

Personalistika ve výrobním podniku

Radka Hučková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka HUČKOVÁ**
Osobní číslo: **L10147**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Personalistika ve výrobním podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte literární rešerši vztahující se k problematice personalistiky ve výrobním podniku
2. Analyzujte současný stav systému personální práce ve společnosti ABC s.r.o.
3. Na základě výsledku analýzy formulujte návrhy na zlepšení a zhodnoťte přínosy navržených změn pro společnost ABC s.r.o.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

[3] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013



prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan

RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

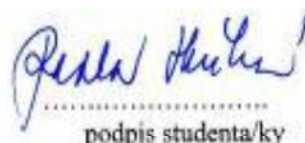
Prohlašuji, že

- 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 24.4.2015



.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá studiem personálních činností ve výrobním podniku. Je složena ze dvou částí, teoretické a praktické části. V teoretické části jsou podrobněji popsány personální činnosti a v praktické části je provedena analýza současného stavu personální práce v podniku ABC s.r.o. a na základě této analýzy jsou navržena jistá doporučení vedoucí ke zlepšení a zefektivnění práce na personálním oddělení.

Klíčová slova:

Personalistika, personální činnosti, lidské zdroje, benefity

ABSTRACT

This thesis deals with the study of personnel activities in a manufacturing company. The thesis has two parts-theoretical and practical. In the theoretical part the personnel activities are described in details and in the practical part an analysis of the current status of a personnel work in the company ABC s.r.o. is carried out and based on this analysis certain recommendations are proposed leading to improve and streamline the effect of HR department.

Keywords:

Human Resources Management, personnel activities, Resources Management, benefits

Ráda bych poděkovala mé vedoucí bakalářské práce Ing. Bc. Janě Bilíkové, za cenné rady, ochotu a odborné vedení při psaní a zpracovávání bakalářské práce.

Poděkování také patří zaměstnankyni personální oddělení podniku ABC s.r.o. za poskytnutí informací a materiálů.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE – POJEM, PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	11
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	11
1.2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	12
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2.1 ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	14
3 PŘEHLED PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ A JEJICH STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA	16
3.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	17
3.2 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	18
3.3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	18
3.4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	19
3.4.1 Metody získávání pracovníků	20
3.5 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	21
3.6 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
3.7 ROZMISŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	24
3.8 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	26
3.9 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	27
3.10 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	29
3.10.1 Rozvoj pracovníků	30
3.11 PÉČE O PRACOVNÍKY	31
4 NOVÉ KONCEPCE A TRENDY V PERSONÁLNÍ PRÁCI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 VÝROBNÍ PODNIK ABC S.R.O.	34
5.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	34
6 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ A STAVU PERSONÁLNÍ PRÁCE V PODNIKU ABC S.R.O.....	35
6.1 AKTUÁLNÍ STAV ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH STRUKTURA.....	36
6.1.1 Profesní struktura	36
6.1.2 Vzdělanostní struktura pracovníků	37
6.1.3 Věková struktura pracovníků	37
6.1.4 Fluktuace pracovníků.....	37
6.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY POSKYTOVANÉ FIRMOU:.....	38
6.3 ZÍSKÁVÁNÍ A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ, ZMĚNY A UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU.....	40
6.3.1 Získávání a přijímání pracovníků.....	40
6.3.2 Změna pracovního poměru	41
6.3.3 Ukončení pracovní poměru	41

6.4	MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	41
6.4.1	Mzda.....	41
6.4.2	Příplatky za práci.....	42
6.5	SYSTÉM KOMPETENČNÍHO PROFILU	42
6.6	ORGANIZAČNÍ ŘÁD.....	42
6.7	PRACOVNÍ ŘÁD.....	43
6.8	PERSONÁLNÍ A MZDOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY	43
6.9	SYSTÉM ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	43
6.10	SYSTÉM HODNOCENÍ/SEBEHODNOCENÍ A OSOBNÍHO ROZVOJE.....	43
6.11	MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	44
7	ANALÝZA PERSONÁLNÍ PRÁCE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ABC S.R.O.	45
7.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	45
7.1.1	Základní údaje o respondentech.....	45
7.1.2	Přijetí pracovníka do zaměstnání a činnosti s tím spojené.....	49
7.1.3	Spokojenost pracovníků v zaměstnání	52
8	ZHODNOCENÍ ANALÝZY VČETNĚ NÁVRHU VHODNÝCH DOPORUČENÍ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	57
8.1	ZHODNOCENÍ ANALÝZY.....	57
8.2	NAVRŽENÍ VHODNÝCH DOPORUČENÍ.....	58
9	PŘÍNOSY NAVRŽENÝCH ZMĚN	60
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Dané téma bakalářské s názvem práce „Personalistika ve výrobním podniku“ jsem si zvolila z toho důvodu, že zaměstnanci jsou v obecné rovině vnímáni jako největší bohatství každého podniku, každé firmy. Na pracovnících obvykle stojí a padá úspěch podnikání prakticky každého podnikatelského subjektu. Problematikou personální činnosti se z jiného úhlu pohledu zabývá také personální marketing, personální management a některé další obory. Řízení lidských zdrojů tedy patří mezi klíčové oblasti strategického řízení každého podniku.

Práce teoreticky pojednává o všech personálních činnostech, které musí být v podniku zajišťovány, bez ohledu na jeho velikost a reálný počet zaměstnanců. Práce tedy popisuje vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků i ukončení pracovního poměru, dále odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy a péči o pracovníky. Ve třetí kapitole, která uzavírá teoretickou část bakalářské práce, jsou popsány současné aktuální směry i problémy související s personální prací a také nastíněny možné vývojové tendence v této oblasti.

V praktické rovině se pak práce věnuje analýze personální činnosti v podniku ABC s.r.o., který spadá pod holding XYZ a.s.

Cílem práce je aplikace teoretických východisek personální činnosti ve středně velkém podniku (teoretická část práce) a jejich použití v praktické části bakalářské práci, tedy v personální činnosti ABC s.r.o. Za hlavní cíl práce považuji zanalyzovat současný stav personální práce v podniku, následně provést pomocí dotazníkového šetření doporučení pro další zlepšení a zefektivnění personálních činností v daném podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE – POJEM, PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

1.1 Základní pojmy

Pojem **personální** či **personalistika** má původ v latinském jazyce. Pochází z latinského *persona*, tedy úloha, osoba, hodnost, stav a *personalis*, tedy osobní. Je tedy zřejmé, že personální práce zahrnuje ve své podstatě a nejširším pojetí vlastně vše, co se v podniku týká lidí, respektive pracovníků. Tento fakt dokládají i následující definice personální práce či personálního řízení.

„Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem a jeho pracovní silou, s jeho zapojením do práce ve firmě a s využíváním jeho schopností, s jeho fungování, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobením se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvoje a uspokojováním jeho sociálních potřeb.“ [1, s. 15]

V souvislosti s problematikou personální práce je možné se setkat také s termíny řízení lidských zdrojů, personální řízení či personální správa (administrativa). Někdy jsou tyto pojmy vnímány takřka jako synonymum, což se po nahlédnutí do odborné literatury jeví jako nesprávné, protože mezi jednotlivými odbornými termíny se odlišují různé fáze či koncepce personální práce.

Pojem personální práce či personalistika jsou nejobecnějším označením „práce s lidmi“ v organizaci. Nicméně pojem personální správa označuje vývojově nejstarší pojetí personální práce, kdy byla tato chápána především, jako administrativní činnosti spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním, aktualizací a následně i skartací dokumentů vztahujících se k zaměstnancům. V tomto pojetí byla personální práce naprosto pasivní, spíše podpůrnou činností, což je přístup, který je v současné době překonán.

Pojem personální řízení se ve světě začal objevovat již před druhou světovou válkou, tato koncepce personální práce vycházela z toho, že kvalitní, dobře zformovaný motivovaný kolektiv pracovníků je cestou k vyšší prosperitě každého podniku a představuje tak do značné míry konkurenční výhodu. Proto se začalo prosazovat aktivní pojetí personální práce, která vychází z toho, že člověk je zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti, proto je nutné výběru lidských zdrojů a práci s nimi věnovat mimořádnou pozornost. [1]

1.2 Personální management

Personální management je jak akademická teorie, tak i podniková praxe. Je založena na tom, že zaměstnanci jsou především lidé a nemělo by se s nimi tedy zacházet jako se zbožím. Každá společnost je totiž závislá na lidech, protože právě prostřednictvím nich dosahují firmy svých cílů (nejčastěji v podobě zisku). Je to také odklon od jednoduchého osobního přístupu k zaměstnancům, čímž se předchází potencionálním problémům. Měl by být také hlavní součástí filozofie firmy. Základní předpoklad této teorie je, že lidé prostě nejsou stroje. To mimo jiné znamená, že je potřeba přijímat zaměstnance na základě mnoha-oborových zkoušek (psychologie, sociologie apod.). [13]

Aby personální management fungoval správně, musí mít vypracovanou strategii (soustavu postupů a činností, jak dosáhnout daný výkon):

- dlouhodobé a komplexní cíle
- způsoby a metody, jak cílů dosáhnout

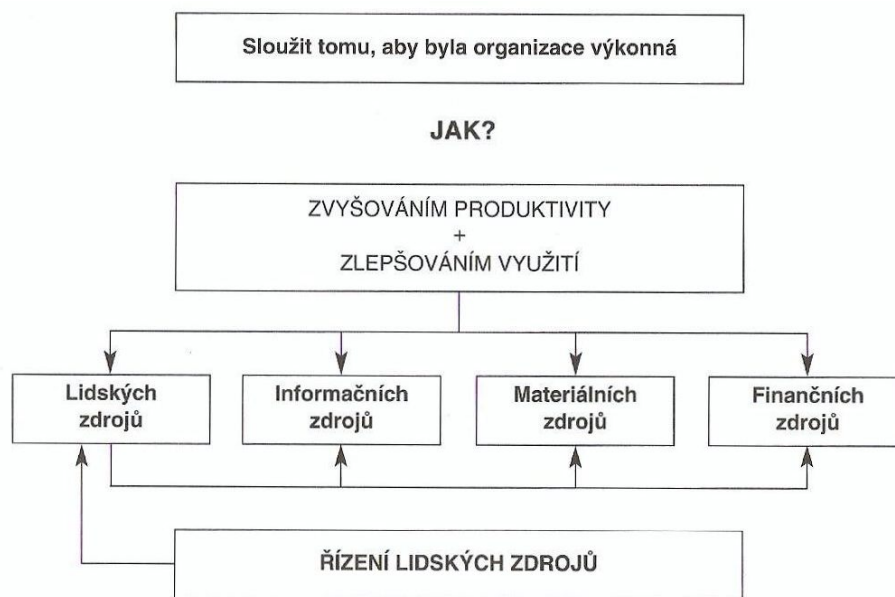
Strategie dosáhneme pomocí těchto subjektů:

- vrcholový management podniku – stanoví cíle a strategii
- pracovníci personálního útvaru – personální činnosti
- manažery všech úrovní řízení [6]

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je nejmodernější koncepce personální práce. V tomto pojetí se řízení lidských zdrojů stává základem řízení podniku, je jeho nejdůležitější složkou a také je nejdůležitějším úkolem všech vedoucích pracovníků. Tímto přístupem je jasně vyjádřen význam člověk a jeho pracovní síly, jako nejdůležitějšího výrobního faktoru činnosti každé organizace.

Pro řízení lidských zdrojů je typický strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, orientace na vnější faktory fungování a formování pracovní síly, personální práce přestává být náplní činnosti odborných personalistů, stává se součástí takřka každodenní práce všech vedoucích pracovníků, bez ohledu na úroveň řízení, kterou zastávají.[10]



Obrázek 1 *Obecný úkol řízení lidských zdrojů* [2]

Úkoly řízení lidských zdrojů v nejobecnější rovině znázorňuje obr. 1, jde o zajištění prosperity podniku prostřednictvím zvyšování produktivity práce a zlepšováním využití všech zdrojů podniku, tedy včetně lidských. [2]

2.1 Úkoly personálního řízení

Nicméně při méně obecném vyjádření lze úkoly personálního řízení definovat takto:

- a) usilovat o zařazování vhodných pracovníků na vhodné pracovní pozice, snaha o to, aby byli pracovníci neustále připraveni přizpůsobovat se měnícím požadavkům na dané pracovní místo
- b) efektivní využívání pracovní síly v podniku
- c) tvorba týmů, efektivních stylů řízení a vedení lidí, péče o zdravé mezilidské vztahy na pracovišti
- d) rozvoj pracovníků organizace, sociální i personální, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, dovedností, sociálních vlastností, rozvoj kariéry
- e) dodržování veškeré platné legislativy, pro oblast pracovně-právních vztahů, vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti podniku (viz. problematika externího personálního marketingu)

V souladu s plněním deklarovaných hlavních úkolů se **řízení lidských zdrojů zaměřuje na realizaci následujících aktivit:**

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Organizační rozvoj
- Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur
- Formování personálu organizace
- Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému
- Plánování lidských zdrojů
- Odměňování a zaměstnanecké výhody
- Pracovní vztahy, vztahy s odbory
- Pomoc pracovníkům [2]

V souvislosti s profesionalizací řízení lidských zdrojů se objevují četná „nová“ povolání a profesní činnosti. V oblasti řízení lidských zdrojů tak ve větším podniku obvykle figuruje personální ředitel, který vede personální oddělení, dále pracovník personálního rozvoje, který vykonává odborné činnosti v personální oddělení či jiném útvaru podniku. Další nezbytnou pozicí je školitel, který zajišťuje školení v oblasti řízení, osobního prodeje apod. Další pracovní pozicí je mzdový účetní, který zpracovává mzdy pracov-

níků, personální poradce, který napomáhá při výběru pracovníků na zodpovědné, obvykle vedoucí pozice v rámci podniku, human-resource poradce, který řeší tvorbu personální strategie, coach/kouč, který napomáhá při zvyšování efektivnosti práce, „koučuje“ zaměstnance, pomáhá jim v sebe prosazování, dosahování lepších výsledků apod. Každé personální oddělení má obvykle k dispozici také podnikového právníka pro řešení a zpracování pracovně-právních dokumentů případných pracovně-právních sporů apod. [3]

3 PŘEHLED PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ A JEJICH STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA

Úkoly, které je třeba zajišťovat v rámci řízení lidských zdrojů, jsou konkrétně naplňovány při provádění jednotlivých dílčích personálních činností.

Personální činnosti tvoří:

- a) vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti
- b) personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků a rozvoje pracovníků
- c) získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. příprava informací ke zveřejnění nabídky volných míst, příprava formulářů, určení dokumentů, které budou uchazeči o zaměstnání předkládat, před výběr a výběr vhodných uchazečů, přijímací pohovory, vyjednávání o podmínkách zaměstnání v organizaci, vyhotovení dokumentů o pracovním poměru, zařazení přijatého pracovníka do evidence, uvedení na pracovišti
- d) hodnocení pracovníků, tj. hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování pracovníků
- e) rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění
- f) odměňování, tj. nástroje ovlivňování pracovního výkonu pracovníků a jejich motivace
- g) vzdělávání pracovníků, tj. rozvojové aktivity, identifikace potřeb vzdělávání a jejich naplňování
- h) pracovní vztahy, tj. jednání mezi odbory a vedením podniku, mezilidské vztahy na pracovišti, konflikty a komunikace na pracovišti
- i) péče o pracovníky, tj. pracovní podmínky, BZOP, podpora a pomoc pracovníkům v náročných životních situacích
- j) personální informační systém, tj. práce s daty o pracovnících, zajištění předepsané agendy
- k) průzkum trhu práce, tj. odhalování potenciálních zdrojů pracovní síly, součást strategického řízení

- l) zdravotní péče o pracovníky, tj. tvorba a realizace zdravotního programu organizace
- m) činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, tj. vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických či statistických metod
- n) dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků [1]

Cíle, které jsou uplatňovány při realizaci jednotlivých personálních činností, musí být navzájem provázány, aby výsledkem byla efektivní personální práce, která tvoří podstatu veškerého řízení lidských zdrojů.

Výše uvedený přehled personálních činností a jejich upřesnění je velmi stručný a nepřilíživě výstižný, proto se budu v následujících kapitolách věnovat bližší specifikaci nejdůležitějších personálních činností. Je zřejmé, že všechny tyto činnosti zajišťují ve velkých podnicích specializovaná personální oddělení, v menších a malých organizacích tyto činnosti obvykle zajišťují sami majitelé či manažeři, kteří mnohdy nemusí mít v této oblasti dostatečnou průpravu, díky tomu mohou nastat rozličné problémy. Je proto vhodné, pokud si tito vedoucí pracovníci v této oblasti rozšíří a doplní své vzdělání.

