

# **Projekt zvýšení efektivnosti personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod**

Bc. Jarmila Benešíková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu  
akademický rok: 2004/2005

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jarmila BENEŠÍKOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
  
Téma práce: **Projekt zvýšení efektivnosti personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární prameny v oblasti personálního řízení a formulujte teoretická východiska pro zpracování projektu.
2. Provedte analýzu současného stavu personálního řízení ve vybrané firmě.
3. Zhodnoťte výsledky analýzy a definujte oblasti potřebné změny v systému personálního řízení vybrané firmy.
4. Vypravujte projekt ke zlepšení a zvýšení efektivnosti personálního řízení ve vybrané firmě včetně vyhodnocení ekonomické náročnosti a rizik jeho realizace.

Rozsah práce: 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:  
dle doporučení vedoucího diplomové práce

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.  
Ústav managementu  
Datum zadání diplomové práce: 7. března 2005  
Termín odevzdání diplomové práce: 13. května 2005

Ve Zlíně dne 7. března 2005

  
doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.  
děkan



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

### ***Abstrakt česky***

Cílem této diplomové práce bylo zlepšení a zvýšení efektivnosti personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod.

Práce začíná stručným zmapováním problematiky z oblasti personálního řízení v odborné literatuře a časopisech a definováním teoretických východisek pro praktickou část.

V druhé části jsem pak na základě analýzy současného stavu personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod a průzkumu spokojenosti zaměstnanců definovala jako oblast potřebné změny zavedení systému hodnocení, který tvoří slabý mezičlánek v dosavadním procesu personálního řízení.

Ve třetí části jsem vypracovala projekt zavedení systému hodnocení s využitím externí poradenské společnosti, který v konečném důsledku povede ke zlepšení a zefektivnění personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod.

### ***Abstrakt v anglickém jazyce***

The aim of this dissertation was to improve and increase the efficiency of personnel management in EGP INVEST, Ltd., Uherský Brod.

The introductory part of the dissertation maps the personnel management related issues as they are covered in professional literature and journals; it also defines the theoretical grounds for the practical part.

Part Two analyses the current conditions of the personnel management in EGP INVEST, Ltd., Uherský Brod and carries out an inquiry into the staff's satisfaction, on the grounds of which it defines introduction of assessment system, which is the weak point in the current personnel management process, as the area to change.

Part Three brings the proposal for the implementation of the assessment system using an external consulting company, which will in the end improve the company's personnel management and will make it more efficient.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji zaměstnancům firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod, především Ing. Janu Benešíkovi, který byl mým hlavním konzultantem, za jeho obětavý přístup, cenné rady. Za to, že mi poskytl materiály a podklady a vytvořil podmínky pro řešení problému, který je předmětem této práce.

Současně děkuji doc. PhDr. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení a připomínky, které mi při vypracování diplomové práce poskytl.

