Proveďte hodnocení příslušného zaměstnance
- Vypočítá index hodnocení zaměstnance  $i_{hz}$

### 16.1.1 Kvalifikační vzorec

*celkový počet dosažených bodů od hodnotitele*

$$i_{hz} = \frac{\text{celkový počet dosažených bodů od hodnotitele}}{\text{celkový možný počet bodů} (= \text{počet kritérií} * 5)} * 100 (\%)$$

*celkový možný počet bodů (= počet kritérií \* 5)*

Cílem je další rozvoj a zlepšování zaměstnance. Zaměstnanec, který je klasifikován je seznámen s výsledkem kvalifikace a podrobně jej konzultuje s určeným pracovníkem personálním oddělením. Provede se porovnání výsledků s ostatními zaměstnanci.

## 16.2 Schvalování kvalifikace personálu

Existují zde dva dokumenty o schvalování kvalifikace personálu. Tyto dokumenty se musí být řádně vyplněny a podepsány odpovídající osobou. Zaměstnanec má právo vyjádřit svůj nesouhlas a uplatnit připomínky u nadřízených, kteří o námitkách rozhodnou.

Řádně vyplněný formulář se odevzdá na personální oddělení, kde se zařadí do osobní karty zaměstnance. Zařazení může být v písemné nebo elektronické formě. Zařadit se musí nejpozději do 31. března daného roku.

## 17 UKONČENÍ PRACOVNÍHO VZTAHU ZAMĚSTNANCŮ

### 17.1 Propouštění zaměstnanců

Pracovní poměr může být ukončen na základě:

- Dohody
- Výpovědi
- Okamžitým zrušením
- Zrušením ve zkušební době
- Uplynutím sjednané doby u pracovního poměru sjednaného na dobu určitou

Jedná se o administrativní činnost, kterou provádí personální oddělení.

Propouštění zaměstnanců vychází ze zákoníku práce o skončení pracovního poměru.

Dle Zákoníku práce, Zákon č. 65/1965 Sb. [16] mohou nastat dvě situace ukončení pracovního poměru:

- a) Ukončení pracovního poměru zaměstnancem
- b) Ukončení pracovního poměru zaměstnavatelem

#### 17.1.1 Ukončení pracovního vztahu zaměstnancem

Ukončení pracovního vztahu ze strany zaměstnance může být ukončeno buď:

- Dohodou o rozvázání pracovního poměru
- Výpovědí
- Okamžitým zrušením
- Zrušením ve zkušební době

Zaměstnanec, který má zájem o ukončení pracovního poměru informuje akciovou společnost prostřednictvím poštovní zásilky, kdy odešle do sídla akciové společnosti jednu z výše uvedených šablon, řádně vyplněnou. Nebo jej doručí osobně personálnímu oddělení, které následně oznámí danou situaci na sekretariátu prezidenta akciové společnosti.

Po schválení právního úkonu zajistí personální oddělení řádné informování konkrétního ředitele divize. Pokud dojde na skončení pracovního poměru dohodou, seznámí personální oddělení zaměstnance s postavením zaměstnavatele. Nařízený má povinnost napsat na návrh kladný či záporný postoj k dané věci.

Ředitel divize zaujme stanovisko, které sdělí personálnímu oddělení. Personální oddělení má tři možnosti:

- Uzavření dohody o skončení pracovního poměru nebo informuje zaměstnance o nesouhlasu zaměstnavatele s návrhem na dohodu
- Založení právního úkonu zaměstnance do jeho osobního spisu
- Zadání informace o skončení pracovního poměru do informačního systému, čímž je informace doručena rovněž do ekonomické divize mzdové účtárně.

### **17.1.2 Ukončení pracovního vztahu zaměstnavatelem**

Ukončení pracovního vztahu ze strany zaměstnance může být ukončeno buď:

- Dohoda o rozvázání pracovního poměru
- Výpověď
- Okamžité zrušení
- Zrušení ve zkušební době

Pokud dojde k některé z těchto akcí, tak je to právě personální oddělení, které dohlíží na zaměstnance při rozvazování pracovního poměru výpovědí nebo okamžitým zrušením. Dohlíží na vypracování všech potřebných dokumentů, potřebných k rozvázání pracovního poměru. Společně vše konzultují s ředitelem divize.

Dále personální oddělení spolupracuje i s odvětvím ekonomické divize a konzultuje s ním vyplacení odstupného.

## **17.2 Úkoly zaměstnavatele spojené s propouštěním zaměstnanců**

Personální oddělení vystaví „výstupní list“ a kde se vyplňují tyto údaje:

- Jméno a příjmení zaměstnance, titul, název a číslo organizační jednotky, osobní číslo, datum ukončení pracovního poměru, důvod ukončení pracovního poměru.
- Sepíše se celkový nárok na dovolenou, údaje o skutečném stavu čerpání a uvede se postup vyrovnání.
- Podpis zaměstnance
- Podpis odpovědné osoby za zaměstnance

Finanční oddělení se ze zaměstnancem vypořádá podle informací ve „výstupním listu. V případě, že závazky nejsou vyrovnány zajistí finanční oddělení jiný způsob vyrovnání závazků, které uvede do výstupního listu a potvrdí svým podpisem.

Vyplněný výstupní list se odevzdá personálnímu oddělení, který na základě tohoto listu poskytne zaměstnanci tyto doklady:

- Dokument „potvrzení o zaměstnání“
- Posudek o pracovní činnosti. Tento posudek se vydává výhradně na žádost zaměstnance.
- Dokumenty s osobními údaji zaměstnance, také výhradně na žádost zaměstnance.