3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření (design) pracovních míst zahrnuje proces přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů (tedy povinností) a odpovědnosti tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi (odbornou přípravou na povolání, praxí, chováním, charakteristikami osobnosti), je zřejmé, že pro toto všechno musí být také na pracovišti vytvořeny vhodné podmínky (pomůcky, stroje, pracovní prostředí apod.).

Proces vytváření pracovních míst obvykle probíhá v těchto krocích:

- a) stanovení výrobních cílů nebo cílů činnosti podniku
- b) přiřazení těchto cílů k jednotlivým pracovním úkolům
- c) stanovení rozsahu potřebných pracovních úkolů
- d) rozbor technických a organizačních podmínek
- e) stanovení postupů pro plnění pracovních úkolů
- f) stanovení náročnosti pracovních úkolů na schopnosti pracovníka
- g) stanovení standardní časové náročnosti

- h) porovnání náročnosti pracovních úkolů s kapacitou a dalšími charakteristikami pracovníků
- i) stanovení potřebného počtu jednotlivých typů pracovních míst, tento krok je zásadní, při jeho realizaci je vždy třeba vycházet z odpovědí na několik základních otázek, konkrétně co je třeba splnit, kde a kdy na pracovišti budou úkoly plněny, proč firma požaduje plnění těchto úkolů, jaký to má efekt, jakým způsobem (metodou) budou úkoly plněny a kdo je bude plnit (vymezení duševních a fyzických schopností pracovníka) [1]

Vzhledem k tomu, že současná doba je velmi dynamická, dochází velmi často ke změnám náplně práce pro jednotlivé pracovní pozice či role. Srovnáme-li činnosti, které vykonávala před pouhými deseti lety prodavačka a jaká je náplň její práce a požadavky na její znalosti dnes, je vidět zásadní posun, totéž se týká pracovní činnosti účetní, učitele nebo IT specialisty, pokrok nelze zastavit, je nutné s ním počítat i při tvorbě pracovních míst, tato činnost nikdy nekončí.

Změny podmínek a požadavků na pracovní pozici mohou změnit i jeho design, poté dochází k tzv. re-designu pracovního místa, tedy změnám designu pracovního místa. [4]

3.2 Analýza pracovních míst

Po vytvoření pracovních míst probíhá **analýza pracovních míst**, její podstatou je zjišťování a analýza informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní místa. Cílem a výstupem analýzy pracovních míst by mělo být zpracování popisu pracovního místa (uvádí očekávání v podobě výstupů a výsledků a požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků k zajištění daných výstupů a výsledků) a specifikace pracovního místa respektive požadavků pracovního místa na pracovníky. [2]

3.3 Personální plánování

Každý podnik musí provádět **plánování pracovníků**, podstatou této činnosti je zajištění dostatečného množství pracovníků pro zajištění úkolů podniku. V rámci plánování probíhá odhad potřeby pracovníků a odhad pokrytí pracovníků.

Úkolem plánování pracovníků je zajistit pracovníky v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, dále pak pracovníky s potřebnými osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní, rozmístěné do pracovních pozic, a to

ve správný čas a s přiměřenými mzdovými náklady. Tedy úkol, který rozhodně není vždy snadné splnit.

Při plánování potřeby pracovníků je nutné zohlednit v obecné rovině vývoj ekonomiky státu, sociální politiku státu, vzdělání obyvatelstva, otevřenost národní ekonomiky mezinárodní integraci. Dále, již konkrétně je potřeba zohlednit výrobní orientaci podniku, změny trhu, materiální a finanční zdroje podniku, právní normy, které ovlivňují pracovní podmínky pracovníků (délka pracovní doby, směnnost, práce přesčas apod.), současnou věkovou strukturu pracovníků firmy (potenciální odchody do starobního důchodu, mateřské dovolené, ale také výkonnost, na vrcholu fyzických sil je člověk zhruba ve třiceti letech, vrchol duševních sil je relativní, ale spíše spadá do doby starší dospělosti), mobilitu pracovníků firmy, potřeby pracovníků a jejich pracovní chování.

Plánování zaměstnanců slouží dosahování strategických cílů organizace i uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.[8]

3.4 Získávání pracovníků

Podstatou **získávání pracovníků** je ve firmě zajistit, aby volné místo v podniku přilákalo dostatečné množství zájemců, respektive uchazečů o zaměstnání, samozřejmě s akceptovatelnými finančními náklady, tak, aby toto místo bylo možné včas obsadit vhodných kandidátem.

Prvním krokem při získávání pracovníků je zveřejnění informace, že podnik potřebuje určitě pracovní místo obsadit. Tato informace (charakteristika pracovního místa) musí obsahovat údaje o povaze práce, postavení ve firemní hierarchii, požadavky na pracovníka (kvalifikace, odborná praxe, osobnostní předpoklady), rozsah povinností a odpovědnost, organizaci práce a pracovní doby, místo vykonávané práce, pracovní podmínky (odměny, pracovní prostřední, zaměstnanecké benefity apod.)

Pracovníky lze získávat:

- a) **Z vnitřních zdrojů** (interní) – jedná se o přeřazení či povýšení stávajících zaměstnanců podniku, tak, aby bylo volné místo obsazené
- b) **Z vnějších zdrojů** (externí) – absolventi škol, úřady práce, zprostředkovatelské personální agentury, další zdroje pracovní síly

Každý zdroj pracovníků, vnitřní, vnější i doplňkový má své výhody i nevýhody.

Pracovníci z **interních zdrojů**, tedy již ve firmě pracující již znají pracovní prostředí, zaměstnavatel je také zná, mnohdy již investoval do jejich rozvoje a vzdělávání. Využití pracovníků z vnitřních zdrojů např. povýšením stávajícího pracovníka se také zvyšuje loajalitu s firmou a motivace ostatních pracovníků. Negativní stránkou může být existence závnsti či rivality na pracovišti.

Pracovníci z **externích zdrojů** jsou sice pro podnik potenciálně neznámí, nicméně škála schopností a talentů k výběru je obvykle podstatně širší než u interních zdrojů, noví zaměstnanci mohou přinést nové myšlenky a přístupy, mimo to je obvykle levnější a rychlejší získat např. schopné manažery z vnějších zdrojů, než si je ve firmě vychovávat. Nevýhodou je potřeba zaškolení i to, že pokud jde o informace o těchto pracovnících, mnohdy je podnik závislý pouze na tom, co se dozví přímo od uchazečů. [4]

Při získávání pracovníků je třeba stanovit:

- a) Z jakých zdrojů a jakou metodou budou pracovníci získávání
- b) Jaké dokumenty budou požadovány od uchazečů
- c) Jak bude formulována nabídka pracovního místa

3.4.1 Metody získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků:

- Ústní dotaz nebo nabídka
- Doporučení současného pracovníka
- Vývěsky ve firmě nebo mimo firmu
- Letáky vkládané do poštovních schránek
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s úřady práce
- Využití služeb komerčních zprostředkovatelem
- Informace/inzerce ve sdělovacích prostředcích
- Informace na internetu (inzerce, nabídka na vlastních webových stránkách firmy apod.) [1]

Je samozřejmé, že způsob získávání i následného výběru pracovníka závisí také na konkrétní pracovní pozici, která je nabízena, je jasné, že odlišným způsobem probíhá získávání i výběr pracovníka, pokud je například obsazování pracovní místo uklízečky,

prodavačky či pomocného dělníka a jinak v případě, že je obsazování pracovní místo senior účetního či pracovníka středního nebo vrcholového managementu.

V této souvislosti stojí za zmínku profese tzv. headhuntera, nebo existence headhunter-ských společností („lovců hlav“, agentur zaměřujících se na přímé oslovení vhodného potenciálního kandidáta na určitou pracovní pozici, obvykle manažerskou, případně pozici specialisty), jedná se o to, že headhunteři jsou najímání k vytipování a oslovení nadějných pracovníků, využívají především své osobní kontakty, referenční osoby, pracovní a oborové portály a v neposlední řadě samozřejmě také sociální sítě. Pro upoutání pozornosti jsou rozhodující především dosud získané zkušenosti a dosažené výsledky konkrétního pracovníka, jeho pracovní kontakty apod.[14]

Pro zvýšení atraktivity firmy pro potenciální uchazeče o zaměstnání lze nabídnout vyšší mzdu či plat, nabídnout různé zaměstnanecké výhody, péči o pracovní podmínky zaměstnanců, péči o sociální a personální rozvoj zaměstnanců, jejich životní podmínky, zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu na pracovišti, péči o vzdělávání pracovníků, stejně tak lze i upozornit na význam firmy, její úspěšnost a perspektivnost, její serióznost ve vztahu k zákazníkům a etiku jejího podnikání. Jinými slovy, praktikuje-li firma zásady a strategii personálního marketingu, stává se obvykle i pro potenciální uchazeče o zaměstnání atraktivnější.[2]

3.5 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků nastává v okamžiku, kdy na nabídku volné pracovní pozice reagovali potenciální zaměstnanci. Nyní je třeba stanovit kritéria, na základě kterých bude výběr vhodných uchazečů probíhat, které schopnosti a vlastnosti budou při posuzování prioritní.

Při výběru pracovníků se obvykle využívá tento postup:

- a) zkoumání dotazníků a dalších dokumentů, které byly uchazečem předloženy
- b) předběžný pohovor, cílem je doplnit některé skutečnosti do dotazníků, CV apod. tento krok nemusí být realizován
- c) testování uchazeče, např. pověření jazykových znalostí u cizích jazyků, testy pracovní či odborné způsobilosti
- d) výběrový pohovor, jedná se o nezbytný a nutný krok, s potenciálním uchazečem o zaměstnání je nutné se vždy seznámit osobně, detekovat případné osobnostní zvláštnosti apod.

- e) zkoumání referencí, zde je nutné obezřetně posuzovat, zda jsou objektivní, hrozí subjektivní zkreslení zásadních informací
- f) lékařské vyšetření, lze požadovat pouze v souladu s platným legislativním rámcem
- g) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- h) informování uchazeče o rozhodnutí [1]

Nejpoužívanější metodou používanou při výběru pracovníků je **pohovor**, je-li profesionálně připraven a realizován, je také nejlepší metodou výběru zaměstnanců. Dobře připravený pohovor přináší mnohé výhody, které ostatní metody nenabízí. Existují dvě základní formy pohovoru. Jedna k 1+1 tedy pohovor uchazeče s pracovníkem zodpovědným za obsazení volné pozice v podniku. Tato forma má výhodu v méně formální atmosféře a vcelku bezproblémovém sjednání času a termíny schůzky, pohovor je snáze kontrolovatelný. Další alternativou je pohovor před „panelem“ posuzovatelů, probíhá tzv. panelová diskuze, bezesporu je u této formy pohovoru výhodou větší objektivita, možnost zachycení více aspektů a detailů u každého uchazeče, i to, že odpovědnost spojená s výběrem neleží pouze na jedné osobě. Nevýhodou je značná časová náročnost i problém se synchronizováním všech účastníků výběru na stejný termín a čas schůzky a samozřejmě větší zátěž a stres pro uchazeče, také může dojít k odlišnému názoru na uchazeče u jednotlivých členů panelu.[5]

Při výběru zaměstnance je třeba posuzovat uchazeče nejen z hlediska jejich způsobilosti pro práci na obsazovaném pracovním místě, v pracovní skupině nebo organizační jednotce, a ve firmě, ale je nutné také porovnávat způsobilost jednotlivých uchazečů, cílem je vybrat samozřejmě toho nejlepšího uchazeče.

Je-li uchazeč o zaměstnání vybrán, je třeba jej o tomto rozhodnutí neprodleně informovat (telefonicky), dále je třeba nabídku zaměstnání písemně potvrdit a dále požádat, aby svůj zájem o práci ve firmě potvrdil.

3.6 Přijímání pracovníků

Nejdůležitější formální náležitostí **přijímání pracovníků** je příprava a podepsání pracovní smlouvy. Je velmi důležité, aby si obě strany, potenciální zaměstnanec i zaměstnavatel uvědomili, že se nejedná o jednostrannou záležitost firmy. Pracovník, stejně tak jako firma mají právo vyjednávat. Bohužel je v našich podmínkách toto právo pracovníka příliš málo respektováno, podoba pracovní smlouvy vychází ze zákoníku práce a obsah je poměrně

stručný a obecný. V zahraničí existuje jiná praxe, pracovní smlouvy jsou velmi podrobné a rozsáhlé, což je pro obě strany výhodné.

Po sepsání pracovní smlouvy je nezbytné, aby byl pracovník ústně seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru ve firmě i z povahy práce na příslušném pracovním místě. Po podepsání pracovní smlouvy a tomto seznámení je pracovník zařazen do personální evidence, je pořízena jeho osobní karta zaměstnance, mzdový list evidenční list důchodového pojištění, provedeno přihlášení ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění (povinnost zaměstnavatele), dále je vyhotovena případně také firemní průkazka pod.[7]

Minimální rozsah **údajů pro personální evidenci** je tento:

- Příjmení, jméno, tituly
- Datum a místo narození
- Rodné číslo
- Rodinný stav, informace o závislých dětech
- Adresa trvalého bydliště, telefonní číslo, e-mail
- Adresa přechodného bydliště, telefonní čísla
- Národnost, státní příslušnost
- Charakteristika zdravotního stavu, ZPS,
- Údaje o kvalifikaci (vzdělání, praxe)
- Informace o eventuálně pobíraném důchodu a jeho druhu
- Datum vzniku pracovního poměru
- Pracovní zařazení ve firmě
- Místo pracoviště ve firmě [1]

Během prvního dne v zaměstnání by měl být pracovník také seznámen se všeobecnými firemními předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále by měl být nový pracovník seznámen s ostatními pracovníky firmy nebo pracovní skupiny. Je-li pracovník zacvičován či zaškolen, bývá mu přidělen školitel či instruktor. Novému zaměstnanci je třeba také poskytnout základní informace o sociálně-hygienických podmínkách práce. Na závěr procesu přijímání je třeba, aby byl pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci a které mu bylo přiděleno. Při absolvování všech těchto nezbytných kroků, by mělo být pracovníkovi dáno najevo, nakolik si ho vážíme. Zároveň tyto procedury zajistí, že pracovník na pracovišti relativně rychle zapracuje a aklimatizuje,

předcházejí tedy také případným nesrovnalostem a nepříjemnostem, které by pramenily z nedostatečného poučení a nedostatečné informovanosti.

3.7 Rozmíst'ování pracovníků

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celo-organizačního pracovního výkonu.“ [2, s. 235]

Při spojování pracovníků s pracovními místy dochází zároveň k tomu, že jsou pracovníci oddělováni z původních pracovních míst, toto oddělování může mít i formu odchodu pracovníků z organizace.

Při rozmíst'ování pracovníků je třeba vzít do úvahy:

- a) **profil pracovníka** (kvalifikační + osobnostní charakteristiky)
- b) **povahu pracovního místa** (popis pracovního místa + specifikace pracovního místa)

Hlavní roli při rozmíst'ování pracovníků hrají pracovní místa se svými požadavky a pracovními podmínkami, pro ně se pak podnik snaží nalézt vhodné pracovníky. [2]

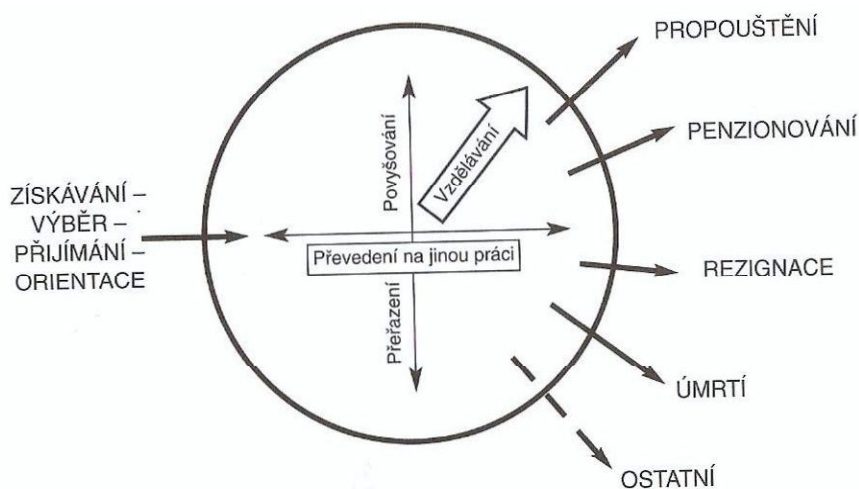
Moderní pojetí řízení lidských zdrojů však klade důraz na tzv. tailoring (šití pracovních míst na míru konkrétními pracovníky). V tomto pojetí je primární profil pracovníka a tomu jsou přizpůsobovány pracovní úkoly a pracovní místa.