## **OBSAH**

|                                                                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>OBSAH.....</b>                                                                                                  | <b>6</b>  |
| <b>ÚVOD.....</b>                                                                                                   | <b>8</b>  |
| <b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                                                                                    | <b>9</b>  |
| <b>1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....</b>                                                                                    | <b>10</b> |
| 1.1 ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ .....                                                                                | 11        |
| 1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....                                                                                      | 11        |
| 1.3 KRITICKÉ BODY DOSPÍVÁNÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V OBLASTI<br>PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ .....                      | 13        |
| 1.3.1 Klíčové faktory nekonceptnosti personálního řízení.....                                                      | 13        |
| 1.4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST .....                                                                | 14        |
| 1.4.1 Hodnocení pracovníků .....                                                                                   | 15        |
| 1.4.2 Odměňování pracovníků .....                                                                                  | 19        |
| 1.4.3 Personální poradenství .....                                                                                 | 20        |
| <b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>                                                                                    | <b>23</b> |
| <b>2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI EGP INVEST, spol. s r.o.<br/>    UHERSKÝ BROD.....</b>                       | <b>24</b> |
| 2.1 ZÁKLADNÍ PŘEDMĚT ČINNOSTI SPOLEČNOSTI .....                                                                    | 24        |
| 2.2 ÚDAJE O ZAMĚSTNANCÍCH FIRMY EGP INVEST, spol. s r. o. UHERSKÝ<br>BROD.....                                     | 26        |
| <b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ<br/>    VE FIRMĚ EGP INVEST, spol. s r.o. UHERSKÝ BROD .....</b> | <b>27</b> |
| 3.1 ROZDĚLENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ .....                                                                          | 27        |
| 3.1.1 Vedení firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod .....                                                     | 27        |
| 3.1.2 Personální útvar ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod .....                                        | 27        |
| 3.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI PROVÁDĚNÉ VE FIRMĚ EGP INVEST, spol. s r.o.<br>UHERSKÝ BROD .....                          | 29        |
| 3.2.1 Plánování pracovníků.....                                                                                    | 29        |
| 3.2.2 Popisy pracovních funkcí.....                                                                                | 29        |
| 3.2.3 Získávání a výběr pracovníků .....                                                                           | 30        |
| 3.2.4 Hodnocení pracovníků .....                                                                                   | 32        |
| 3.2.5 Odměňování pracovníků .....                                                                                  | 33        |
| 3.2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....                                                                          | 33        |
| 3.2.7 Péče o pracovníky .....                                                                                      | 34        |
| 3.2.8 Propouštění a penzionování zaměstnanců.....                                                                  | 36        |
| 3.2.9 Personální informační systém .....                                                                           | 37        |
| 3.2.10 Charakteristika vnitropodnikových směrnic .....                                                             | 38        |
| 3.3 ANALÝZA PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....                                                                | 38        |
| 3.3.1 Interpretace průzkumu .....                                                                                  | 39        |
| 3.3.2 Shrnutí nejvýznamnějších zjištění .....                                                                      | 39        |

|             |                                                    |           |
|-------------|----------------------------------------------------|-----------|
| 3.4         | VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ .....                  | 42        |
| 3.5         | OBLASTI POTŘEBNÉ ZMĚNY .....                       | 43        |
| <b>III.</b> | <b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>                        | <b>45</b> |
| <b>4</b>    | <b>PROJEKT .....</b>                               | <b>46</b> |
| 4.1         | VÝCHODISKA PROJEKTU .....                          | 46        |
| 4.1.1       | Seznam externích poradenských společností .....    | 47        |
| 4.2         | DEFINOVÁNÍ PROJEKTU .....                          | 48        |
| 4.2.1       | Hlavní cíl projektu.....                           | 48        |
| 4.2.2       | Sekundární cíle projektu .....                     | 48        |
| 4.2.3       | Odůvodnění projektu.....                           | 48        |
| 4.2.4       | Kritéria úspěchu projektu.....                     | 50        |
| 4.2.5       | Seznam jednotlivých činností projektu .....        | 50        |
| 4.3         | PROJEKTOVÝ TÝM .....                               | 51        |
| 4.3.1       | Funkční matice .....                               | 51        |
| 4.3.2       | Personální zajištění I.fáze projektu .....         | 52        |
| 4.3.3       | Spolupráce s externí dodavatelskou firmou .....    | 54        |
| 4.3.4       | Kontrola průběhu navrhování systému hodnocení..... | 54        |
| 4.4         | ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....                  | 55        |
| 4.5         | EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU .....                | 57        |
| 4.6         | DEFINOVÁNÍ RIZIK PROJEKTU .....                    | 59        |
| 4.6.1       | Prevence a řešení rizik .....                      | 60        |
| 4.7         | ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ .....                         | 61        |
|             | <b>ZÁVĚR.....</b>                                  | <b>64</b> |
|             | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>             | <b>66</b> |
|             | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                        | <b>70</b> |
|             | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                         | <b>71</b> |
|             | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                          | <b>72</b> |

## ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení a zvýšení efektivnosti personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod. Firma se řadí svou velikostí do kategorie malých a středních podniků, které vykazují určité odlišnosti oproti velkým podnikům v oblasti personálního řízení.