Aby mohl zaměstnanec řádně opustit zaměstnání, musí stvrdit podpisem převzetí všech dokladů související s ukončením pracovního vztahu. Tyto dokumenty jsou zaměstnanci poskytnuty na personálním oddělení. Výstupní list a kopie zápočtového listu se zakládá do osobního spisu a podléhá archivaci a skartaci dle „Spisového řádu a.s.“



## 18 PENZIONOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Ze zákona má každý zaměstnanec právo na starobní důchod při dosažení určité věkové hranice. Jde o dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Prvním krokem je vyhotovení žádosti o přiznání starobního důchodu. Zaměstnanec podá žádost o přiznání starobního důchodu na Okresní správu sociálního zabezpečení a to před datem vzniku nároku na starobní důchod. Zaměstnanec musí OSSZ předložit dokument o „potvrzení od zaměstnavatele“ vyplněný personálním oddělením akciové společnosti.

### 18.1 Skončení pracovního poměru s přiznáním starobního důchodu

Pracovní vztah končí dnem, ke kterému je podávána žádost o starobní důchod. Dále se postupuje obdobně jako u sepsání výstupního listu.

Výstupní list se založí do osobního spisu, který podléhá archivaci a skartaci dle, Spisového řádu a. s.“

V tomto případě není zaměstnanci vystavován zápočtový list. Zaměstnanec si firma eviduje do evidence starobních důchodů. Tím si může akciová společnost uplatňovat sociální výhody podle „Kolektivní smlouvy a. s.“

Všechny dokumenty eviduje personální oddělení do informačního systému, aby měla potřebné informace na dosah i ekonomická divize.

### 18.2 Skončení pracovního poměru s přiznáním invalidního důchodu

Na základně rozhodnutí od posudkové komise OSSZ se sepíše přiznání invalidního důchodu, které provádí OSSZ.

Dále se postupuje obdobně jako při skončení pracovního poměru s přiznáním starobního důchodu.

## 19 ÚSTŘEDNÍ PERSONÁLNÍ EVIDENCE

Centrum personální evidence je soustředěno v informačním systému PRYTANIS. Systém se pravidelně zálohuje a řídí se smlouvou „řízení informačního systému“. Informační systém řeší obory dopravy, spedice, logistiky i obchodu. Zodpovídá otázky týkající se nákladů na vozidla, investic, flexibilně vyřizuje požadavky, umožňuje rychlý přístup k informacím, poskytuje přehled o firemním růstu.

Složení informačního systému:

- Osobní informace o zaměstnancích
- Ústřední evidence docházky
- Záznamy ze zdravotních prohlídek zaměstnanců v průběhu pracovního poměru
- Údaje o druhu pracovního poměru a jeho trvání
- Agenda personálního plánování, získávání, výběr, přijímání, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, propouštění a penzionování zaměstnanců podle směrnice.

### 19.1 Ochrana osobních údajů

Ochrana osobních údajů je zajištěna v souladu s platnou právní úpravou. Informační systém je chráněn před neoprávněným přístupem.

Oprávnění vstupu do osobních údajů zaměstnanců přísluší těmto osobám:

- Prezident akciové společnosti
- Ředitel DE, mzdová účetní
- Ředitelé divizí k údajům, které se týkají podřízených zaměstnanců
- Vedoucí referent personalistiky, referent personalistiky

Osoby, které přicházejí do styku s informacemi v informačním systému mají povinnost mlčenlivosti. To znamená, že osobní údaje nesmí bez souhlasu provozovatele dále používat či využít k jiným osobním účelům, pokud není zákonem stanoveno jinak.

## 20 ANKETNÍ ŠETŘENÍ

Anketní šetření v listinné podobě je jedním z nejlepších nástrojů, jak zjistit názory určité skupiny lidí. Toto anketní šetření je zaměřeno především na zaměstnance personálního oddělení. Má za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým finančním hodnocením, se svým vedením a zda jsou dostatečně informováni o chodu společnosti a vztahy mezi nimi.

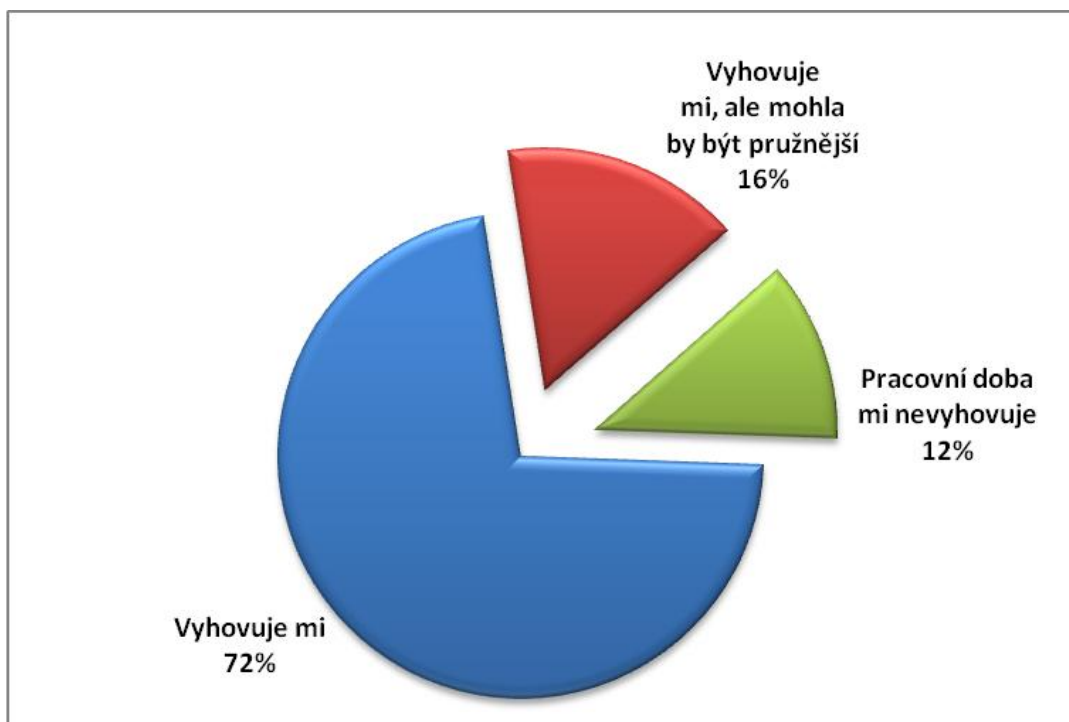
Sběr dat byl realizován prostřednictvím anketních listů. Výběr dotazovaných zaměstnanců byl náhodný. Počet dotazovaných bylo 25 zaměstnanců z personálního oddělení FTL, a. s. Celkem bylo zanalyzováno 25 vyplněných formulářů z toho bylo 12 žen a 13 mužů z personálního oddělení. Dotazníky byly vyplňovány anonymně, nezávisle na pohlaví, věku či dosaženém vzdělání. Nejedná se zde o hloubkový průzkum, ale o grafické vyjádření odpovědí respondentů.