V rámci každého podniku je rozmíst'ování pracovníků prakticky nepřetržitým procesem, kdy dochází ke slad'ování množství a struktury pracovních míst s počty a strukturou pracovníků, velice úzce souvisí s řízením pohybu pracovníků do organizace, uvnitř organizace i z organizace. [7]

S rozmíst'ováním pracovníků v podniku velice úzce souvisí odborný termín staffing, jde o formování pracovní síly podniku. Toto formování probíhá po stránce kvantitativní, tzv. vnější mobilita pracovníků (poměr vstupů pracovníků do podniku a výstupů pracovníků z podniku). Dále probíhá po stránce kvalitativní, tzv. vnitřní mobilita (kvalifikační struktura pracovníků, které do podniku přicházejí a odcházejí, formování pracovních schopností pracovníků prostřednictvím vzdělávání zabezpečeného podnikem).

Mezi nejčastější formy rozmisťování pracovníků **v rámci vnitřní mobility** patří:

- a) **povyšování** pracovníků
- b) **převádění** pracovníků na jinou práci, případně pracoviště
- c) **přeřazování** pracovníka na nižší funkci[2]



Obrázek 2 *Formování personálu organizace (staffing)* [2, s. 237]

Mezi nejčastější formy rozmisťování pracovníků **v rámci vnější mobility** patří:

- a) **propouštění pracovníků** (musí být respektovány platné právní normy), je v kompetenci podniku. Je-li již nutné propouštění např. nadbytečných pracovníků využívat tzv. outplacement, jde o to, že stávající zaměstnavatel poskytne propouštěným zaměstnancům personální poradenství a podporu při hledání nového zaměstnání a budování budoucí kariéry, nabídne přeřazení na jiné pracovní místo v rámci firmy apod., jde o projev sociální zodpovědnosti dané firmy
- b) **penzionování pracovníků**, podnik může ovlivnit načasování, s pracovníkem lze domluvit odložení penzionování či naopak penzionování předčasné
- c) **rozhodnutí pracovníka z organizace odejít**, zde je vliv organizace na změnu rozhodnutí pracovníka velmi malý

d) **ukončení pracovního poměru úmrtím**, naprosto nepředvídatelné, podnikem neovlivnitelné [2]

3.8 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků slouží jednak firmě, aby měla představu o tom, jaké má pracovníky a jak tito pracovníci pracují, dále pak je důležité pro zaměstnance, kteří potřebují vědět, jak je jejich zaměstnavatel spokojen s jejich prací. [1]

„Bez hodnocení pracovníků nelze efektivně provádět řadu personálních činností“ [1, s. 124]

Toto hodnocení může být **neformální**, kdy nadřízený průběžně hodnotí podřízeného a vyplývá z jejich každodenního vztahu, obvykle není nikde zaznamenáváno a obvykle nebývá příčinou jakéhokoliv personálního rozhodnutí. Jeho význam spočívá v usměrňování práce pracovníka, jeho povzbuzování a oceňování jeho dobré práce.

Další způsob hodnocení pracovníka je hodnocení **formální**. Toto hodnocení je racionální, standardizované, periodické, je plánované a systematické. V rámci tohoto hodnocení se pořizují záznamy, které se zařazují do osobních materiálů pracovníka a slouží jako podklady pro další personální činnosti a rozhodování týkající se jednotlivců i skupin.

Předmětem hodnocení je obvykle:

- pracovní výkon (množství a kvalita vykonané práce)
- pracovní chování (flexibilita, ochota pracovat přesčas, úsilí při plnění úkolů apod.)
- sociální chování (ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, chování k nadřízeným apod.)
- dovednosti, znalosti, potřeby, vlastnosti

Pro hodnocení pracovníků bývají stanovena kritéria, dále pak je stanoveno, jaký výkon je vnímán, jako žádoucí, jaký jako přijatelný či dokonce nepřijatelný. Kritéria pro hodnocení pracovníků je vhodné tavit jasně a písemně. Při hodnocení pracovníků je třeba vždy zohlednit vlivy a faktory, které mohou mít na výkon pracovníka přímý vliv, nicméně není v moc pracovníka je ovlivnit, např. nevhodné uspořádání pracoviště, nedostatek spolupráce ze strany ostatních spolupracovníků, nepříznivá životní situace pracovníka apod. [2]

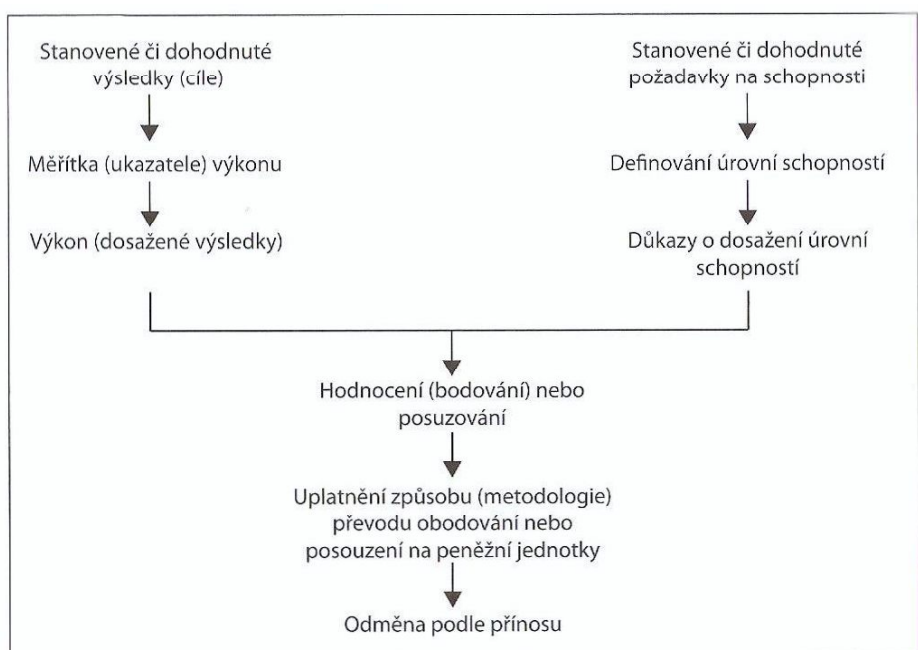
Nejčastější metody hodnocení pracovníků:

- a) hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)
- b) hodnocení na základě plnění norem
- c) hodnocení pomocí stupnice (slovní či číselné), umožňuje hodnocení dílčích složek výkonu i výkonu jako celku

S výsledky pracovního hodnocení musí být pracovník vždy seznámen a má vždy právo se k nim vyjádřit. Po provedeném hodnocení tedy probíhá tzv. hodnotící pohovor, kdy je pracovník s výsledky hodnocení seznamován. Tento pohovor musí být vždy důkladně připraven a plánován. Na konci tohoto pohovoru je vyhotoven záznam závěru hodnocení pracovníka. [1]

3.9 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků navazuje na jejich hodnocení. Každý podnik by měl mít vypracován efektivní systém odměňování, který je spravedlivý a je tedy i jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě. Je nutné si uvědomit, že v moderním pojetí personalistiky neznamena odměňování pouze peníze, ale je vnímán v podstatně širším kontextu.



Obrázek 3 Odměňování dle přínosu [11, s. 295]

V širším pojetí odměňování zahrnuje zaměstnanecké výhody (např. příspěvky na stravování, na dovolenou, věcné dary k pracovním či životním výročím, možnost používat služební telefon či mobilní telefon i k soukromým účelům apod.), povýšení pracovníka, odvody na zdravotní a sociální pojištění, vzdělávání pracovníků, formální uznání (pochvaly), pozvání na slavnostní podnikové společenské akce, pověřování významnými pracovními úkoly, pověřování vedením lidí, pověřování úkoly školitele nových poznatků, rozmanitost práce, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení, vytváření příznivých pracovních podmínek apod.

Na obr. 3 je názorně naznačeno, že výše a míra odměny jednotlivého pracovníka se velmi výrazně odvíjí od jeho individuální míry přínosu pro firmu.

Je třeba zdůraznit, že pro pracovníka, dosáhne-li určité výše mzdy, je podstatně lépe ceněno příjemné pracovní prostředí a přátelská atmosféra na pracovišti, než drobné finanční odměny či navýšení platu/mzdy.

Soudobá teorie řízení lidských zdrojů rozlišuje mimo peněžních a nepeněžních odměn také odměny vnější (peněžní a nepeněžní odměny, viz výše) a odměny vnitřní, které jsou tvořeny vnitřními pocity pracovníka, jeho spokojeností, pocitem úspěšnosti a užitečnosti, sebe-realizací apod. [8]

Základní otázky odměňování v organizaci:

- úroveň mezd a platů
- vnitřní struktura mezd a platů
- platit za odpracovaný čas nebo za výsledky
- zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů
- zaměstnanecké výhody a příplatky
- řízení a kontrola mezd a platů
- výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury a systému odměňování [1]

Které faktory mají zvlášť výrazný vliv na úroveň mezd, názorně dokládá následující tabulka1, kterou navrhl Mark Goodridge.

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

Tabulka 1 *Faktory ovlivňující mzdu* [12]

Rozlišovány jsou tyto **mzdové formy**:

- a) **časová** (základní) mzda
- b) **záslužná** mzda (úkolová, podílová, mzda za očekávané výsledky práce, mzdy a platy za schopnosti, mzdy a platy za přínos)
- c) **dotatkové** mzdové formy (prémie, odměny, osobní ohodnocení, bonusy, podíl na hospodářském výsledku, odměna za zlepšovací návrh, třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, náborový příplatek, lokální příplatky, odměna za zvýšení kvalifikace, odměna u příležitosti odchodu do důchodu apod.) [1]

3.10 Vzdělávání pracovníků

„Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu“ [1, s. 239]

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, která obvykle zahrnuje tyto aktivity:

- a) přizpůsobování pracovních schopností pracovníků neustále se měnícím požadavkům na konkrétní pracovní místa,
- b) zvyšování využitelnosti pracovníků tak, aby zvládli vykonávání dalších pracovních činností, a tím se zvýšila jejich pracovní flexibilita i možnost vykonávat činnosti typické pro některá další pracovní místa,
- c) rekvalifikační procesy v organizaci, jejichž podstatou je, že jsou pracovníci, kteří mají povolání, které není pro podnik využitelné, přeškolení na povolání, které organizace využije a potřebuje,
- d) orientace pracovníka, tedy přizpůsobení pracovních schopností nových pracovníků konkrétním a specifickým požadavkům pracovního místa,
- e) formování pracovních schopností i osobnosti pracovníka. [8]

3.10.1 Rozvoj pracovníků

Se vzděláváním pracovníků velmi úzce souvisí další personální činnost a to je **rozvoj pracovníků**.

„Rozvoj pracovníků je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje současné pracovní místo, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost a chování. Nesmíme zapomínat ani na to, že rozvoj zvyšuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce, ať už ve firmě nebo mimo ni.“
[1, s. 149]

Firmy věnují rozvoji svých zaměstnanců stále větší pozornost, protože je poměrně těžké najít na pracovním trhu dostatek kvalitních a kvalifikovaných pracovníků, pracovníků, kteří budou široce použitelní a zároveň připravení na změny. Prostřednictvím vzdělávání a rozvoje pracovníků lze do jisté míry také zamezit jejich fluktuaci. Rozvoj pracovníků se stále více zaměřuje také na osobnostní rozvoj, péči o mezilidské vztahy na pracovišti a na týmovou práci.

Mimořádná pozornost je ve firmách věnována zejména **rozvoji manažerských dovedností** pracovníků. Jednak těch, kteří již manažerské pozice zastávají, ale i těch, kteří jsou k jejich výkonu připravováni a firmami vychováváni, jako potenciální vedoucí a řídicí pracovníci.
[7]

Většina tréninkových/vzdělávacích programů v ČR se zaměřuje na kvalifikované profese, přičemž se nejedná o vysoce specializované odborníky, ale hlavně o administrativní pozice, účet a obchodní zástupce. Mezi prioritní profese v rámci vzdělávání patří také řemeslníci a dělníci.

Organizace využívají pro své vzdělávání programy širokou škálu metod. V ČR se v nadprůměrné míře využívají kurzy organizované soukromými vzdělávacími institucemi. Naopak podprůměrně se využívají kurzy organizované uvnitř firmy.[12]

3.11 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je jeden z nejefektivnějších nástrojů stabilizace pracovníků. Péči o pracovníky lze rozdělit do těchto kategorií:

- a) povinná péče – je dána zákony, předpisy, kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně
- b) smluvní péče- je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace
- c) dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce [2]

4 NOVÉ KONCEPCE A TRENDY V PERSONÁLNÍ PRÁCI

Oblast řízení lidských zdrojů prošla v posledních letech mnoha změnami a velmi rychle se vyvíjí, mění se metody i přístupy personální práce, narůstá význam kvalifikovaných pracovníků pro organizace, roste konkurence na pracovních trzích, to vše jsou aspekty, které je nutné v rámci personální práce zohlednit.

Stále více se i v této oblasti projevuje sociální zodpovědnosti firem (*Corporate Social Responsibility, CSR*). Současné trendy CSR v personální oblasti jsou work-life balance, diversity management, talent management, řízení věkové struktury pracovníků (skupina 50+) apod.

Work-life balance je koncepce, která se zabývá problematikou sladování pracovního a mimopracovního života. Tato rovnováha je vždy individuální, důležitou roli sehrávají kromě životních podmínek ambice člověka, jeho představa o kariéře, seberealizaci na jedné straně a jaké má představy o způsobu života, životním stylu, rodinném životě apod. [7]

Dále se v našich podmínkách stále více spíše pouze v teoretické než praktické rovině hovoří o snaze rozšiřovat tzv. alternativní pracovní úvazky (flexibilní pracovní doba, zkrácené pracovní úvazky, distanční práce, sdílení pracovního místa, práce formou dohody o provedené práci či o pracovní činnosti, tzv. stlačený pracovní týden apod.) Alternativní pracovní úvazky jsou přínosné zejména s ohledem na work-life balance, nicméně je třeba mít na paměti, že přináší i nevýhody.

Talent management je založen na řízení talentů. Řízení talentů zahrnuje získávání, motivaci, stabilizaci, rozvoj a plánování následnictví. Tyto aktivity jsou vzájemně propojeny a sladěny tak, aby tvořily celek, který může pomoci organizaci získat a udržet si potřebné talentované lidi.^[10]

Age management představuje řízení věkové struktury zaměstnanců. S ohledem na současný demografický vývoj je tato problematika více než aktuální. Podstatou age managementu je boj s věkovými bariérami. Dále v souvislosti s novými trendy v oblasti personální práce zmiňován holistický management, který vychází z důležitosti působit na všechny stránky člověk a zdůrazňuje význam propojení racionálního řízení a vedení lidí (leadership) v jeden celek. Holistický management rozšiřuje racionální řízení o další oblast působení na lidský faktor, o hodnoty lidí, jejich přesvědčení, pocit sounáležitosti, emoce apod.[7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝROBNÍ PODNIK ABC S.R.O.

5.1 Charakteristika podniku

Podnik ABC s.r.o. se nachází ve Zlínském kraji a je součástí holdingu XYZ s.r.o. Hlavní výrobní program je z 70% chlazený sortiment – ten představují paštiky, chlazená hotová jídla, chlazené paštiky ve formách určené pro váhový prodej, chlazené paštiky ve skle a chlazené polévky. Dále se podnik zabývá výrobou sterilovaných výrobků, jde o paštiky v hliníkových či skleněných obalech, sterilované omáčky s masem, dětská kojenecká výživa zeleninová a maso-zeleninová v obalech sklo a také nově v plastových miskách.

Výše uvedená výroba probíhá v nově postavené výrobní hale, která splňuje veterinární požadavky pro vývoz výrobků do EU. Ve staré části závodu se nachází zrenovovaná výrobní hala pro výrobu polotovaru mléčně kvašeného zelí a následného plnění do skla, či plastových obalů.

S ohledem na počet zaměstnanců se jedná o tzv. střední firmu, pro kterou je taxativně vymezen maximální počet zaměstnanců na 250 pracovníků. Počet pracovníků podniku ABC s.r.o. osciluje v intervalu +až-10%.