Malé a střední firmy u nás si dostatečně neuvědomují význam kvality lidských zdrojů jako jednoho z klíčových faktorů své ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti. Mají horší pozici ve srovnání s velkými podniky v systémovosti a propracovanosti realizovaných přístupů, rozsahu zdrojů vynakládaných na vzdělávání a dostupnosti kvalifikovaných pracovníků. Je ale velkým omylem, domnívat se, že personální řízení je privilegiem pouze velkých podniků. Neuvědomují si, že právě oni potřebují věnovat personálnímu řízení a práci s lidmi velkou pozornost.

A to je důvod, který mě vedl k tomu, abych se v podniku zaměřila na tuto oblast. Zvláště v dnešní době, kdy zvyšující se konkurence na trhu, nutí firmu neustále se zeštíhlovat a na pracovníky jsou kladeny stále vyšší nároky.

V první části diplomové práce se zaměřím na zmapování problematiky personálního řízení v malých a středních podnicích v odborné literatuře a v odborných časopisech a určím teoretická východiska pro praktickou část.

V další části zpracuji analýzu současného stavu personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod. Součástí analytické části diplomové práce bude i průzkum spokojenosti zaměstnanců. Na základě provedených analýz stanovím oblasti potřebné změny.

Ve třetí části pak vypracuji projekt, ve kterém navrhnu možnosti řešení těchto oblastí. Provedu analýzu rizik, která se mohou v průběhu řešení projektu vyskytnout, včetně vyhodnocení ekonomické náročnosti.

Vypracovaný projekt se tak pro firmu stane praktickým návodem, jak prostřednictvím navrhovaných řešení zefektivnit personální řízení a tím přispět k vyšší produktivitě práce jejich zaměstnanců.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Personální řízení se zaměřuje na otázky, související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním a pracovním chováním, přizpůsobováním se podnikovým potřebám, se vztahy, do nichž jako pracovník podniku vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. [9]

V moderně řízeném podniku je personální řízení vnímáno jako významný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku v podmínkách globálního a liberálního trhu. Dobrá úroveň personálního řízení může vést k tomu, že hospodářské výsledky mohou být v jednom podniku výrazně vyšší než v podniku jiném, ačkoliv oba podniky mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení stroji a technikou, to znamená mají stejné podmínky podnikání. Personální řízení směřuje k tomu, aby byl personál podniku výkonný a snaží se o to zvyšováním produktivity práce, tj. zlepšováním využití pracovních sil, rozvojem pracovních schopností pracovníků a působením na přístup pracovníků k práci.

Náležitá pozornost personálnímu řízení přinese podniku:

- Efektivnější využívání lidské pracovní síly.
- Zlepšování pracovního výkonu.
- Žádoucí formování jejího odborného profilu.
- Větší spokojenost pracovníků a tím méně konfliktů.
- Menší fluktuaci.
- Dobrou zaměstnavatelskou pověst.
- Větší pracovní atraktivitu odrážející se ve snadnějším získávání pracovníků.
- Větší loajalitu pracovníků. [4]

## 1.1 Úkoly personálního řízení

Hlavním úkolem podnikového řízení je, aby byl podnik výkonný, úspěšný na trhu a dosahoval žádoucího zisku, a aby se jeho výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu slouží i personální řízení tím, že:

- Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje.
- Usiluje o optimální využívání pracovníků podniku.
- Formuluje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.
- Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.[9]

## 1.2 Personální činnosti

Personální činnosti představují dílčí aktivity v rámci personálního řízení a slouží k zajištění úkolů personálního řízení. V literatuře je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím těchto činností, nejčastěji se však uvádějí v následující podobě:

- 1) **Personální plánování** – odhadování a plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- 2) **Vytváření a analýza pracovních míst** – definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracování popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
- 3) **Získávání a výběr pracovníků** – činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni jednotlivci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech.