### 20.1 Dotazník pro zaměstnance FTL, a. s.

1) *Jak jste spokojen s rozložením pracovní doby ve firmě?*

- a) Vyhovuje mi
- b) Vyhovuje mi, ale mohla by být pružnější
- c) Nevyhovuje mi

Graf č. 1 [Vlastní zpracování]

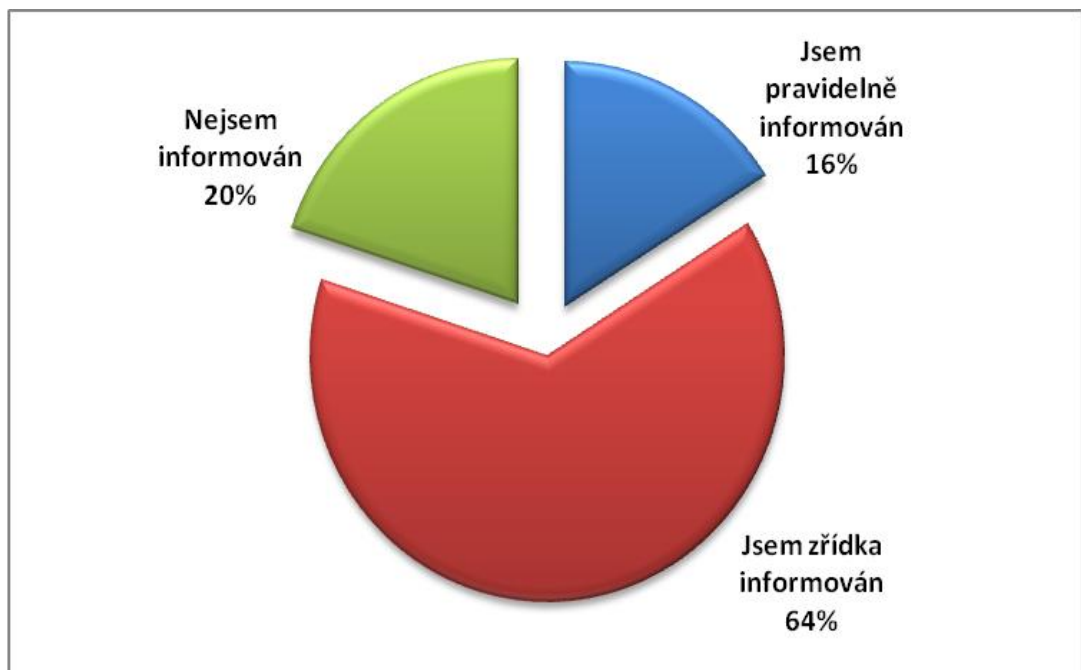


Z grafu vyplývá, že více jak polovina dotazovaných je spokojena s rozložením pracovní doby. Je to dáno tím, že organizace disponuje propracovaný personální systém, který poukazuje na potřeby všech zaměstnanců.

2) *Jak jste spokojen s informovaností o cílech a úkolech společnosti?*

- a) Jsem pravidelně informován
- b) Jsem zřídka informován
- c) Nejsem informován

Graf č. 2 [Vlastní zpracování]