Holding XYZ s.r.o. se umístil v r. 2011 v žebříčku sdružení CZECH TOP 100, který již od r. 1994 sleduje firmy působící v České republice a na základě objektivních měřítek a ve spolupráci s předními odborníky vytváří a vyhláší žebříčky 100 nejvýznamnějších, obdivovaných firem. Holding XYZ s.r.o. si zasloužil své místo v kategorii „tržby“. Za r. 2011 totiž vykázal na tržbách téměř pět miliard korun. [16]

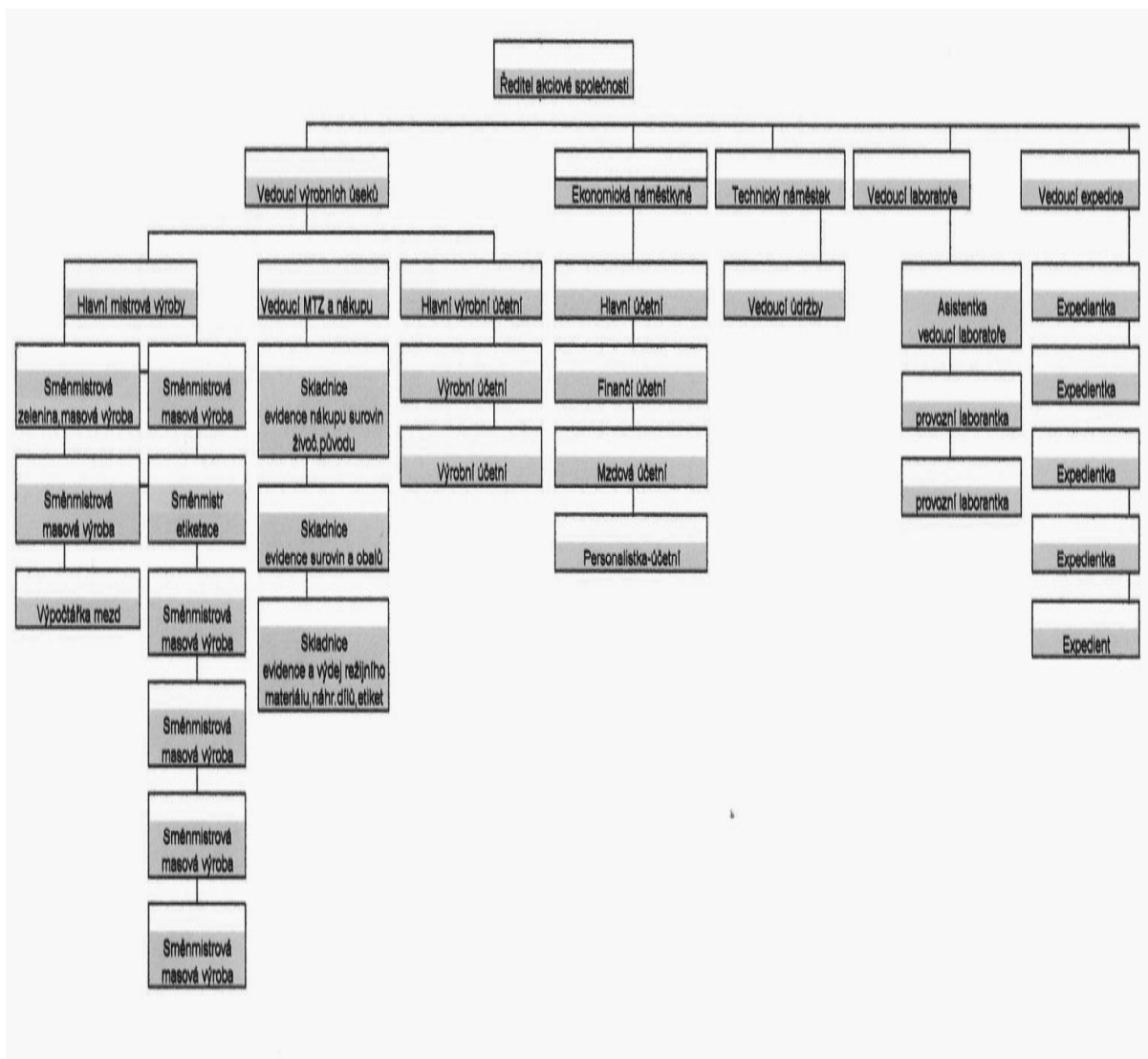


Obrázek 4 CZECH 100 TOP FIREM [16]

6 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ A STAVU PERSONÁLNÍ PRÁCE V PODNIKU ABC S.R.O.

Personální činnost vykonává 1 pracovník, který je podřízen ekonomickému náměstkovi, dále se na některých činnostech, které souvisí s pracovníky a tedy s personální činností, podílí i mzdová účetní včetně jí podřízené výpočtářky mezd a hlavní účetní, která je podřízena finanční účetní.

Organizační struktura podniku ABC s.r.o.



Obrázek 5 Organizační struktura ABC s.r.o. [15]

Podnik ABC s.r.o. má liniovou organizační strukturu, která je nerozšířenější a také nejpraktičtější forma organizační struktury, neboť vztahy v rámci hierarchie podniku jsou jasně vymezeny a nehrozí vznik tzv. kompetenčních sporů.

Z uvedené organizační struktury jasně vyplývá, že pro zajištění personální činnosti není vytvořeno samostatné personální oddělení, ale personální činnosti se prolínají se zajišťováním činností účetních, zejména s činností mzdové účetní. Funkce personalista – účetní spadá pod ekonomického náměstka podniku ABC s.r.o. a je vykonávána jedním pracovníkem.

6.1 Aktuální stav zaměstnanců a jejich struktura

Podnik zaměstnával k 1.12.2012 **celkem 247 zaměstnanců**, z toho bylo:

27 THP zaměstnanců

45 režijních dělníků

175 výrobních dělníků (z nichž je 46 zaměstnáno na dobu určitou)

Ve srovnání se stavem k 31.12.2011, kdy bylo zaměstnáno celkem 278 zaměstnanců. Došlo k poklesu počtu zaměstnanců o 31 pracovníků, tedy o cca 12%.

Snížení počtu pracovníků bylo způsobeno zejména:

- zrušením útvaru logistiky (17 zaměstnanců)
- snížením počtu výrobních dělníků o 9 zaměstnanců
- snížením počtu THP zaměstnanců o 5 zaměstnanců

K 31.12.2011 byla struktura zaměstnanců **dle pohlaví** následující: z 278 zaměstnanců bylo ve firmě zaměstnáno 217 žen (78%) a 61 mužů (22%)

6.1.1 Profesionální struktura

66% výrobních dělníků,

20% režijních a provozně obsluhujících pracovníků

14% technicko-hospodářských pracovníků (THP), z toho přímo ve výrobě pracuje 5% THP

Z těch pracovníků tvoří:

4 pracovníci – TOP management

32 pracovníků – střední management

228 pracovníků – výrobní dělníci

Pouhé 1% pracovníků, tedy pouze pracovníci TOP managementu dosahují mzdy vyšší, než je průměrná mzda ve Zlínském kraji, všichni ostatní pracovníci pobírají mzdu minimálně o sedm, ale i deset tisíc korun nižší než je aktuální průměrná mzda ve Zlínském kraji [15]. Úzce to souvisí s vykonávaným charakterem práce a dosaženým vzděláním. Trochu překvapivě však v každém případě působí finanční ohodnocení pracovníků, které sama firma považuje za klíčové, tedy tzv. vaříčů a sterilantů, kteří zajišťují technologické procesy ve výrobě.

6.1.2 Vzdělanostní struktura pracovníků

Základní vzdělání – 44 pracovníků (15,8%)

Střední odborné vzdělání (výuční list) – 168 pracovníků (60,5%)

Úplně střední odborné vzdělání (maturitní zkouška) – 61 pracovníků (21,9%)

Vyšší odborné vzdělání (diplomovaný specialista) – 1 pracovník (0,4%)

Vysokoškolské vzdělání - 4 pracovníci (1,4%)

Vzdělanostní struktura pracovníků velmi přesně kopíruje podnikatelskou činnost podniku, protože se jedná o výrobní podnik, kde většina zaměstnanců pracuje přímo ve výrobě, není zásadním překvapením, že $\frac{3}{4}$ zaměstnanců dosáhli pouze základního vzdělání či získali výuční list, vykonávají totiž především manuální, nepříliš náročnou fyzickou práci. Zbývající pracovníci, kteří dosáhli vyššího vzdělání, pracují především v managementu firmy (s vysokoškolským vzděláním) či na pozicích tzv. THP (středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou).

6.1.3 Věková struktura pracovníků

Celkový věkový průměr zaměstnanců je 42,93 roku, z toho 44,15 roku u mužů a 42,52 roku u žen.

6.1.4 Fluktuace pracovníků

Z níže uvedené tabulky 2 jednoznačně vyplývá několik faktů, jednak, to že mezi roky 2009 a 2010 došlo k výraznému poklesu v počtu zaměstnanců, který byl způsoben především sníženou výkonností ekonomiky v ČR, nižší koupěschopností obyvatel a tedy i snížením poptávky po výrobcích firmy. Dalším zásadním údajem je míra fluktuace, která má snižu-

jící se tendenci, což je jednoznačným pozitivem a vypovídá o stabilizaci ekonomické situace firmy i o stále snižující se ochotě pracovníků firmu dobrovolně opustit. Tento stav však také souvisí s rostoucí nezaměstnaností v České republice a tím, že většina pracovníků má velmi nízkou kvalifikaci, vykonává spíše nenáročnou manuální práci ve výrobě a jejich uplatnění na trhu práce je tedy velmi těžké. Raději tedy pracují na „jistém místě“ a za „jistou mzdu“, než by riskovali nezaměstnanost. Firma se tedy výrazného odlivu výrobních dělníků zřejmě obávat nemusí.

Popis fluktuace	r.2009	r.2010	r.2011
Průměrný počet zaměstnanců	261	241	263
Dobrovolné výstupy	34	19	16
Výstupy celkem	58	26	19
% odchodů z celkového počtu zaměstnanců	22,74%	10,78%	7,22
% dobrovolných odchodů k celkovému počtu zaměstnanců	13 %	7,88 %	6,1 %

Tabulka 2 Vývoj počtu zaměstnanců a fluktuace v letech 2009-2011 [16]

6.2 Zaměstnanecké výhody poskytované firmou:

Zaměstnavatel svým pracovníkům poskytoval v letech 2007-2011 tyto **benefity**:

- a) příspěvky na obědy – stravování organizace provozuje ve vlastním zařízení, nicméně prostřednictvím jiného subjektu (dovoz stravy), na stravování má nárok každý zaměstnanec ihned po přijetí do pracovního poměru, podmínkou je odpracování 4hodin ze směny, zaměstnanec hradí 25,-Kč na jednu stravenku, rozdíl mezi hodnotou obědu a stravenkou hradí zaměstnavatel,
- b) příspěvky na dopravu – dle vzdálenosti činí 150-250-Kč, příspěvek má peněžní formu, je zdaněn, odvádí se z něj zdravotní i sociální pojištění, určen dělnických profesím,
- c) pronájem bazénu, sportovní haly, jednodenní zájezdy do termálních lázní na Slovensko (podnik hradí vždy dopravu),
- d) nepeněžní dary (Den matek, Vánoce) – v hodnotě 200,-Kč na osobu, nárok vzniká po odpracování alespoň 6 měsíců ve firmě,

- e) kulturní akce – Slovácké divadlo, úhrada vstupného a dopravy, zájezdy na muzikály do Prahy,
- f) pedikúra, masáže – pro dělnické profese,
- g) dar při odchodu do důchodu – je ve výši 100Kč za každý odpracovaný rok v podniku a jeho výběr závisí na zaměstnanci. Je mu sdělena částka, ve které si zaměstnanec může hmotný dar vybrat a následně je mu tato hodnota proplacena (daňový doklad musí být vystaven v organizaci). Neproplácí se alkohol, cigarety a běžné nákupy,
- h) firemní dovolené - u zájezdů, které pořádá firma na základě přání pracovníků má zaměstnanec, který pro firmu pracuje alespoň 6 měsíců, nárok na úhradu dopravy,
- i) firemní večírky – jsou pořádány na konci roku, zúčastnit se může pracovník, který ve firmě pracuje minimálně 6 měsíců,
- j) setkání seniorů – je organizováno pro bývalé pracovníky firmy
- k) team-buildingové aktivity
- l) závodní rekreace – zaměstnanec si může pronajmout firemní rekreační zařízení (chata Horká Bítov), nicméně chatu využívají i ostatní závody holdingu, zaměstnavatel nepřispívá, zaměstnanec hradí dle platného ceníku, nárok na využití zařízení má opět zaměstnanec, který odpracoval pro firmu minimálně 6 měsíců,
- m) příspěvek na podnikové produkty – nárok vzniká každému zaměstnanci, který ve firmě odpracoval alespoň 2 měsíce, jedná se tzv. naturální mzdu (zdaněna, odvedeno zdravotní a sociální pojištění), maximální výše příspěvku je 200,-Kč za měsíc, poukaz je součástí výplatního lístku a je možné jej uplatnit v podnikové prodejně.

Zaměstnancům THP zaměstnavatel ještě poskytuje:

- a) Služební vozidlo
- b) Poskytnutí služebního mobilního telefonu, notebooku

Další nabídky a programy:

- a) Zvýhodněná nabídka společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.
- b) Nabídka cestovní kanceláře KM Travel – zaměstnanci holdingu sleva 14% ze zahraničních rekreací

S ohledem na účinnost a finanční nároky těchto benefitů, zaměstnavatel jejich strukturu průběžně upravuje, v současné době zaměstnavatel realizuje příspěvky na obědy, kulturní

akce, pedikúru a masáže, dárky k životnímu jubileu pracovníků, firemní večírky, setkání seniorů a částečně také teambuildingové aktivity.

6.3 Získávání a přijímání pracovníků, změny a ukončení pracovního poměru

Pro výše uvedené personální činnosti jsou stanoveny v podniku závazné postupy.

6.3.1 Získávání a přijímání pracovníků

Postup je následující:

- a) popis pracovního místa a zveřejnění nabídky volné pracovní pozice (místní tisk, ÚP, při specifických požadavcích na pracovníka jsou obvykle využity webové stránky společnosti, pracovní portál S práce nebo Jobs)
- b) analýza dokumentů předložených uchazeči (vedoucím střediska)
- c) výběr vhodných uchazečů, u některých pracovních pozic probíhá s vybranými kandidáty pohovor
- d) personální administrativa (týden před nástupem zaměstnance vyplňuje pracovník osobní dotazník, absolvuje vstupní lékařskou prohlídku u smluvního lékaře, nejpozději v den nástupu do zaměstnání předává zaměstnanec personálnímu oddělení vyplněný osobní dotazník, doklad od ÚP pokud byl pracovník veden v evidenci jako uchazeč o zaměstnání, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, dle potřeby a specifikace pracovního místa předkládá pracovník ještě další potřebné a požadované doklady)
- e) uzavření pracovního poměru (uzavření pracovní smlouvy, sepsání mzdového výměru, předání a popis pracovní činnosti, dále je provedeno vstupní školení BOZP, požární ochrany, hygienického minima a dále probíhá seznámení s pracovním řádem i organizačním řádem, informacemi o odměňování a s informačním balíčkem, který obsahuje etický kodex společnosti, informace o kamerovém systému, podnikové prodejně, zaměstnaneckých výhodách a benefitech apod.)
- f) po podepsání pracovní smlouvy, je vystavena osobní karta, osobní údaje jsou zadány do personálního mzdového programu, je vystaven list důchodového pojištění a zaměstnanec je přihlášen na zdravotní pojišťovnu a okresní správu sociálního zabezpečení

6.3.2 Změna pracovního poměru

Při **změnách pracovní pozice**, doby trvání pracovního poměru:

vedoucí střediska vznese svůj požadavek na změnu pracovního zařazení pracovníka, následně proběhne preventivní lékařská prohlídka a je sepsána dohoda o změně pracovní smlouvy. Pracovník obdrží nový popis pracovní činnosti a obvykle také nový mzdový výměr. Je-li pouze měněna doba trvání pracovního poměru z doby určité na neurčitou, či dochází k prodloužení pracovního poměru na dobu určitou, je sepsána dohoda o změně pracovní smlouvy.

6.3.3 Ukončení pracovní poměru

Při **ukončení pracovního poměru**:

vedoucí střediska informuje personální oddělení o ukončení pracovního poměru nejpozději 1 týden před ukončením pracovního poměru (ukončení pracovního poměru ve zkušební době, neprodloužení pracovního poměru na dobu určitou).

Personalista připraví právní dokumenty dle ustanovení zákoníků práce pro ukončení pracovního poměru a doručí zaměstnanci k podpisu. Nejpozději v den ukončení pracovního poměru předá personalista/mzdová účetní výstupní dokumenty (potvrzení o zaměstnání, osobní dokumenty z osobního spisu zaměstnance) a do 14 dnů od ukončení pracovního poměru ještě potvrzení o zdanitelných příjmech a evidenční list důchodového pojištění (tyto dokumenty jsou obvykle zasílány doporučeně poštou).

6.4 Motivace a odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci v podniku jsou odměňováni mzdou a příplatky vycházejícími ze zákoníku práce.

6.4.1 Mzda

Výrobních dělníků se skládá z:

- základní mzdy (placena úkolově)
- 5% z osobního ohodnocení z denního úkolu
- prémie (za plnění linek, směnného výkonu, kvalitu a kapacitu linky)

THP se skládá z:

- fixní mzdy
- osobní ohodnocení
- příplatky (za obrátkovost zásob a plnění linek)

Mimo základní mzdu a mzdu fixní, mohou být zaměstnanci odměněni za mimořádné splnění úkolů odměnami z fondu náměstka nebo z fondu ředitele a to z ročního finančního limitu, který je k tomuto účelu stanovený.