- 4) **Hodnocení pracovníků** – činnosti, jejichž úkolem je zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.
- 5) **Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – přijímání pracovníků a jejich uvádění do práce, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění pracovníků.
- 6) **Odměňování** – nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivace pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- 7) **Vzdělávání pracovníků** – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
- 8) **Pracovní vztahy** – především organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v podniku.
- 9) **Péče o pracovníky** – činnosti zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, na otázky pracovní doby a pracovního režimu, na záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. na záležitost stravování, sociálně hygienických podmínek práce, pracovního prostředí, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků.
- 10) **Personální informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím pracovníkům i zaměstnancům, či mimopodnikovým orgánům, jako úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.), vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchovávání informací o trhu práce a situaci na něm. [9]

### 1.3 Kritické body dospívání malých a středních podniků v oblasti personálního řízení

Manažeři malých a středních podniků velmi často podceňují význam práce s lidmi (personální řízení či řízení a využívání potenciálu lidských zdrojů a profesionální vedení personálu atd.). Mají za to, že když lidem přidělují práci a zaplatí za ni, stačí to. Obvykle nestačí, protože lidé potřebují víc - motivaci: perspektivu, plánovat svou budoucnost, dostávat zpětnou vazbu, cítit se součástí celku, který někam směřuje. Pokud to nedostanou, ti zdatnější se pokusí najít jinou práci, ti méně zdatní přestanou být iniciativní, pracují jen do "výšky svého platu", snaží se udržet pracovní místo, nebo "dotáhnout" to do důchodu, eventuálně „svou“ firmu i „pomlouvají“. Nic jiného je nezajímá. Není také proč - nemají motivaci, ani vytvořený pozitivní vnitřní vztah k firmě. [35]

#### 1.3.1 Klíčové faktory nekonceptnosti personálního řízení

##### *Finance*

Prvním, určitě ne nejdůležitějším, ale častým faktorem jsou finance. Nejlépe strávená minuta je ta, kterou investují do lidí. Ironií je, že většina společností ve skutečnosti vydává více peněz na údržbu budov a zařízení než na rozvoj vlastních lidí. Mnohé menší společnosti pod tlakem trhu „podkapitalizovány“, snižují náklady na nejmenší možnou míru. Mnohdy se jedná o boj o přežití a investice do pracovníků jsou odsunuty na mnohem „důležitější“ priority, jako jsou nájmy, leasingy, splátky úvěrů, provozní náklady, mzdy, investice do nových technologií...**prostě člověk až na prvním místě.** Nepochopení přímé závislosti mezi ziskem firmy s human resources management je častým jevem.

##### *Benefit*

Dalším faktorem, částečně souvisejícím i s výše zmiňovanými financemi, je mnohdy velmi obtížně vyčíslitelný přínos. Benefit. Zisk. Jasně spočitatelný a pokud možno ekonomickými čísly doložitelný zisk z investice. Práce s lidmi je vždy komplexní a dlouhodobou záležitostí a její přínos je těžko vyčíslitelný proces. Mnohé firmy nevidí rychlé výsledky. Často se objevují požadavky na rychlé, vše řešící a vše pokrývající „hurá“ akce, po jejichž realizaci je očekáván okamžitý přínos. Vždy se ale jedná o dlouhodobý strategický záměr, z něhož lze zisk vidět pouze v dlouhodobých horizontech.

### *Nízká vážnost připisovaná úloze personalisty*

Dalším faktorem je nízká vážnost připisovaná úloze personalistiky a personalisty v menších společnostech. Obchodní, finanční či výrobní ředitel je vnímán jako jeden z pilířů chodu společnosti. Personalista v menších firmách často stále teprve hledá svou, po právu nárokovatelnou, rovnocennou pozici v top managementu společnosti. Mnohdy je možné se setkat s tím, že personalistou se stává zrovna „volná“ osoba, asistentka, administrativní pracovnice, v mnoha případech je to desetina úvazku majitele či obchodního ředitele.