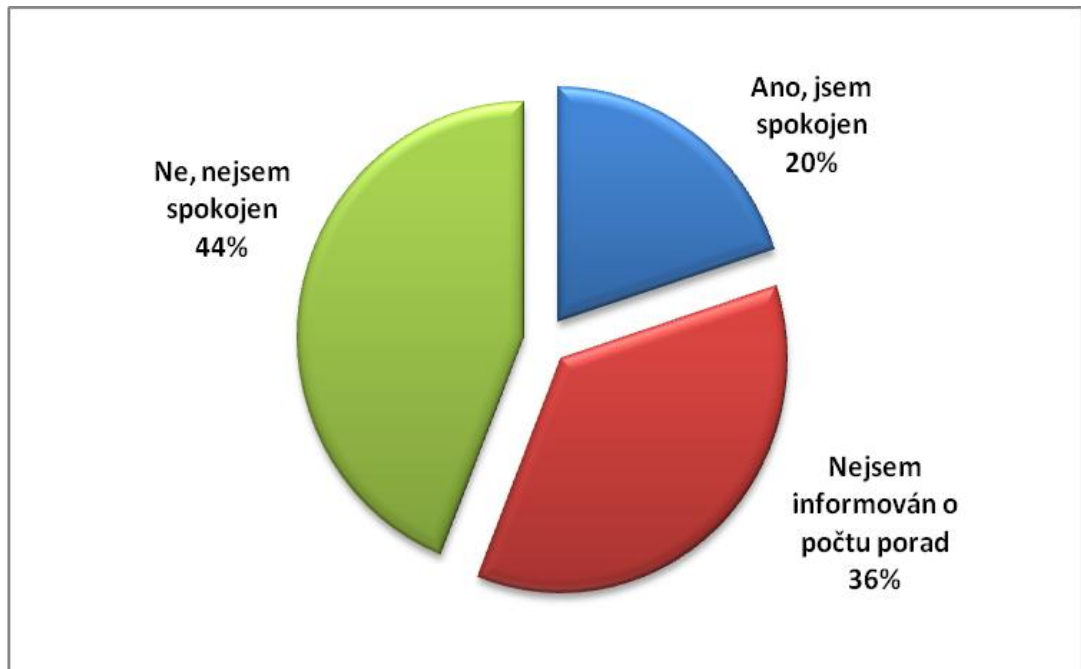


Zde má organizace nepatrný nedostatek, jelikož více jak polovina dotazovaných zaměstnanců není spokojena s informovaností o cílech a úkolech společnosti. Tento aspekt se dá zmírnit například pravidelnými poradami nebo zasíláním informativních emailů cílovým zaměstnancům.

3) *Jste spokojen s četností porad ve společnosti?*

- a) Ano, jsem spokojen
- b) Nejsem informován o počtu porad
- c) Ne, nejsem spokojen

Graf č. 3 [Vlastní zpracování]

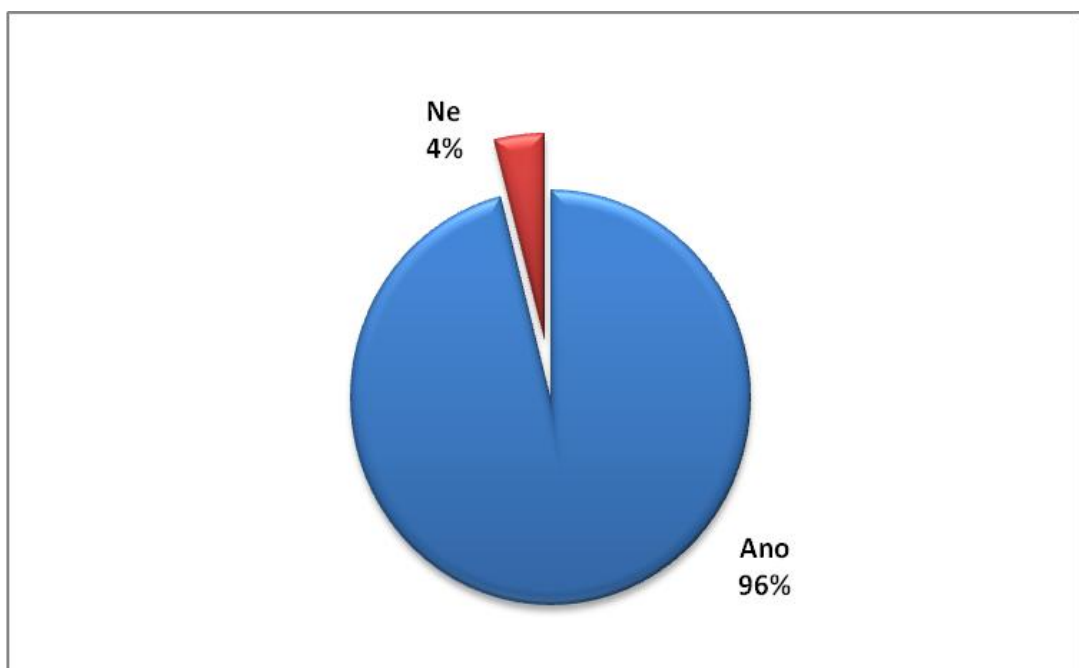


Zde se odráží problémy informovanosti z předchozí otázky. 44% dotazovaných není spokojeno s četností porad ve firmě a uvítalo by četnější porady v kratším časovém úseku, které by upřednostňovali před dlouhými poradami jedenkrát do měsíce.

4) *Uvítal byste více benefitů ve firmě?*

- a) Ano
- b) Ne

Graf č. 4 [Vlastní zpracování]

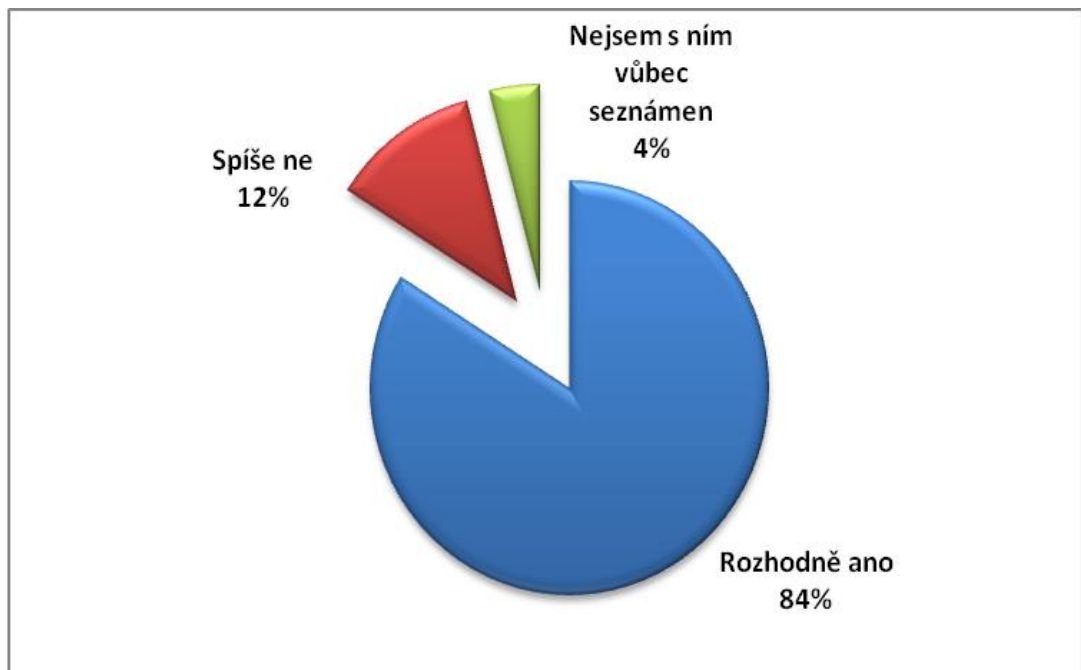


Každý zaměstnanec se snaží získat co nejvíce výhod a ani zde to není výjimkou. Již 96% zaměstnanců by uvítalo více benefitů za svoji vykonanou činnost. Tohle značí jen jediné, pokud si zaměstnanci myslí, že jsou nedoceňováni nevynaloží tolik úsilí, produktivity a kreativity jako v případě větších benefitů.