Nejsou-li zaměstnanci nemocní (včetně návštěv lékaře), navyšuje se jim hrubá mzda až o 10%. Nakolik je toto opatření motivační a nakolik vede k přecházení nemocí a zanedbávání lékařské péče, je otázka k zamyšlení.

6.4.2 Příplatky za práci

Pracovníci mají nárok na příplatky za práci přesčas (25% v pondělí-pátek, na 35% v sobotu), v noci (10%) a za odpolední směny (3,50Kč k základní hodinové mzdě), nicméně, tyto příplatky jsou stanoveny v zákoníku práce, zaměstnancům tedy není poskytován žádný nadstandard. Příplatky jsou vypočítávány z průměrné mzdy pracovníka platné pro stávající čtvrtletí.

6.5 Systém kompetenčního profilu

Kompetenční model ve společnosti neexistuje, proto tedy neexistují ani kompetenční profily na jednotlivé pracovní pozice. Popisy pracovních funkcí jsou zpracovány a využívány pouze pro THP, pro dělnické profese nejsou tyto popisy zpracovány, ale jsou popisy pracovních míst.

6.6 Organizační řád

V podniku je vypracován Organizační řád, který stanovuje a upravuje organizační strukturu společnosti, delegování pravomocí, způsoby nakládání s důvěrnými informacemi, systémy řízení, vazby a vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami a specifikaci jejich činností. Navazuje na platnou Společenskou smlouvu společnosti a vycházejí z něj další vnitřní předpisy společnosti.

6.7 Pracovní řád

V podniku upravuje pracovní řád podmínky vzniku a zániku pracovního poměru, povinnosti zaměstnanců, pracovní dobu, odměňování, odpovědnost za škodu a péči o zaměstnance, je závazný pro zaměstnavatele i zaměstnance, kteří pracují na pracovní poměr, poměrně se vztahuje i na zaměstnance, kteří pracují na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

6.8 Personální a mzdové informační systémy

V podniku jsou využívány programy firmy KS program, spol. s r.o. tyto programy jsou určeny právě pro střední firmy, umožňují vedení personálních dat zaměstnanců, vystavování pracovně-právních dokumentů a komplexní řízení lidských zdrojů. Systém obsahuje pro oblast personalistiky a mezd modul mzdy, personalistika a dokumenty, pro oblast řízení lidských zdrojů moduly popisy pracovních míst, školení vzdělávání a trénink, BOZP, hodnocení a motivace, ochranné pracovní pomůcky, sociální program/benefity a další. Tento informační systém personální práce a vše co s ní souvisí, zjednodušuje a zpřehledňuje.

6.9 Systém adaptace zaměstnanců

Písemná koncepce orientace, obsah, časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovníků stanoveny nejsou. Nicméně novým zaměstnancům je věnována velká pozornost v rámci procesu přijímání nových zaměstnanců. Většinu souvisejících činností provádí personalista (vstupní školení, informace o docházkovém systému, kantýně, podnikové prodejně, možnostech závodního stravování, vnitropodnikových telefonních číslech, závodní zdravotní péči, poskytovaných benefitech apod.). Nový zaměstnanec je představen na novém pracovišti.

6.10 Systém hodnocení/sebehodnocení a osobního rozvoje

Roku 2008 bylo pokynem generálního ředitele zavedeno pravidelné hodnocení THP pracovníků, které musí probíhat minimálně dvakrát ročně a to nejpozději k 31.3. a k 30.9. každého kalendářního roku. Dle pokynu generálního ředitele se při hodnocení mají nadřazení zaměřovat na osobnost, výkon, projekty, rozvoj vzdělávání plánu na další období a dále, trochu nekonceptně i na najeté tzv. soukromé kilometry, tedy kilometry, které byly zaměstnanci najety služebním vozidlem pro soukromé účely.

6.11 Měření spokojenosti zaměstnanců

K provádění měření spokojenosti pracovníků bývá v pravidelných intervalech využíván anonymní dotazník, nicméně výsledky těchto šetření nebývají publikovány, ani obvykle nenastávají opatření, který by vedla k odstranění případných nedostatků nebo zvýšení spokojenosti zaměstnanců v souvislosti s výkonem práce.

7 ANALÝZA PERSONÁLNÍ PRÁCE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ABC S.R.O.

Analýzu personální práce v podniku ABC s.r.o. probíhala pomocí dotazníkového šetření.

Dne 10.12.2012 bylo 65 dotazníků předáno personalistce podniku, která je následně předala vedoucím středisek (50 dotazníků) a THP (15 dotazníků). Vedoucí středisek předložili dotazníky k vyplnění zaměstnancům podniku (výrobním dělníkům). Dne 17.12.2012 byly předány zpět a níže uvedený počet mohl být použit k analýze.

Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit, zda se jim dostalo od personálního oddělení řádných postupů při vstupu do zaměstnání a jak jsou celkově v podniku spokojeni.

Dotazník v plném znění je uveden v příloze č. 1

7.1 Dotazníkové šetření

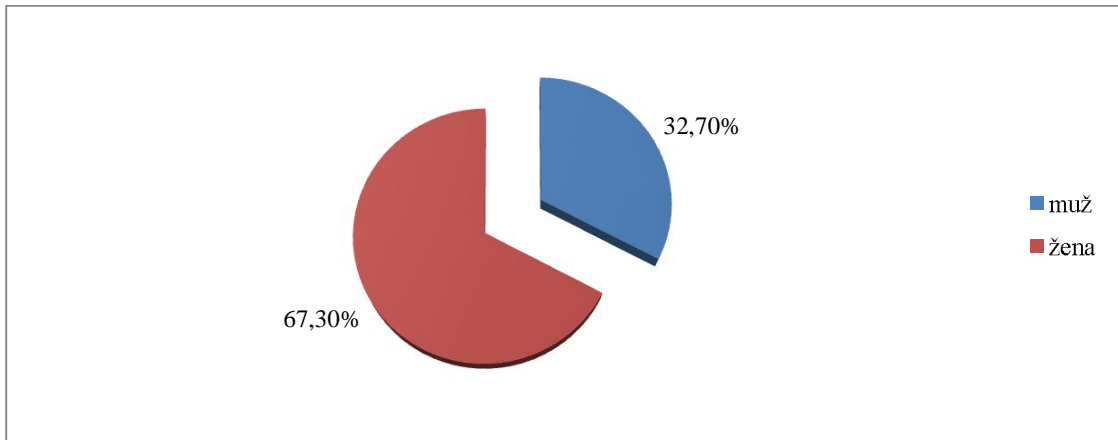
Analýza je prováděna na základě 21 otázek, z nichž je 5 otázek zaměřeno na základní zjištění o respondentech, 6 otázek je zaměřeno na personální oddělení a zbylých 9 otázek je zaměřeno na stávající spokojenost respondentů v podniku.

Při průzkumu jsem dotazníky distribuovala 65 zaměstnancům, zpět se jich řádně vyplněných a tedy použitelných pro vyhodnocení vrátilo 52 dotazníků. Návratnost tedy dosáhla 80% což je vyšší návratnost, než v odborné literatuře standardně uváděná průměrná návratnost cca 60% [17, s. 47]. Vzhledem k tomu, že se průzkumu zúčastnila přibližně pětina všech zaměstnanců, domnívám se, že lze získávaná data považovat za dostatečně vypovídající.

7.1.1 Základní údaje o respondentech

Základní otázky v dotazníku zjišťovaly pohlaví, věk, dosažené vzdělání, délku trvání pracovního poměru v podniku a zdroj nabídky zaměstnání.

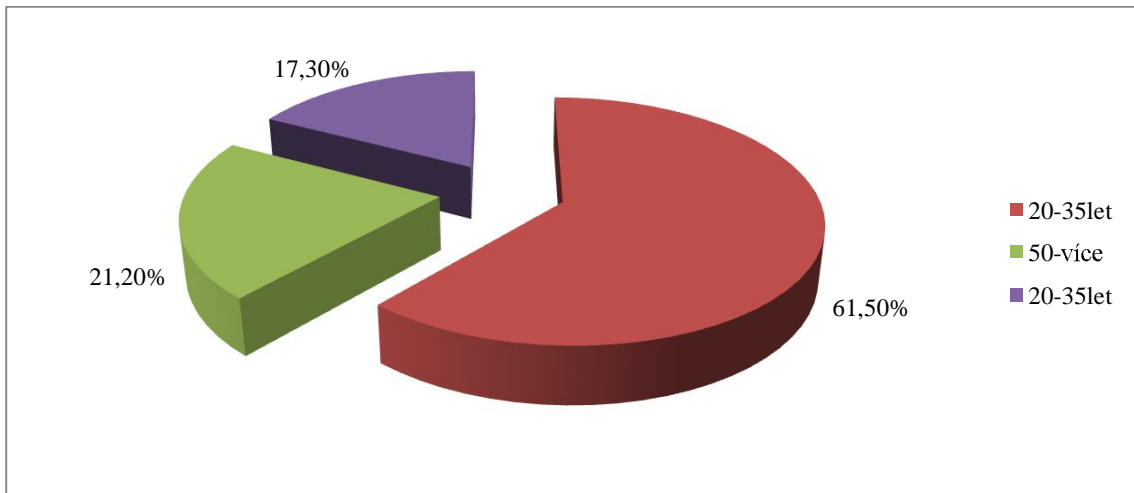
Pohlaví



Obrázek 6 Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]

V podniku ABC s.r.o. bylo z dotázaných respondentů 17 mužů (32,7%) a 35 žen (67,30%).

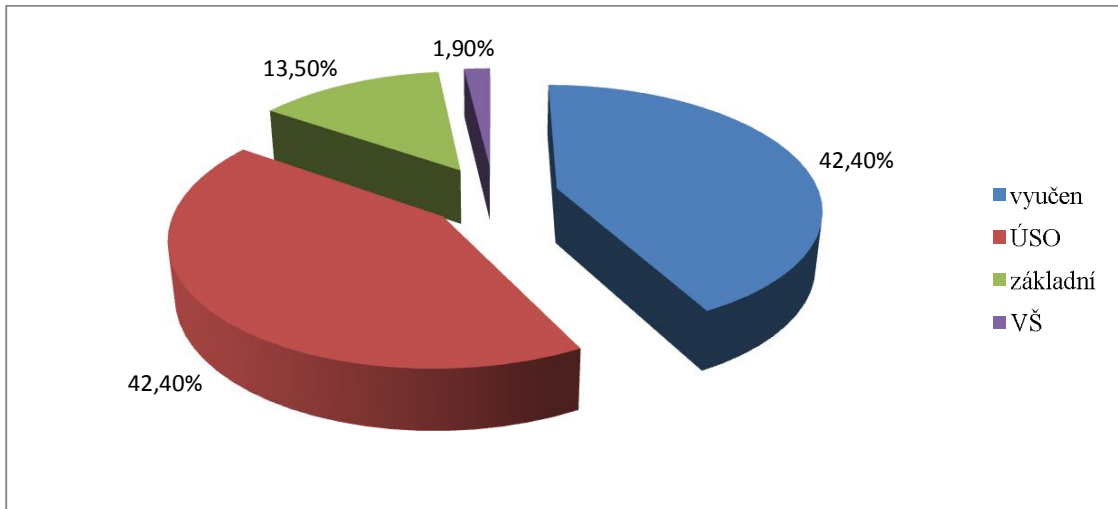
Věk



Obrázek 7 Věk respondentů [vlastní zpracování]

Nejvíce jsou v podniku zastoupeni zaměstnanci ve věku 35-50let (32 pracovníků, 61,5%), dále ve věku 50 a více (11 pracovníků, 21,2%), nejméně je pracovníků ve věku 20-35let (9 pracovníků, 17,3%), do 20 let nebyl respondentem žádný pracovník.

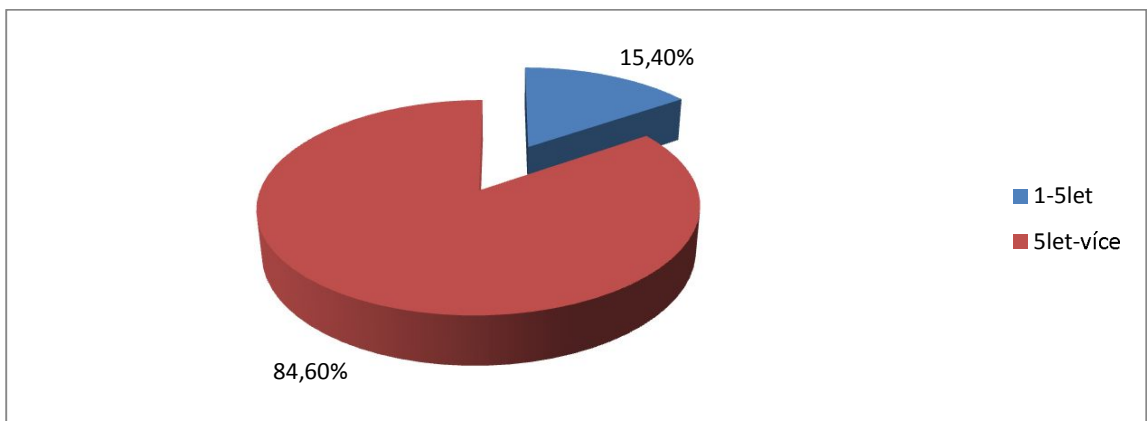
Vzdělání



Obrázek 8 *Vzdělání respondentů [vlastní zdroj]*

Nejvíce pracovníků je vyučeno (22 pracovníků, 42,4%) nebo dosáhlo ÚSO (22 pracovníků, 42,4%), základní vzdělání dosáhlo 7 pracovníků (13,5%) nejméně, pouze 1 pracovník dosáhl VŠ vzdělání (1,9%).

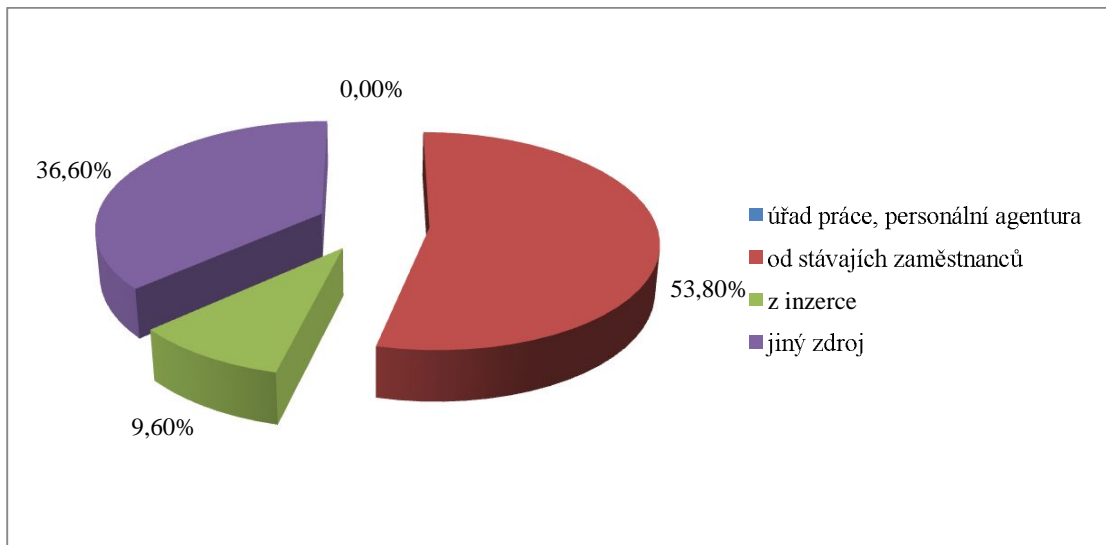
Délka pracovního poměru v podniku



Obrázek 9 *Doba pracovního poměru [vlastní zdroj]*

Nejvíce pracovníků pracuje pro podnik déle než 5 let (44 pracovníků, 84,60%), pouze 8 pracovníků pracuje 1-5let (15,4%).