Finance, jasně vyčíslitelný benefit a uznání personalistiky jako nedílné součásti organizace jsou hlavní překážkou úspěšného startu. Startu, ke komplexnímu a strategickému řízení a rozvoji lidských zdrojů, které vede k rozvoji úspěšné, prosperující a rostoucí společnosti. [19]

## **1.4 Teoretická východiska pro praktickou část**

Po seznámení se s činností a chodem firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod a v průběhu úvodních konzultací s vedením firmy jsme dospěli k závěru, že v systému personálního řízení, který ve firmě doposud probíhal, chybí přesně vymezený mezičlánek mezi pracovním výkonem a řadou personálních činností. Tímto mezičlánkem je systém hodnocení pracovního výkonu. Hlavní oblastí, pro kterou chce firma využít hodnocení pracovníků je diferencované odměňování, které by mělo vést ke zlepšení pracovního výkonu. S vedením firmy jsem se dohodla, že pro zavedení systému hodnocení využijeme služeb externí poradenské společnosti.

Teoretická východiska pro praktickou část diplomové práce jsou proto následující oblasti:

- 1) Hodnocení pracovníků.
- 2) Odměňování pracovníků.
- 3) Možnosti a podmínky pro využití externích poradenských společností pro zajištění potřebných personálních činností.

### 1.4.1 Hodnocení pracovníků

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací.

Tomu slouží hodnocení pracovníků, které spočívá ve:

- Zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.
- Sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi.
- Hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci.[9]

#### ***Neformální hodnocení***

Neformální hodnocení není nic jiného, než průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování, poskytování okamžité zpětné vazby. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

#### ***Formální hodnocení***

Formální hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce i skupin pracovníků.

Neformální hodnocení je sice důležitým nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků i nástrojem operativního řešení problémů, ale zpravidla nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům, použití stejných kritérií hodnocení, je často velmi subjektivní a uplatňuje se při něm faktor náhody. Je také snadno napadnutelné. Proto by personální rozhodnutí měla být raději založena na formálním hodnocení, které přece jen zmíněné nedostatky neformálního hodnocení do značné míry odstraňuje. [9]

### ***Výhody pravidelného formálního hodnocení***

- poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska komplexu znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby práce byla dělána dobře,
- lépe rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka,
- lépe rozpoznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivní odstraňování,
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce,
- umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy,
- soustavněji orientuje pozornost pracovníka na výkon, vyvíjí na něj větší tlak,
- lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky v podniku.[9]

### ***Úkoly hodnocení pracovníků***

Hodnocení pracovníků má řadu úkolů a nelze bez něj efektivně provádět řadu personálních činností. Má především za úkol:

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků,
- umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování každého pracovníka podle jeho přispění k dosažení podnikových cílů,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje u jednotlivých pracovníků,

- vytvořit podklady pro plánování následnictví ve funkcích a pro plánování personálního rozvoje každého pracovníka,
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů podniku. [9]

Hodnocení pracovníků by mělo poskytovat aktuální informace, a mělo by se tedy provádět v intervalu, který ještě aktuálnost informací o pracovním výkonu pracovníka zajišťuje. Zpravidla se doporučuje provádět hodnocení pracovníků jednou za rok, ale je možné přihlížet i ke konkrétní povaze práce a ke konkrétním podmínkám a potřebám podniku a organizovat formální hodnocení tak často, jak často je nezbytně nutné informovat pracovníky, jak se vedení dívá na jejich práci.