5) *Je vám jasný systém odměňování v organizaci?*

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ne
- c) Nejsem s ním vůbec seznámen

Graf č. 5 [Vlastní zpracování]

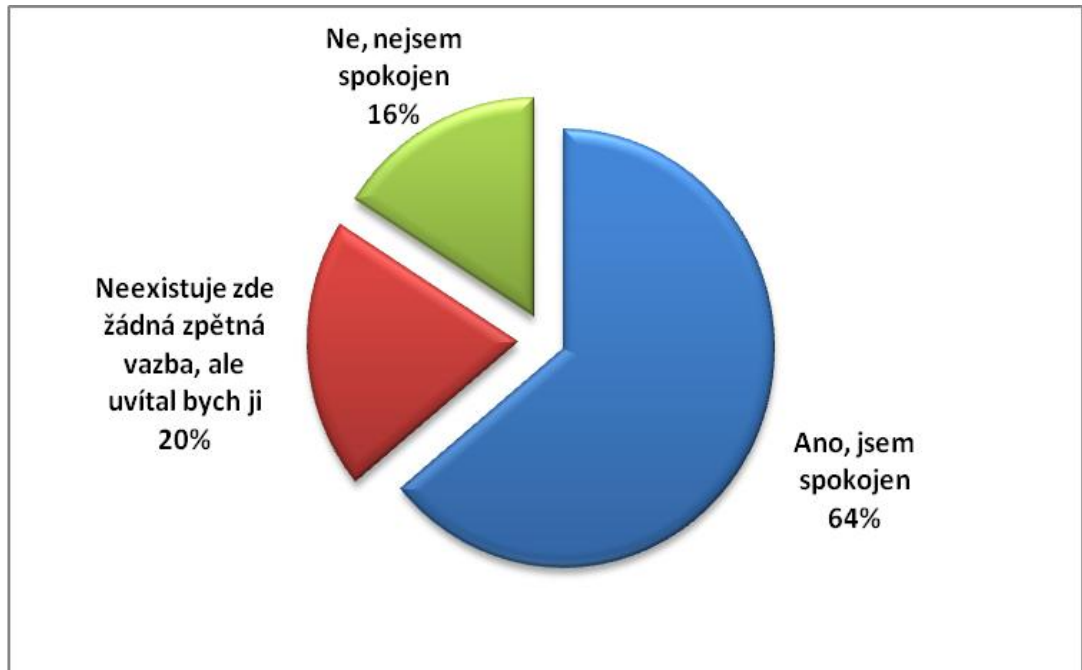


Zde poněkud překvapující výsledek, kdy 16% zaměstnanců nejsou zcela obeznámeni se systémem odměňování. V tomto případě by se měla organizace zase zaměřit na kvalitnější informovanost svých zaměstnanců.

6) *Jste spokojen se zpětnou vazbou na váš výkon Vašeho nadřízeného?*

- a) Ano, jsem spokojen
- b) Neexistuje zde žádná zpětná vazba, ale uvítal bych ji
- c) Ne, nejsem spokojen

Graf č. 6 [Vlastní zpracování]

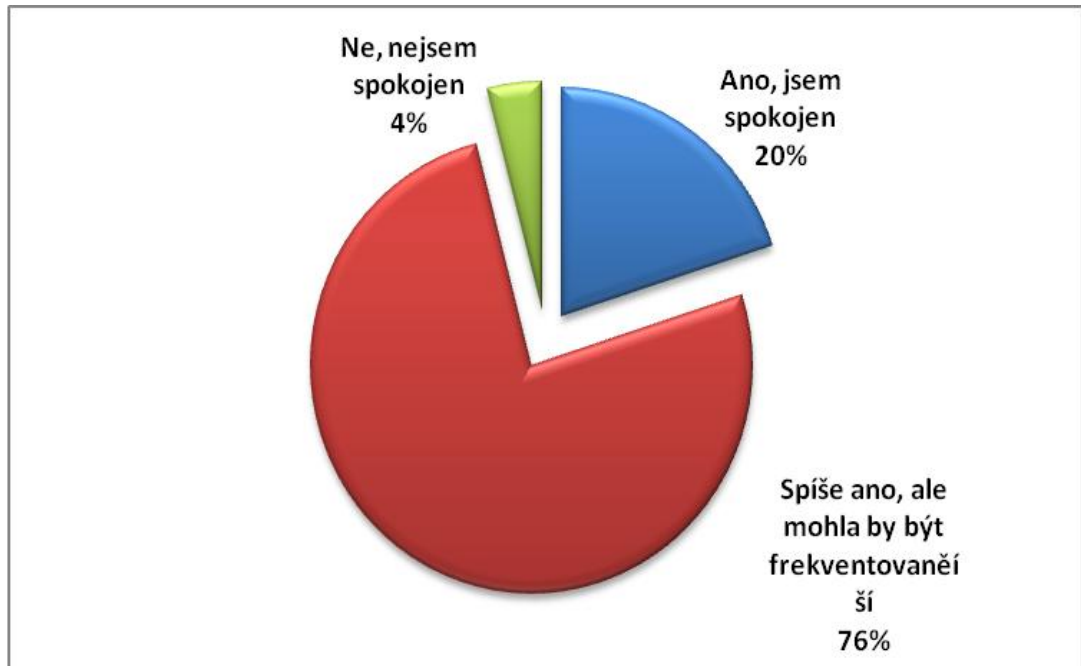


Jedním z efektivních nástrojů motivace pracovníků patří zpětná vazba nadřízeného na pracovní výkon zaměstnance. Jelikož dotazovaní zaměstnanci byly vybráni bez ohledu na jejich postavení v personálním oddělení, odpovědi se velmi lišili. Pro firmu je pozitivní, že celých 64% dotazovaných je spokojeno se zpětnou vazbou svého nadřízeného, což posiluje pracovní tým, efektivitu práce a motivaci.