Zdroj nabídky zaměstnání

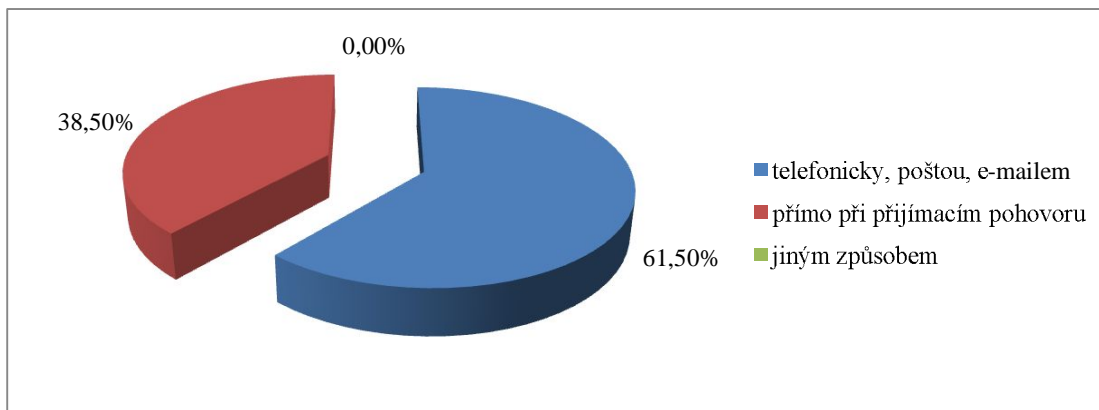


Obrázek 10 Zdroj nabídky zaměstnání [vlastní zdroj]

Prostřednictvím úřadu práce či personální agentury se o nabídce zaměstnání ve firmě nedozvěděl nikdo ze současných zaměstnanců firmy, nejvíce pracovníků (28 pracovníků, 53,8%) se o nabídce zaměstnání dozvědělo prostřednictvím již stávajících zaměstnanců, 5 pracovníků (9,6%) současných pracovníků se o nabídce pracovního místa dozvědělo z inzerátu, 20 pracovníků (36,6%) uvedlo, že se o pracovním místě dozvěděli z jiného zdroje – převážná většina si zaslala do společnosti sama životopis.

7.1.2 Přijetí pracovníka do zaměstnání a činnosti s tím spojené

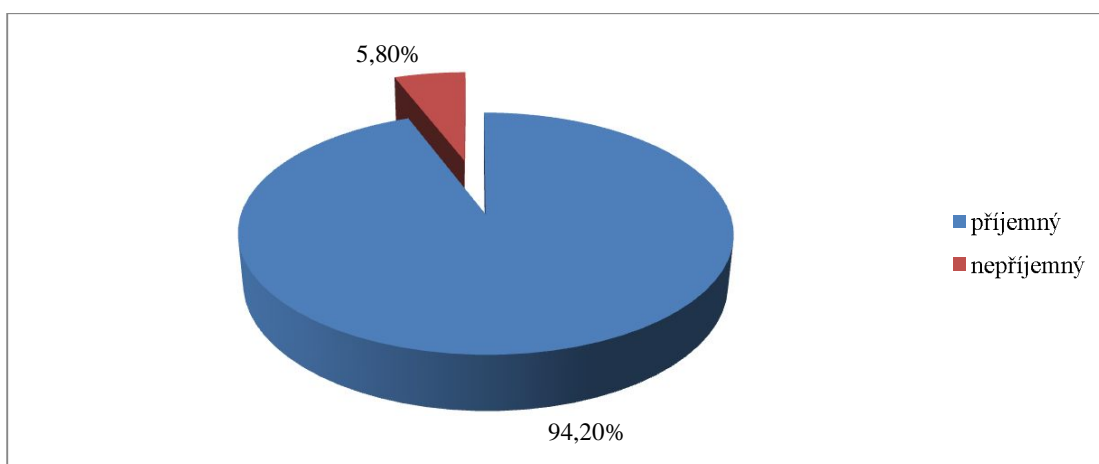
Oznámení o přijetí do pracovního poměru



Obrázek 11 Oznámení o přijetí do pracovního poměru [vlastní zdroj]

Nejvíce pracovníků se dozvědělo o tom, že byli přijati telefonicky, poštou či prostřednictvím e-mailu (32 pracovníků, 61,5%), nebo přímo při přijímacím pohovoru (20 pracovníků, 38,5%).

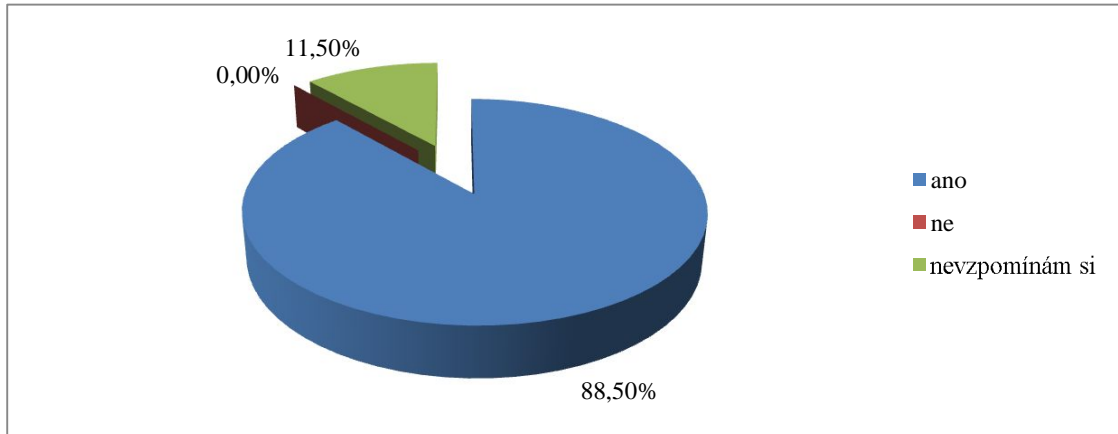
Prvotní kontakt se společností



Obrázek 12 Prvotní kontakt se společností [vlastní zdroj]

Pro 49 pracovníků byl prvotní kontakt se společností příjemný (94,2%), pro 3 pracovníky nikoliv (5,8%).

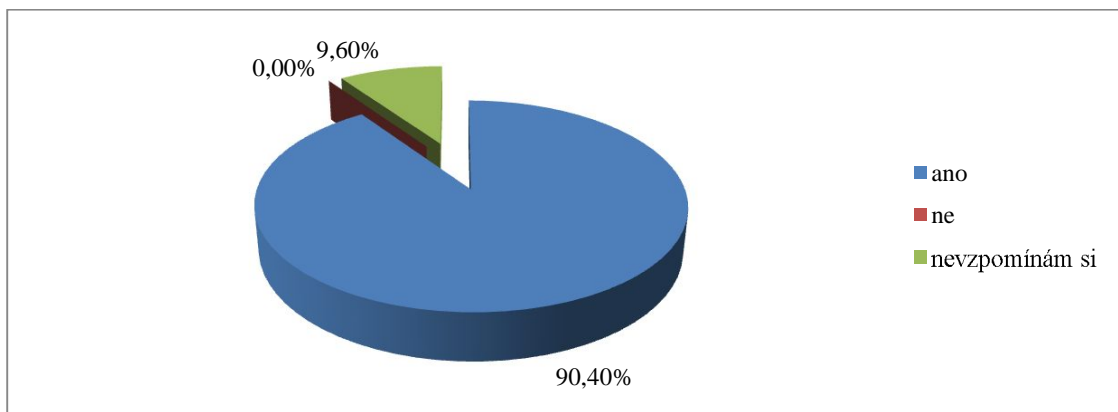
Dostatečné seznámení se s pracovními podmínkami (náplň práce, místo výkonu práce, pracovní doba)



Obrázek 13 Seznámení s pracovními podmínkami [vlastní zdroj]

Většina dotazovaných pracovníků byla s pracovními podmínkami řádně seznámena (46, 88,5%), zbývajících 6 (11,5%) si již na průběh nevzpomíná.

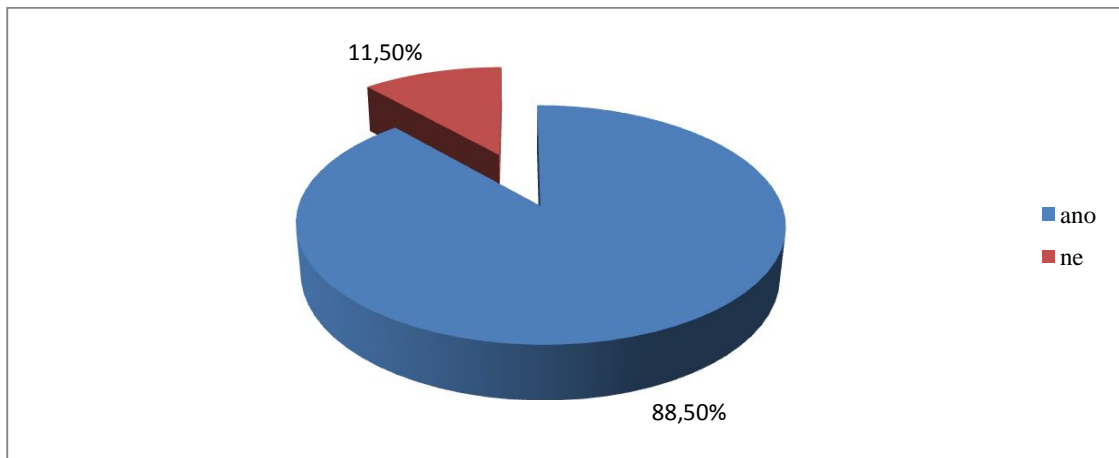
Dostatečné seznámení se s BZOP



Obrázek 14 Seznámení s BOZP na pracovišti [vlastní zdroj]

Většina dotazovaných odpověděla velmi podobně jako v předchozí otázce, 47 pracovníků tvrdí, že bylo dostatečně seznámeno s BOZP (90,4%), zbývajících (9,6%) si to již nepamatuje.

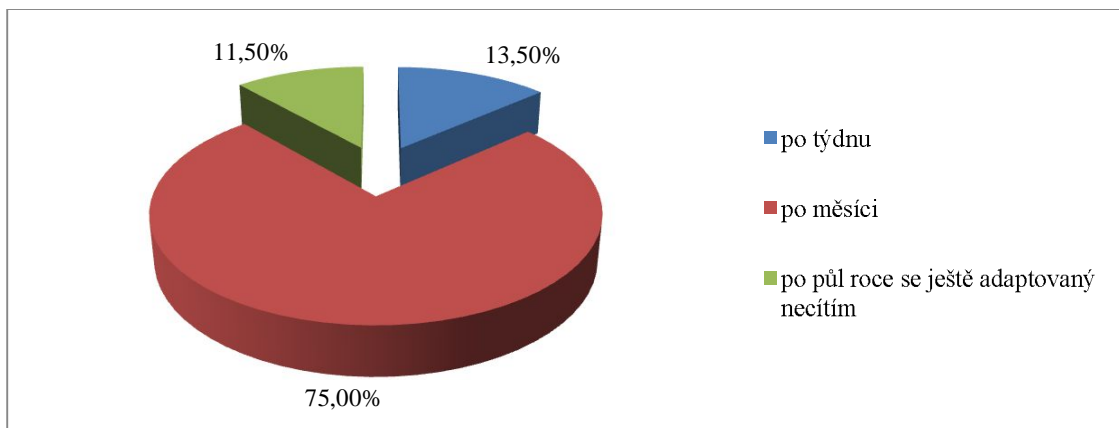
Předání pracovní smlouvy v den nástup do zaměstnání



Obrázek 15 Předání pracovní smlouvy v den nástupu do zaměstnání [vlastní zdroj]

46 zaměstnancům (88,5%) byla pracovní smlouva předána v den nástup do zaměstnání, 6 zaměstnanců (11,5%) tvrdí, že nikoliv bez dalšího vysvětlení.

Doba adaptace a připravenosti v zaměstnání

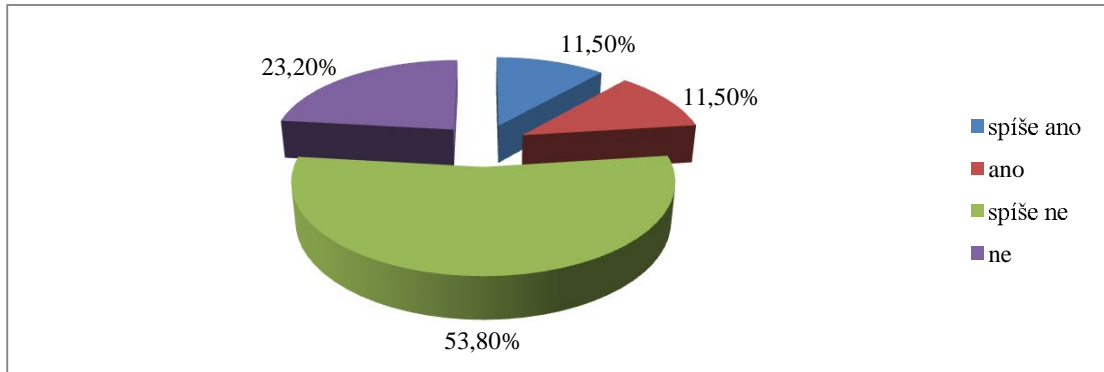


Obrázek 16 Doba adaptace a připravenosti v zaměstnání [vlastní zdroj]

Jako „plně adaptovaný a připravený“ dobře vykonávat svoji práci se po týdnu cítilo 7 pracovníků (13,5%), po měsíci 39 pracovníků (75%) a ani po půl roce se necítí 6 (11,5%) pracovníků.

7.1.3 Spokojenost pracovníků v zaměstnání

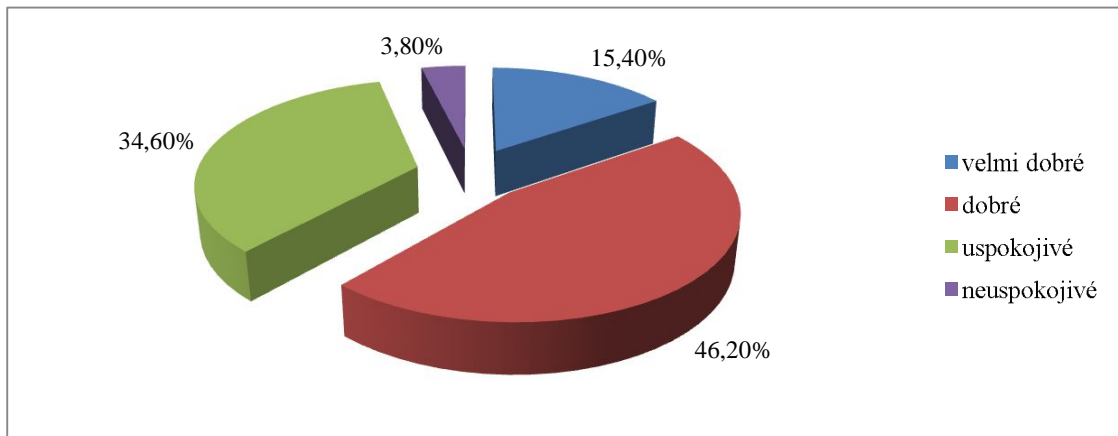
Spokojenost s výší mzdy



Obrázek 17 Spokojenost s výší mzdy [vlastní zdroj]

V oblasti spokojenosti s výší mzdy je nejvíce pracovníků (28, 53,8%) spíše nespokojeno, 12 pracovníků je nespokojeno (23,2%), spíše ano i ano odpovědělo shodně 6 pracovníků (11,5%)

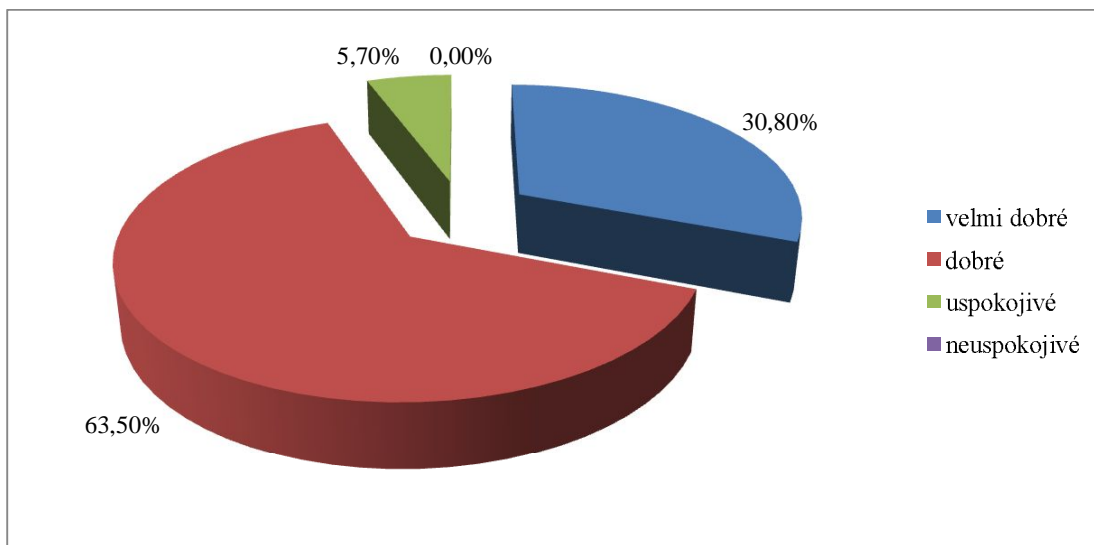
Vztahy s nadřízenými na pracovišti



Obrázek 18 Vztahy s nadřízenými na pracovišti [vlastní zdroj]

Vztahy s nadřízenými na pracovišti hodnotí jako velmi dobré 8 zaměstnanců (15,4%), jako dobré 24 pracovníků (46,2%), jako uspokojivé 18 zaměstnanců (34,6%) a jako špatné 2 pracovníci (3,8%).