Řada malých podniků v zahraničí provádí formální hodnocení pracovníků včetně rozhovoru s pracovníky každé čtvrtletí či pololetí. Hodnocení pracovníků různých kategorií může dokonce mít různou periodicitu. To závisí na významu dané kategorie pro souhrnný výkon podniku. Formální hodnocení bude asi častější v podnicích usilujících o maximální flexibilitu, tedy podnicích s větší proměnlivostí povahy práce a požadavků pracovních míst na pracovníka, a také v podnicích orientovaných na práci vysoce kvalifikovaných specialistů. [9]

### ***Diferencované hodnocení zaměstnanců***

Každý zaměstnanec má při své práci svěřené jisté úkoly. Ty se liší tím, co ten který z nich dělá, jaké je jeho pracovní zařazení v organizační struktuře firmy atd. Proto také není možné hodnotit každého podle stejného metru. Hodnocení zaměstnanců musí být – má-li splnit svůj smysl – diferencované. Musí postihnout konkrétní posouzení pracovního výkonu té které pracovní funkce, místa, zařazení apod. Šablonovité, povšechné, univerzální hodnocení nemá smysl. Jednotné formuláře rozdané všem vedoucím pro jejich zaměstnance jsou velmi nevhodné. Je to sice méně pracné, ale z hlediska efektu pro vedení firmy a přínosu pro samotné pracovníky prakticky neužitečné.[8]

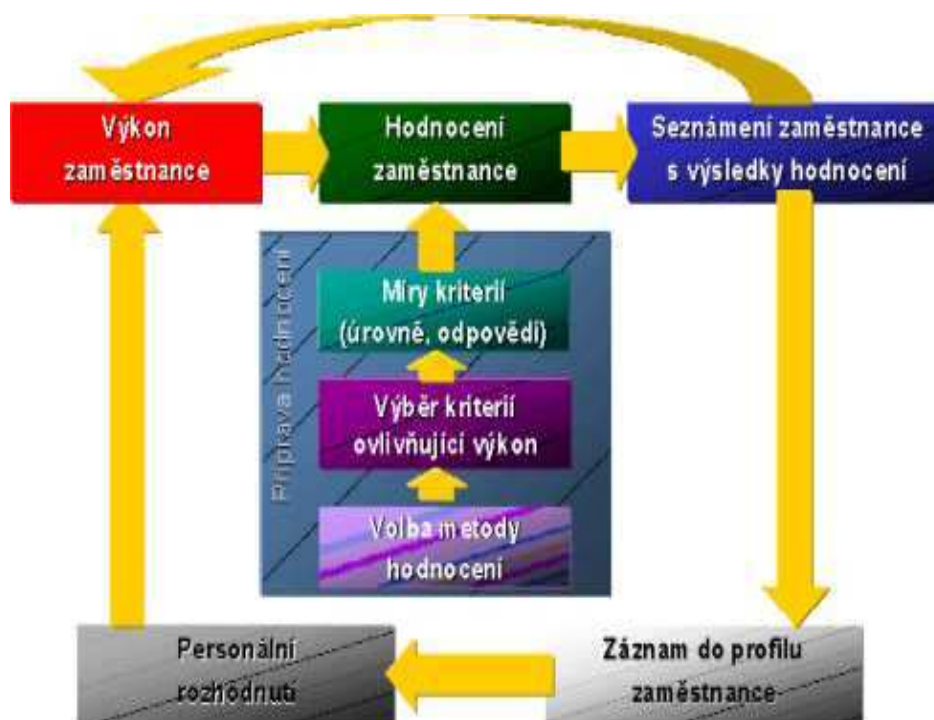
### ***Efektivní systém hodnocení***

Efektivní systém hodnocení je jen takový, který zohledňuje konkrétní a specifické podmínky dané organizace. Pro praxi to znamená důležitý poznatek: existují obecná pravidla, zásady, doporučení i ověřené systémy.

Tyto základní podmínky pro implementaci systému hodnocení je nezbytné doplnit o osobní vklad všech zúčastněných stran – tedy managementu, personálního útvaru, vedoucích pracovníků všech úrovní i zaměstnanců. Je potřeba definovat nejen společné cíle, ale zejména způsob jejich naplnění formou konkrétních pracovních úkolů v rámci organizace, úseků, jednotlivých profesí i jednotlivců. Na základě stanovení úkolů se definují nástroje měření i způsob vyhodnocení včetně časových period.