7) *Jste spokojen s motivací ve firmě?*

- a) Ano, jsem spokojen
- b) Spíše ano, ale mohla by být frekventovanější
- c) Ne, nejsem spokojen

Graf č. 7 [Vlastní zpracování]

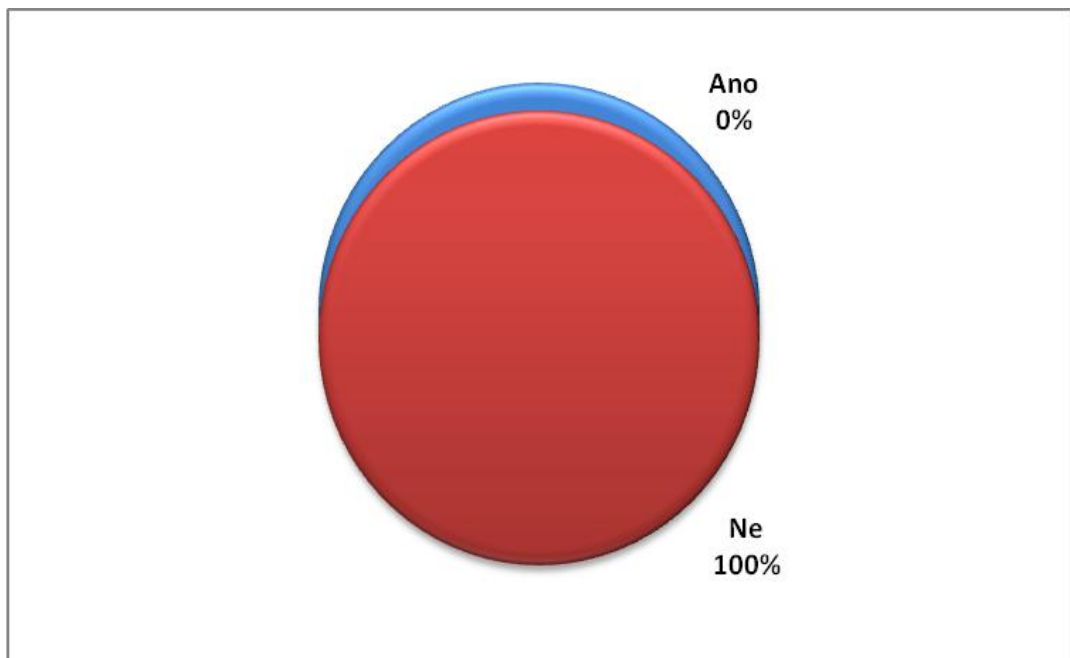


Motivace v organizaci je klíčovým bodem k úspěšnému řízení lidských zdrojů. Každá organizace by se měla tímto tématem zabývat. Zde vidíme, že většina zaměstnanců je spokojena s motivací.

8) *Jste seznámen s kádrovými rezervami ve firmě?*

- a) Ano
- b) Ne

Graf č. 8 [Vlastní zpracování]





Z grafu vyplývá, že celých 100% dotazovaných zaměstnanců nejsou seznámeni s kádrovými rezervami ve firmě.

## 20.2 Vyhodnocení dotazníku a doporučení

Po vyhodnocení odpovědí z dotazníku vyplývá, že většina zaměstnanců společnosti FTL, a. s. je spokojena na své pracovní pozici. Společnost má propracovaný a celistvý personální systém, ví jak pečovat o zaměstnance, tak, aby pracovali co nejefektivněji.

Firma by se měla především zaměřit na větší motivaci a odměňování zaměstnanců, jelikož celých 96% dotazovaných by uvítalo větší motivaci a benefity. Vyšší odměny by vedli pracovníky k větší aspiraci, ochotě spolupracovat a vykonávat pracovní činnosti kvalitněji a na vyšší úrovni. Motivace je jakési usměrňování zaměstnanců, aby uspokojovali potřeby firmy a tím dosahovali jejího výkonového i ekonomického cíle. Firma by se také měla zaměřit na vyřešení kádrových rezerv. Celých 100% dotazovaných není seznámeno s kádrovými rezervami ve firmě. Mnoho firem tuto oblast podceňují, ale ne nadarmo se říká, že štěstí přeje připraveným. Proto bych doporučila společnosti FTL vyřešit tento nedostatek a zajistit tímto plynulý tok lidských zdrojů.

V neposlední řadě by se společnost měla zaměřit na větší četnost a organizaci porad. Porady jsou v některých organizacích velmi podceňovány, přitom patří mezi důležitou složku chodu organizace. Slouží především k tomu, aby byly zaměstnanci seznámeni s postupy, změnami a novinkami v organizaci. Nedostatečné množství porad vede k neinformovanosti zaměstnanců, k dezorientaci, šumu, případným fámám a zbytečným omylům. Firma, která chce zdokonalit chod porad a informovanost zaměstnanců, by se měla především zaměřit na to, jakou formou budou porady vykonávány. V dnešní době je velmi efektivní používat videokonference, které jsou výhodné především pro firmy, které mají větší množství poboček. V tomto případě, by tento způsob porad šetřil čas, což firma vyžaduje. Dále by pro firmu FTL, a. s. byl užitečný brainstorming, jelikož ten je zaměřen na vytvoření co nejvíce nápadů a zprostředkování co nejvíce informací v co nejkratším čase.