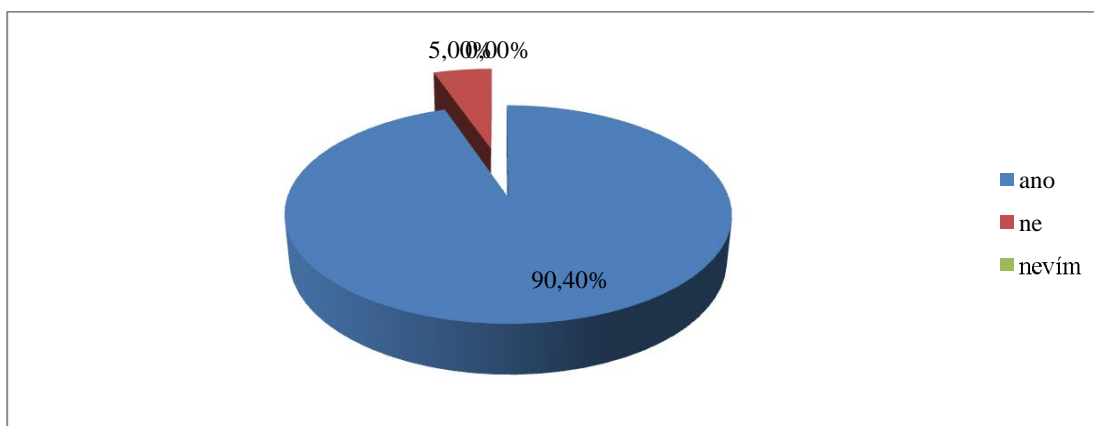
Vztahy se spolupracovníky



Obrázek 19 Vztahy se spolupracovníky na pracovišti [vlastní zdroj]

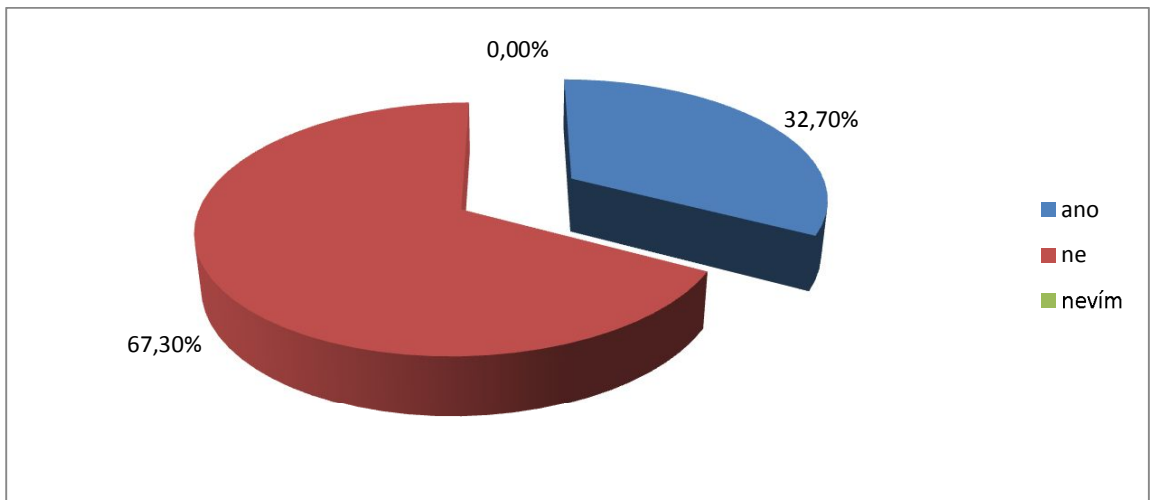
Vztahy se spolupracovníky považuje za velmi dobré 16 pracovníků (30,8%), za dobré 33 (63,5%) pracovníků a za uspokojivé 3 zaměstnanci (5,7%).

Uvítání zaměstnaneckých výhod tzv. cafeteria systém



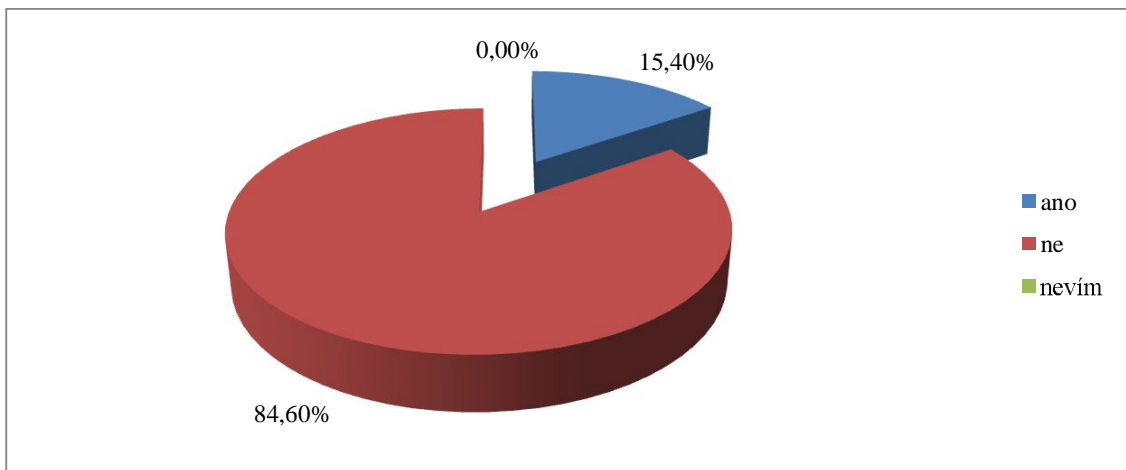
Obrázek 20 Uvítání zaměstnaneckých výhod [vlastní zdroj]

47 zaměstnanců (90,4%) by uvítalo využití systému „cafeteria“, 5 pracovníků nikoliv (9,6%).

Možnost rozvoje dalšího vzdělání

Obrázek 21 Rozvoj dalšího vzdělání [vlastní zdroj]

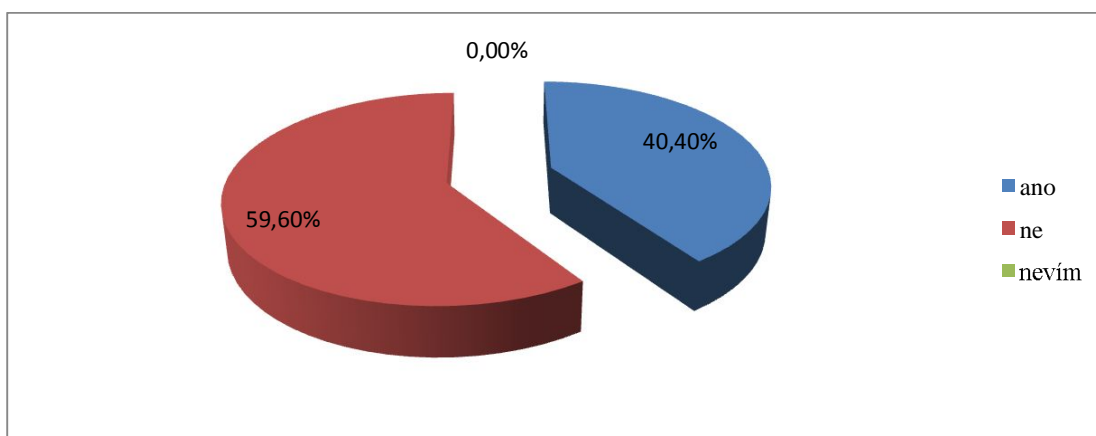
17 zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že podnik zajišťuje další vzdělávání (32,7%), 32 zaměstnanců se domnívá, že nikoliv (67,3%).

Možnost kariérního postupu

Obrázek 22 Možnost kariérního postupu [vlastní zdroj]

8 pracovníků věří v možnost kariérního postupu (15,4%), zbývajících 44 pracovníků nikoliv (84,6%).

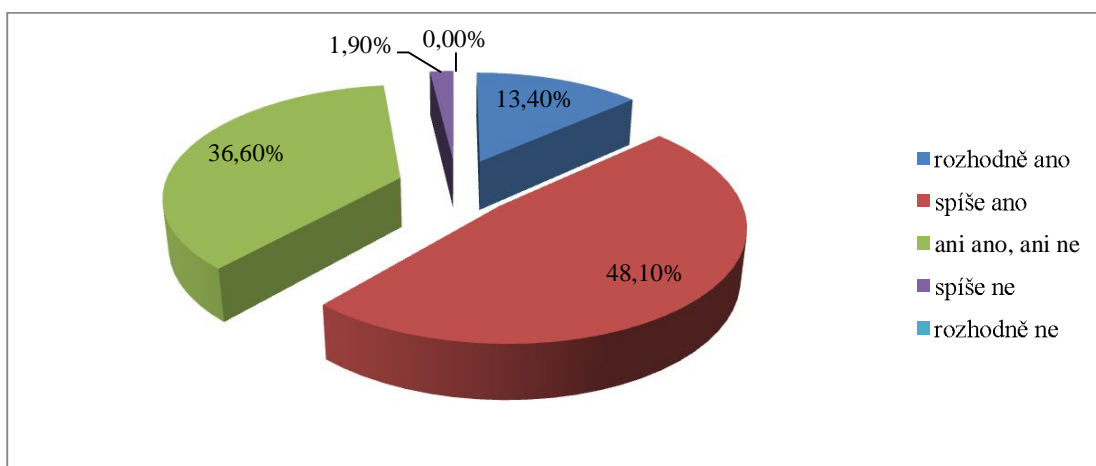
Změny v zaměstnání



Obrázek 23 Uvítání změn v zaměstnání [vlastní zdroj]

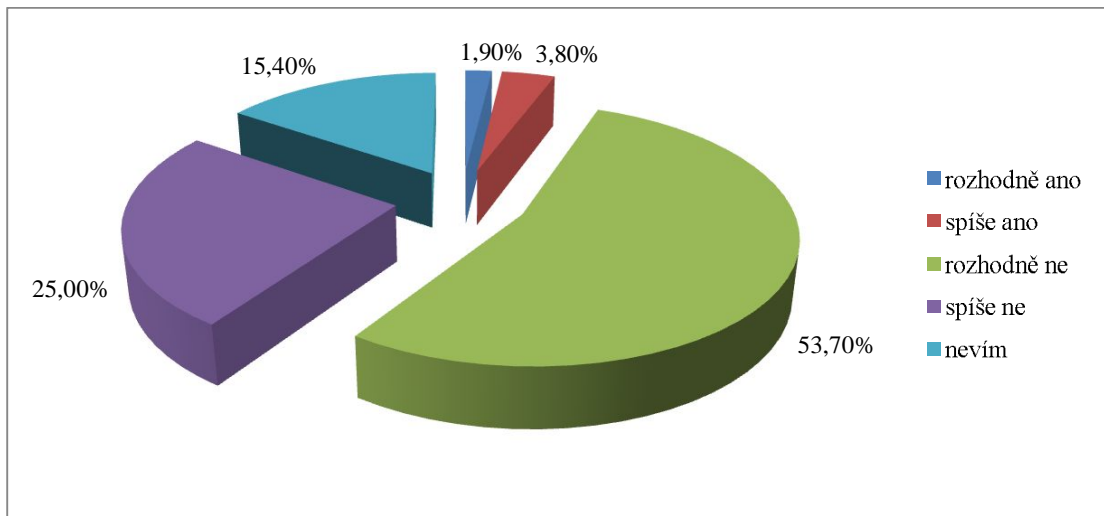
21 pracovníků by ve firmě některé záležitosti změnili (40,4%), změnili by převážně výši mezd pracovníků, přístup nadřízených, přáli by si více dovolené apod., 31 pracovníků nemá potřebu cokoliv ve firmě měnit (59,6%).

Celková spokojenost v zaměstnání



Obrázek 24 Celková spokojenost v zaměstnání [vlastní zdroj]

V oblasti spokojenosti zaměstnanců převládá spíše ano (25 pracovníků, 48,1%), dále neutralita tedy ani ano, ani ne (19 pracovníků, 36,6%), 7 pracovníků je rozhodně spokojeno (13,4%), pouhý 1 pracovník je spíše nespokojen (1,9%).

Plánování odchodu ze zaměstnáníObrázek 25 *Plánování odchodu ze zaměstnání [vlastní zdroj]*

O odchodu ze zaměstnání rozhodně uvažuje 1 pracovník (1,9%), spíše ano 2 pracovníci (3,8%), rozhodně ne 28 zaměstnanců (53,7%), spíše ne 13 pracovníků (25%) a neví 8 pracovníků (15,4%).

8 ZHODNOCENÍ ANALÝZY VČETNĚ NÁVRHU VHODNÝCH DOPORUČENÍ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE

Na základě názorů uvedených v odpovědích anonymního dotazníku, mohu zhodnotit úroveň personální práce v podniku ABC s.r.o. a konstatovat následující fakta ve zhodnocení analýzy.

8.1 Zhodnocení analýzy

- a) jedná se o středně velkou a tedy takřka rodinnou firmu, ve které se pracovníci navzájem dobře znají a mají mezi sebou navzájem i s nadřízenými převážně dobré vztahy,
- b) pracovníci potvrdili, že byli při svém nástupu dobře proškoleni, seznámeni s podmínkami práce i náplní své práce,
- c) pracovníci se cítí obvykle maximálně po měsíci práce ve firmě plně adaptováni,
- d) většina pracovníků je s firmou loajální, cítí se být spokojeni, pracují zde 5 a více let a neuvažují o odchodu z firmy,
- e) stejní zaměstnanci však rozhodně nejsou spokojeni s výší své mzdy, prakticky všichni z dotázaných by uvítali její zvýšení,
- f) nevýhodou je, že zaměstnanci, respektive jejich většina nemůže počítat nebo být motivováno potenciálním kariéřním růstem, což je způsobeno převahou méně kvalifikovaných výrobních dělníků, ti mohou povýšit maximálně na „mistry směn“, nicméně počet těchto míst je omezen, aktuálně jsou obsazena a výrobní dělníci tedy perspektivu profesního růstu nemají,
- g) zaměstnanci nejsou spokojeni s možností dalšího vzdělávání (školení apod.),
- h) systém odměňování a motivace pracovníků není dle mého názoru, ani dle názoru zaměstnanců příliš efektivní,
- i) většina pracovníků je spokojena se zaměstnaneckými výhodami a benefity, nicméně přivítali by tzv. cafeteria systém,
- j) pokud jde o návrhy ze strany zaměstnanců na změny, jsou zmiňovány především dvě oblasti, zvýšení mezd, prodloužení dovolené, v rozporu s jinými odpověďmi je skutečnost, že by zaměstnanci přivítali zlepšení vztahů s nadřízenými,
- k) v podniku je využíván pro evidenci docházky relativně zastaralý systém docházkových hodin a docházkových karet, tzv. „píchačky“, které nejsou propojeny s žád-

ným podnikovým systémem, díky tomu je následné zpracování docházky pro výpočet mezd velmi časově náročné.

8.2 Navržení vhodných doporučení

Na základě údajů zjištěných o personální činnosti podniku díky průzkumu materiálů i do-tazníkovému šetření, které byly uvedeny v sedmé kapitole této práce, lze konstatovat, že by bylo vhodné provést v personální práci některé změny. A to především v následujících oblastech:

- a) Mzdy – doporučuji zvážení navýšení mzdy, nikoliv plošné, ale u zaměstnanců, kteří jsou v podniku vnímáni jako klíčoví pro provoz, stejně tak je dle mého názoru vhodné zohlednit průměrnou mzdu v ostatních společnostech, které jsou součástí holdingu.
- b) Vzdělávání zaměstnanců – převážná většina výrobních dělníků se potýká s neznalostí práce s výpočetní technikou a znalostí cizích jazyků. Proto bych doporučila podniku zaměřit se na tuto oblast rozvoje vzdělávání pracovníků. Určitě stojí i za zvážení oslovit Evropský sociální fond ČR v rámci Operačního rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti, který tyto oblasti podporuje. A tak by mohli mít dále zaměstnanci otevřenou cestu ke kariérnímu růstu v podniku.
- c) Kariérní růst – zamyslet se nad jeho možností a způsoby, jak jej zkusit zajistit pro větší počet zaměstnanců, vzhledem k profesní a vzdělanostní struktuře pracovníků to není jednoduchý úkol, ale není nespílitelný. Kariérní růst souvisí se vzděláváním zaměstnanců, které by jim pomohl k rozvoji nebo k získání nových vědomostí a tím by mohlo dojít k obsazení volných míst na vyšších pozicích z řad zaměstnanců.
- d) Zaměstnanecké výhody – provést důkladnou analýzu, některé neefektivní a zaměstnanci dostatečně neocenené formy výhod vyřadit. Rozhodně považuji za vhodné zvážít:
 - Cafeteria systém – v současné době populární a zaměstnanci oblíbený.
 - Penzijní připojištění – je to efektivní nákladová položka, daňově uznatelná a vzhledem k situaci důchodového spoření by jistě mnoho zaměstnanců tento benefit v podniku uvítalo. Mzdy jsou v podniku nízké a mnoha zaměstnancům na spoření již peněžní částky nezbyvá.