Efektivní hodnocení představuje:

- Silný motivační nástroj.
- Způsob spravedlivého odměňování.
- Prohloubení vzájemné komunikace a minimalizace případných neshod (konfliktů).
- Zvýšení úrovně péče o zaměstnance na straně jedné a zkvalitnění služeb na straně druhé.[16]



Obr. 1. Jednotlivé fáze hodnotícího procesu. Převzato z [37].

### 1.4.2 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z tohoto důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku. [9]

Systém odměňování je bezprostředně spjat se systémem hodnocení a posuzování výkonnosti. Představuje významnou složku motivačního působení na zaměstnance.

Funkční koncepce motivačního systému musí zvláště v malých a středních podnicích vytvořit takové odměňování, které je snadno použitelné, výkonově orientované a flexibilní.

Hmotná zainteresovanost na odpovídající výkonnosti má přihlídnout ke kvalitě zaměstnanců, k individuální ochotě k výkonu, ke skutečné výkonnosti zaměstnance a k přínosu pro podnik, k vnitropodnikové spravedlnosti i k tržní „ceně práce“. [15]

#### ***Základní otázky systému odměňování***

Systém odměňování musí řešit tři základní otázky:

- Čeho potřebuje organizace systémem odměn dosáhnout?
- Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn?
- Které vnější faktory ovlivňují odměňování v dané organizaci?

Podnik chce nejčastěji pomocí systému odměňování:

- vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání pracovníků,
- udržet si pracovníky,
- dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku,
- dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně produkce,
- dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity,
- formovat a rozvíjet takový pracovní kolektiv, který by byl schopen realizovat cíle podniku.

Pracovníci potřebují:

- zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny,
- určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků,
- spravedlnost a srovnatelnost odměňování,
- možnost seberealizace,
- dobré vztahy na pracovišti,
- uznání za práci,
- práci, která by je uspokojovala.[9]

#### **1.4.3 Personální poradenství**

Personální řízení je v malých a středních podnicích často odborně náročné a někdy podnik nemá dostatek sil některé problémy této práce samostatně zvládnout.

Naskýtá se možnost využít služeb dalších podniků specializovaných na personální práci, ať už se jedná o personální poradenství či zajišťování konkrétní personální činnosti. Vzhledem k tomu, že jde zpravidla o dlouhodobou spolupráci, znají tyto specializované podniky či jednotlivci důkladně personální i jinou problematiku malého a středního podniku a jejich služby tedy bývají velmi efektivní. [9]

#### ***Poradenství***

Poradenství je specifická odborná služba, která je poskytována speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které pomáhají:

- identifikovat problémy,
- doporučují řešení těchto problémů,
- pomáhají při zavádění řešení.

*Cílem* je pomoc při řešení problémů a zlepšení situace klienta.

***Poradce***

Poradce by kromě odborné kompetence měl splňovat řadu osobnostních předpokladů, zejména:

- dobrý úsudek, schopnost analýzy a syntézy a další intelektuální schopnosti,
- schopnost chápat lidi a pracovat s nimi,
- schopnost komunikovat, přesvědčovat a motivovat,
- intelektuální a emocionální zralost,
- osobní iniciativa a energie,
- morální kvality.

***Personální poradenství***

Posláním personálního poradenství je na základě vědeckých poznatků a praktických zkušeností přispívat k optimalizaci všech stránek personálního řízení v podniku.

Ke specifickým oblastem, na které se poradenství zaměřuje, patří:

- Poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů zaměřené na:
  - personální audit, personální strategie, podnikovou kulturu, efektivní komunikaci, organizační strukturu, hodnocení pracovníků, motivační programy, požadavky na vzdělávání, individuální kariérní plány, sestavování pracovních týmů, odměňování, řízení výkonu zaměstnanců.
- Výběr vedoucích řídicích pracovníků.
- Výběr odborníků a specialistů.
- Personální poradenství pro investory.
- Psychologické služby, diagnostika.
- Grafologický rozbor písma.
- Vzdělávání pracovníků.
- Jobmanagement pro uchazeče o zaměstnání.
- Služby assesment center.