Celkový souhrn spokojenosti zaměstnanců je pozitivní. Spokojenost vyjádřila více jak třičtvrtina dotazovaných zaměstnanců což je více než chvályhodné.

## ZÁVĚR

Organizace, které se snaží držet krok s konkurencí a chtějí dosahovat co možná nejvyšší ziskovosti by měli dbát na efektivní řízení lidských zdrojů. Úspěšná firma by měla umět manipulovat s lidskými zdroji tak, aby byl personál schopný plnit cíle společnosti. K tomu, aby byl personál veden vpřed k novým schopnostem a dovednostem je zapotřebí značná dávka motivace a komunikace. Tento proces vyžaduje použití takových nástrojů řízení, které povedou k co možná nejvyššímu výkonu personálu. Organizace by se měla vždy snažit k plnému využití lidských schopností a řídit je takovým směrem, aby byly přínosné nejen pro jedince ale i pro podnik.

Bakalářská práce přináší podrobný popis personálního systému v akciové společnosti FTL. Přínosem bakalářské práce je anketní šetření zaměřené na návrh nových optimálních kritérií pro zlepšení chodu personálního systému. Toto šetření poukázalo na některé zásadní nedostatky v personálním oddělení. Hlavním nedostatkem firmy se ukázala nízká informovanost personálního oddělení, kdy by personál uvítal frekventovanější porady, informace na vývěskách, videokonference, brainstorming či informační e-maily. Dále bych poukázala na problém motivace. Ve firmě by bylo dobré zavést flexibilní motivační program, který by lidské zdroje hnal k rychlejšímu a efektivnějšímu plnění cílů společnosti, jelikož motivovaný zaměstnanec je spokojený zaměstnanec. V neposlední řadě je zde nedostatek informovanosti ohledně kádrových rezerv společnosti.

Pro každou organizaci je nejcennější vlastnit kvalitní a loajální zaměstnance. Pokud firma zůstane bez odezvy a zaměstnanci budou stále pracovat bez potřebných důležitých informací, může to vrhnout negativní vliv na společnost a značně ji poškodit. Proto se vyplatí investovat svůj čas, úsilí a finanční prostředky pro rozvoj schopností, dovedností, informovanosti a motivaci lidských zdrojů, jelikož žádná společnost bez nich nemůže fungovat. Proto hledání klíče pro udržení kvalitních pracovníků, by mělo být jedním z primárních cílů společnosti.

**SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 25 - 31 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1.vyd .Praha: Grada Publishing, 1999. 80 – 85 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] Ftl.cz [online]. [cit. 2012-20-3]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.ftl.cz/ftl/index.htm>>
- [4] HÁJEK, Ladislav a Miloš VÍTEK. *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. Praha: Práce, 1991. 55 s. ISBN 80-208-0210-X.
- [5] HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha : ČZU, 2003. 152 s. ISBN 80-213-0646-7.
- [6] Interní zdroje firmy FTL, a.s.
- [7] KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 96 s. ISBN 80-7179-389-2
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing, management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 66-70 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. 80 – 82 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [12] PRAŽÁK, Karel. a kolektiv. *ČSAD*. Praha: Národní podniky Československé státní automobilové dopravy, 1974, 19 – 26 s. ISBN 74-7881-001-1
- [13] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha : Grada a.s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [14] TÓTH, Rastislav. *Praktická škola personalistiky*. Bratislava: Uniapress, 1991. 65 – 67 s. ISBN 80-85313-17-0.

- [15] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 121 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [16] Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, v platném znění
- [17] Zákon č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění
- [18] Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, v plném znění
- [19] Zákoník-práce.cz [online]. [cit. 2012-15-2]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.zakonik-prace.cz/>>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A.S.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
ČSN EN ISO 9002	Norma systému jakosti
DE	Daňová evidence
EEG	Elektroencefalogram
FTL	First Transport Lines
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PO	Požární ochrana
ZPS	Změna pracovní schopnosti

## **SEZNAM GRAFŮ**

*Graf č. 1 [Vlastní zpracování]*

*Graf č. 2 [Vlastní zpracování]*

*Graf č. 3 [Vlastní zpracování]*

*Graf č. 4 [Vlastní zpracování]*

*Graf č. 5 [Vlastní zpracování]*

*Graf č. 6 [Vlastní zpracování]*

*Graf č. 7 [Vlastní zpracování]*

*Graf č. 8 [Vlastní zpracování]*

## SEZNAM OBRÁZKŮ

*Obr. č. 1 Zdroje organizace a proces řízení [7]*

*Obr. č. 2 Posloupnost plánovacího procesu [1]*

*Obr. č. 3 Organizační struktura FTL, a. s. [6]*

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Potvrzení o zaměstnání
- P II Vstupní školení zaměstnanců
- P III Plán vzdělávání a jeho vyhodnocení
- P IV Hodnocení zaměstnanců



# PŘÍLOHA P I: POTVRZENÍ O ZAMĚSTNÁNÍ

Formulář č. 1049

Příloha č. 01 SMFTL04 - VZOR

## POTVRZENÍ O ZAMĚSTNÁNÍ

(zápočtový list)

=====

Zaměstnavatel: FTL - First Transport Lines, a.s.  
sídlo: Letecká 8 Prostějov

IČO:

Zaměstnanec:  
bytem:

datum narození:  
nar.v:

Datum vzniku pracovního poměru:  
číslo pp:

Datum ukončení:

Ke dni rozvázání p. poměru bylo započteno jako doba zaměstnání celkem

Důvod ukončení pracovního poměru: .....