- e) docházkový systém – napojení docházkového systému na počítačový software, např. v rámci již užívaného systému KS program. Vzhledem k tomu, že není v podniku digitální docházkový systém, je tato pracovní činnost velmi náročná zejm. pro personalistku, mzdovou účetní a vedoucí výroby. Je velmi neefektivní a drahá.
- f) organizační změny v oblasti personální práce – zefektivnit a centralizovat personální činnosti. Zvážit možnost sloučení pracovního místa personalistky s výpočtářkou mezd. Personalistka v podniku již není, tak pracovníě vytížena, jako v předešlých letech a to zejm. z důvodů:
- Zaměstnávání cizích státních příslušníků - vzhledem k vysoké nezaměstnanosti ve Zlínském kraji, podnik již nepřijímá cizí státní příslušníky pro práci ve výrobě, tak, jako tomu bylo v předešlých letech. Tím odpadá personalistce mnoho administrativních záležitostí spojených s těmito pracovníky a spoluprací s cizineckou policií.
 - Fluktuace zaměstnanců - není v podniku vysoká. Pracovníci si váží stabilní a prosperující firmy a míra odchodů je velmi nízká.
 - Nábory nových zaměstnanců – výroba je stabilní a ani nemá vedení podniku v plánu její rozšíření.
 - Zaměstnanecké benefity - pokud by se zredukovaly zaměstnanecké benefity do menší míry, i s ohledem na přání zaměstnanců, neměla by personalistka takové vytížení, které je spojeno s agendou benefitů.
 - Pořízení nového softwaru – jak jsem již uvedla v předcházejícím návrhu, kdyby se podnik rozhodl používat nový software pro docházkový systém, personalistce by tím odpadlo ruční vypisování docházkových karet, roznášení po jednotlivých úsecích podniku a následné shromažďování a kontrolování na konce každého týdne. Výpočtářka mezd by nemusela ručně počítat odpracované hodiny, zaznamenávat dovolené, propustky, či jiné pracovní volna, které musí následně zadávat do systému v PC, aby mohla mzdová účetní vypracovat mzdy. Je to hlavní náplní výpočtářky mezd. A vzhledem k tomu, že holding XYZ s.r.o. již digitální systém docházkových karet využívá, případné dokoupení další licence, by nebylo jistě tak nákladné, jako při pořízení zcela nového softwaru „na míru“.

9 PŘÍNOSY NAVRŽENÝCH ZMĚN

Změny, které byly navrženy v předchozí kapitole, by dle mého soudu mohly přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců a v konečném důsledku i ke spokojenosti zaměstnavatele.

Pokud jde o oblast změn, navýšení mezd u tzv. klíčových pracovníků, tedy především vaříčů a sterilátorů. Toto navýšení by zajistilo jejich stabilizaci, zvýšení motivace a ochotu ve firmě pracovat, být a cítit se její součástí. V současné době je rozdíl v průměrné mzdě vaříčů či sterilantů a výrobních dělníků v rozpětí 1 000,-Kč až 2 500,-Kč hrubého, což je o 6,6-16,6% více než jaká je průměrná mzda pracovníků, kteří jsou méně kvalifikováni a podstatně lépe nahraditelní, než daní klíčoví zaměstnanci. Domnívám se, že tuto změnu by bylo možné považovat za klíčovou, pokud jde o stabilizaci klíčových zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že má podnik a tedy i zaměstnanci k dispozici informaci o průměrných mzdách v ostatních složkách holdingu XYZ a.s., které jsou prakticky ve všech provozech vyšší než v podniku ABC s.r.o., působí to jako demotivující faktor. Možnosti řešení jsou různé a zde samozřejmě velmi záleží na finanční situaci, stabilitě a rentabilitě dané společnosti. Částečně možnost těchto přístupů reflektuje i obr. 3 tabulka 1 uvedené v teoretické části práce.

Dalším zmiňovaným problémem, který by si zasloužil změnu, je tzv. kariérní růst, většina pracovníků jsou dělníci, kteří nemají šanci na povýšení s ohledem na nízkou nabídku vhodných pracovních míst ve firmě. Nicméně měli by mít šanci na růst mzdy s ohledem na svou délku praxe ve firmě a měla by jim být dána šance se dále vzdělávat, pokud o to mají sami zájem.

V oblasti zaměstnaneckých výhod by dle mého soudu přineslo zavedení zmiňovaného systému cafeteria a penzijního připojištění oboustrannou spokojenost, jak u zaměstnanců, tak u zaměstnavatele. Zaměstnanci by se mohli rozhodnout o které benefity v rámci systému cafeteria mají skutečně zájem a jsou pro ně přínosné (limit čerpání by samozřejmě určoval zaměstnavatel podle svých interních směrnic). Zaměstnavatel by jistě ušetřil nemalé finanční prostředky na zaměstnaneckých výhodách, které jsou sice nabízeny a poskytovány plošně, nicméně zaměstnanci si jich neváží a nepovažují je za pro ně přínosné. Další zaměstnaneckou výhodou, kterou by zaměstnanci jistě uvítali, by bylo penzijní připojištění. A to i vzhledem k průměrnému věku v podniku, který je 42,93roku. Jak už jsem uvedla ve zhodnocení, domnívám se, že jen malá část pracovníků si spoří ze své mzdy na důchod a

bohužel nikdo neví, s jakou výší důchodu můžeme v budoucnu počítat. Důraz by měl zaměstnavatel také klást na realizaci večírků či teambuildingových aktivit. Budování týmové spolupráce je pozitivním přínosem v každém podniku.

Zavedení elektronického systému docházky by velmi výrazně zefektivnilo práci výpočtářky mezd, personalistky i vedoucích jednotlivých středisek. Vedoucí středisek denně zadávají výpočtářce mezd výši aktuální úkolové mzdy, která musí tyto údaje zadávat do PC. Pokud by existovala propojenost interního systému, došlo by k výraznému zjednodušení evidence docházky i mezd, zpřesnění výpočtů a zejména úspoře pracovního času personalistky, výpočtářky i vedoucích jednotlivých středisek, kteří na evidenci docházky i mezd participují.

S těmi to kroky souvisí i navrhovaná možnost změn v organizaci práce, pokud by byly některé funkce zrušeny, jiné propojeny, např. při propojení funkce personalista, výpočtář mezd, eventuálně, pokud to kvalifikační předpoklady umožňují i mzdová účetní, byla by personální práce centralizována a výrazně zefektivněna. Mimo to stávající počet zaměstnanců, myslím tento krok umožňuje.

ZÁVĚR

Bakalářská práce pojednává o problematice personálních činností, a to jak v úrovni teoretické, tak praktické. Toto téma jsem si zvolila proto, že zaměstnanci jsou největším bohatstvím každého podniku.

Práce teoreticky pojednává o všech personálních činnostech, které musí být v podniku zajišťovány, bez ohledu na jeho velikost a reálný počet zaměstnanců. Práce tedy popisuje vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků i ukončování pracovního poměru, dále odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy a péči o pracovníky. Ve třetí kapitole, která uzavírá teoretickou část této práce, jsou popsány současné aktuální směry i problémy související s personální prací a také nastíněny možné vývojové tendence v oblasti personální práce.

V praktické části se práce věnuje analýze personálních činností, které jsou realizovány v podniku ABC s.r.o. spadající pod holding XYZ s.r.o. Nejprve je věnována pozornost počtu a struktuře pracovníků, jejich odměňování, následně zaměstnaneckým benefitům a motivacím. Poté praktickému postupu, jak jsou ve firmě přijímáni noví pracovníci do pracovního poměru, jakým způsobem dochází ke změnám a ukončování pracovního poměru apod. Nedílnou součástí praktické části práce bylo zpracování, distribuování a vyhodnocení anonymního dotazníku, jehož podstatou bylo zjištění úrovně personální práce a spokojenosti zaměstnanců s prací pro firmu. Na základě vyhodnocení tohoto dotazníku a dalších informací zjištěných o úrovni personální práce z interních zdrojů byly v závěru praktické části bakalářské práce definovány nedostatky v personální činnosti práce a formulována doporučení k jejich odstranění.

Za cíl práce bylo považováno uvedení teoretických východisek personální činnosti ve středně velkém podniku (teoretická část práce) a následně jejich aplikace v praktické části bakalářské práce, tedy v personální činnosti ABC s.r.o. Výsledkem této aplikace měla být formulace pro další zlepšení a zefektivnění personálních činností v podniku ABC s.r.o. Domnívám se, že všechny tyto stanovené cíle byly v této práci splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] KOUBEK, Josef *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd., Praha 2011, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3823-9.
- [2] KOUBEK, Josef *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4.vyd., Praha 2010, Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [3] KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER *Personální management. Řízení. Organizace*. Praha 2005, Linde. ISBN 80-86131-57-2.
- [4] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ *Personální strategie. Teorie pro praxi*. Praha 2003, C.H.Beck, ISBN 978-80-7179-564-3.
- [5] VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha 2009, Management Press, ISBN 978-80-7261-200-0.
- [6] ARMSTRONG, Michael *Personální management*. 6.vyd., Praha 1999, Grada Publishing, ISBN 80-7169-614-5.
- [7] KOCIANOVÁ, Renata *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2.vyd., Praha 2012, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3269-5.
- [8] ŠIKÝŘ, Martin *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [9] HRONÍK, František *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] ARMSTRONG, Michael *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd., Praha 2007, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1407-3.
- [11] ARMSTRONG, Michael *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [12] GOODRIDGE, Mark *Payment by Time*. Aldershot, Gover 1989.

Skripta:

- [17] ZICH, František *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2004, Eupress. ISBN 80-867-5419-7.

Tištěné časopisy

[12] HALBRŠTÁT, Jiří Rozvoj zaměstnanců. *HR FORUM*. 2013, č. 2, s. 13. ISSN 1212-690X

Internetové zdroje

[13] Wikipedia.cz [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Personal management. Dostupné z www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Personalistika>

[14] Personálnímarketing.cz [online]. 2013 [cit. 2013-04-01] Headhunter . Dostupné z www: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/kdo-je-lovec-hlav-hodnota-dobreho-headhuntera-je-vysoka>

[15] ČSÚ.cz [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Krajská zpráva ČSÚ ve Zlíně. Dostupné z www: <http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/home>

Interní materiály:

[16] Interní materiály ABC s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně
a.s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost ochrany a zdraví při práci
CV	Curriculum Vitae (životopis)
Např.	Například
Obr.	Obrázek
PC	Personal computer (osobní počítač)
Spol.	Společnost
s.r.o.	S ručením omezeným
THP	Technickohospodářský pracovník
Tzv.	Tak zvaný
%	Procenta

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 <i>Obecný úkol řízení lidských zdrojů</i> [2].....	13
Obrázek 2 <i>Formování personálu organizace (staffing)</i> [2, s. 237]	25
Obrázek 3 <i>Odměňování dle přínosu</i> [11, s. 295]	27
Obrázek 4 <i>CZECH 100 TOP FIREM</i> [16].....	34
Obrázek 5 <i>Organizační struktura ABC s.r.o.</i> [15].....	35
Obrázek 11 <i>Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]</i>	46
Obrázek 12 <i>Věk respondentů [vlastní zpracování]</i>	46
Obrázek 13 <i>Vzdělání respondentů [vlastní zdroj]</i>	47
Obrázek 14 <i>Doba pracovního poměru [vlastní zdroj]</i>	47
Obrázek 15 <i>Zdroj nabídky zaměstnání [vlastní zdroj]</i>	48
Obrázek 16 <i>Oznámení o přijetí do pracovního poměru [vlastní zdroj]</i>	49
Obrázek 17 <i>Prvotní kontakt se společností [vlastní zdroj]</i>	49
Obrázek 18 <i>Seznámení s pracovními podmínkami [vlastní zdroj]</i>	50
Obrázek 19 <i>Seznámení s BOZP na pracovišti [vlastní zdroj]</i>	50
Obrázek 20 <i>Předání pracovní smlouvy v den nástupu do zaměstnání [vlastní zdroj]</i>	51
Obrázek 21 <i>Doba adaptace a připravenosti v zaměstnání [vlastní zdroj]</i>	51
Obrázek 22 <i>Spokojenost s výší mzdy [vlastní zdroj]</i>	52
Obrázek 23 <i>Vztahy s nadřízenými na pracovišti [vlastní zdroj]</i>	52
Obrázek 24 <i>Vztahy se spolupracovníky na pracovišti [vlastní zdroj]</i>	53
Obrázek 25 <i>Uvitání zaměstnaneckých výhod [vlastní zdroj]</i>	53
Obrázek 26 <i>Rozvoj dalšího vzdělání [vlastní zdroj]</i>	54
Obrázek 27 <i>Možnost kariérního postupu [vlastní zdroj]</i>	54
Obrázek 28 <i>Uvitání změn v zaměstnání [vlastní zdroj]</i>	55
Obrázek 29 <i>Celková spokojenost v zaměstnání [vlastní zdroj]</i>	55
Obrázek 30 <i>Plánování odchodu ze zaměstnání [vlastní zdroj]</i>	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 <i>Faktory ovlivňující mzdu</i> [12].....	29
Tabulka 2 <i>Vývoj počtu zaměstnanců a fluktuace v letech 2009-2011</i> [16]	38

SEZNAM PŘÍLOH

PI DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P I:

**Dotazník mapující personální práci a spokojenost zaměstnanců
v podniku ABC s.r.o.**

(Prosím o anonymní a pravdivé vyplnění, označte, prosím, odpovídající odpověď)

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

1. Věk

- Do 20let
- 20-35 let
- 35-50let
- 50let a více

2. Dosažené vzdělání:

- Základní
- Vyučení
- ÚSO
- VOŠ
- VŠ

3. Jak jste se dozvěděli o volném pracovním místě

- Z úřadu práce, personální agentury
- Inzerce
- Od pracovníka firmy
- Jiný zdroj

4. Když jste se ucházel /a o zaměstnání v podniku, byl pro Vás Váš první kontakt s personálním oddělením příjemný?

- Ano
- Ne

5. Jakou formou jste byl/a vyrozuměn/a o přijetí do pracovního poměru?

- Osobně, během přijímacího řízení
- Telefonicky, e-mailem, poštou
- Jiným způsobem

6. Byl/a jste při přijetí dostatečně seznámen/a s pracovními podmínkami (náplň práce, místo výkonu práce, pracovní doba aj.)?
- Ano
 - Ne
 - Nevzpomínám si
7. Byl/a jste při nástupu do zaměstnání dostatečně seznámen/a s BOZP na pracovišti?
- Ano
 - Ne
 - Nevzpomínám si
8. Byla Vám v den nástupu předána pracovní smlouva?
- Ano
 - Ne
 - Nevzpomínám si
9. Po jak dlouhé době jste se cítil/a plně adaptováná/ý a připravená/ý dobře vykonávat svoji práci?
- Po týdnu
 - Po měsíci
 - Jsem zde déle než půl roku a plně adaptován/a se stále necítím
10. Jak dlouho v podniku pracujete
- Méně než 1 rok
 - 1-5let
 - 5 a více let
11. Jste spokojen/a s výší své mzdy
- Spíše ano
 - Ano
 - Spíše ne
 - Ne
12. Jak hodnotíte Vaše vztahy s nadřízenými
- Velmi dobré
 - Dobré
 - Uspokojivé
 - Špatné
13. Jak hodnotíte Vaše vztahy se spolupracovníky
- Velmi dobré
 - Dobré

- Uspokojivé
- Špatné

14. Uvítal/a byste tzv. cafeteria systém volitelných zaměstnaneckých výhod?

- Ano
- Ne

15. Máte možnost v zaměstnání rozvoje dalšího vzdělání?

- Ano
- Ne

16. Máte možnost v zaměstnání kariérního postupu?

- Ano
- Ne

17. Uvítal/a byste v zaměstnání nějaké změny?

- Ano
- Ne
- Pokud ano, jaké

18. Jste celkově v zaměstnání spokojen?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Uvažujete o odchodu ze zaměstnání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Děkuji za vyplnění dotazníku a za Váš čas.