Údaj o výši průměrného čistého měsíčního výdělku: ..... Kč

1. Zaměstnanec nemá změněnou pracovní schopnost.
2. Zaměstnanec je pojištěn u zdravotní pojišťovny .....
3. Přehled pracovních neschopností spadajících do doby jednoho roku před skončením zaměstnání:

nemoc od	nemoc do	počet kalendářních dnů
----------	----------	------------------------

-----

4. Srážky ze mzdy:

5. Exekuce:

Prostějov .....

.....  
Razítko a podpis zaměstnavatele

Onemocníte-li v ochranné lhůtě, je třeba k potvrzení o pracovní neschopnosti přiložit zápočtový list k doplnění nemoci.

# PŘÍLOHA P II: VSTUPNÍ ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ



**FTL - First Transport Lines, a. s.**  
Letecká 8, 796 23 Prostějov

**F1031** (revize 02)

## Vstupní školení zaměstnanců

Jméno a příjmení : ..... datum narození : .....  
Trvalé bydliště : .....  
Útvar : ..... prac. zařazení : ..... datum nástupu : .....

### Vstupní školení

**Personální oddělení :** seznámení s : Organizačním řádem, Kolektivní smlouvou, opatřeními prezidenta a.s. o ochraně obchodního tajemství, o ochraně osobních údajů, zaměstnaneckými výhodami; informace o politice kvality a.s.

Provedl : ..... dne : ..... podpis : .....

**Referent BOZP a PO :** seznámení s : nařízením vlády č. 494/2001 Sb., o hlášení pracovních úrazů, n. v. č. 495/2001 Sb., o poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, zákonem č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, vyhláškou MV č. 246/2001 Sb., o požární prevenci, dalšími platnými normami .....

Provedl : ..... dne : ..... podpis : .....

**Ochrana vod :** ekologie, ochrana životního prostředí

Provedl : ..... dne : ..... podpis : .....

**Vedení divize :** seznámení s : pracovištěm, požárním nebezpečím pracoviště, pracovní náplní, popisem FM, odbornou problematikou pracoviště, mzdovými směrnici a ostatními vnitrodívnými dokumenty a opatřeními včetně politiky cílů kvality

Provedl : ..... dne : ..... podpis : .....

### Prohlášení zaměstnance :

Prohlašuji, že jsem byl(a) řádně seznámen(a) s výše uvedenými předpisy a normami, se svou pracovní náplní a svými právy a povinnostmi zaměstnance akciové společnosti. Výkladu jsem rozuměl(a) a nemám dotazů.

V Prostějově dne : ..... podpis zaměstnance : .....





## PŘÍLOHA P IV: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 1/2



**FTL - First Transport Lines, a. s.**  
Letecká 8, 796 23 Prostějov

F1040 (revize 01)

### Hodnocení zaměstnanců

FTL GROUP

#### Osobní údaje a organizační zařazení :

Jméno, příjmení, titul :		Osobní číslo :	
Hodnocené období :		Org. jednotka :	

**Stanovená hodnotící bodová stupnice** – od **1 bodu** (nejnižší úroveň) do **5 bodů** (nejvyšší úroveň) :  
**1 bod** – dostatečný, **2 body** – uspokojivý, **3 body** – dobrý, **4 body** – velmi dobrý, **5 bodů** – výborný

\* sebehodnocení provést :  **ano**  **ne** – rozhodne prezident a.s., ředitel DE (vyplňuje zaměstnanec)

\*\* hodnocení nadřízeným FM : – hodnotí nadřízený, vždy

Poř. č.	Kritéria hodnocení :	Počet dosažených bodů při :	
		* sebehodnocení	** hodnocení
1.	Úroveň odborných znalostí, dovedností a zručnosti		
2.	Úroveň pracovní kázně a spolehlivosti		
3.	Úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti		
4.	Kvalita a kvantita výkonu		
5.	Zvládání duševního a citového zatížení (pozornost, myšlení, poznávání, rozhodování, odpovědnost, odolnost vůči vypětí atd.)		
6.	Efektivní využívání pracovní doby		
7.	Zvládání změn		
8.	Úroveň organizačních schopností		
9.	Úroveň kooperace a jednání s lidmi		
10.	Vyjadřovací obratnost, vystupování		
11.	Dodržování pracovního režimu a stanoveného způsobu práce		
12.	Potřebná víra přizpůsobení se vedení		
13.	Celková životní zralost a vyrovnanost		
14.	Smysl pro osobní odpovědnost		
15.	Respektování stanovených norem, zákonů		
16.	Odpovídající pracovní motivace a pracovní postoje - prac. ochota		
17.	Osobní vlastnosti zdůrazněné požadavky FM		
18.	Efektivnost poskytnutého výcviku		
19.	Splnění stanovených oblastí zlepšování z předchozího hodnocení zaměstnance		
<b>Celkem počet bodů :</b>			

$$\text{Index hodnocení zaměstnance } i_{hz} = \frac{\text{celkový počet dosažených bodů od hodnotitele}}{\text{celkový možný počet bodů (= počet kritérií x 5)}} \times 100 [\%]$$

## PŘÍLOHA P IV: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 2/2

Hodnocení zaměstnanců – FTL GROUP F1040 (revize 01)	Strana : 2 / 2	<b>FTL</b>
--	----------------	------------

Dosažený  $i_{hz} = ( \quad / \quad ) \times 100 = \quad \%$

Projednáni hodnocení, případně vyjádření zaměstnance :

--	--	--

Porovnání výsledků samohodnocení a výsledků hodnocení nadřízeným FM v oblastech, kde se výsledky hodnocení liší :


Stanovení oblastí dalšího zlepšování zaměstnance :

Hodnocení provedl :		Datum :		Podpis :	
Podpis zaměstnance :		Datum :			
Předáno pers. odd. dne :		Převzal za pers. odd.			