- Organizace výběrových řízení.
- Outplacement.
- Outsourcing.
- Sestavování a zadávání personální inzerce. [20]

### ***Typy personálního poradenství z hlediska obsahu a náplně***

- a) Expertní: jedná se o jednorázový přenos znalostí od experta k zadavateli při řešení specifického úkolu.
- b) Procesní: jde o systémové úlohy s důrazem na zajištění dispozic pro specifická kritéria vykonávané činnosti.
- c) Krizové: které spočívá v komplexních řešeních situace v tandemu expert-klient.

### ***Personální poradenství v malých a středních podnicích***

Malé a střední podniky se bojí požádat o pomoc a spolupráci poradenskou firmu, nebo poradce. Náklady s tím spojené nejsou, pokud jde o české poradenské firmy, nebo individuální poradce, příliš vysoké. Investice v řádu desítek tisíc, za větší poradenskou práci, se vyplatí. Výrazně urychlí řešení problémů, které vlastníci a management chce řešit, ale neví dost dobře jak. Může to zachránit firmu před vážnou krizí - pokud při prvních náznacích požádá o pomoc či ještě dříve.

Některé firmy povolají poradce zvnějšku až jako poslední pokus o záchranu, což může být už zbytečné. Jiné firmy mají za to, že je to drahé a nepomůže jim to. Drahé to být nemusí - pokud manažeři intenzivně a opravdově spolupracují. Poctivá poradenská společnost manažerům včas řekne, že firmě není pomoci tak, jak si to oni představovali, ale většinou jim řekne i pomůže jak či jinak. Udělá to především proto, aby za sebou nenechávala pomníky vlastních neúspěchů a špatné jméno. [16]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI EGP INVEST, spol. s r. o. UHERSKÝ BROD**

EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod byla založena společenskou smlouvou uzavřenou k 1.9.1991 a zapsána v Obchodním rejstříku u Okresního soudu Brno venkov 25.9.1991 .

EGP INVEST, spol. s r. o. Uherský Brod ve své podnikatelské činnosti a výrobním programu navazuje na zkušenosti projektového střediska založeného v Uherském Brodě již v roce 1960. Hlavním předmětem podnikání bylo zajišťování činností a služeb v oboru investiční výstavby, rekonstrukcí, modernizací a inovací staveb. Od roku 1970 byl předmět podnikání rozšířen i na oblast jaderné, ale i klasické energetiky.

Na společnost přešla veškerá práva, povinnosti, odpovědnost i závazky vyplývající z předmětu činnosti Energoprojekt Praha, středisko Uherský Brod. Pro podnikatelskou činnost společnost získala potřebný vysoce kvalifikovaný potenciál a projektové kapacity, systém, archív, organizaci, tradici, ale i dobré jméno v odborných investorských kruzích.

Společnost má hlavní sídlo v Uherském Brodě, ulice Antonína Dvořáka 1707 a další pracoviště v Praze, Zlíně, Dukovanech, Jaslovských Bohunicích (SR) a v Trnavě (SR).

Pro zajištění projektových prací v SR byla založena společnost EGP INVEST, spol. s r. o. - organizační zložka Trnava se sídlem ul. Jána Bottu č. 2, Trnava (SR), která vznikla v roce 1995 se 100 % kapitálovou účastí EGP INVEST, spol. s r. o. Uherský Brod registrací notářským úřadem v Trnavě.

### **2.1 Základní předmět činnosti společnosti**

- Projektová, inženýrská, investorská a dodavatelská činnost pro stavby občanské, průmyslové, vodohospodářské, dopravní, ekologické, sklady pohonných hmot apod.
- Vývojové, studijní a koncepční práce související s přípravou energetických, průmyslových a občanských staveb.

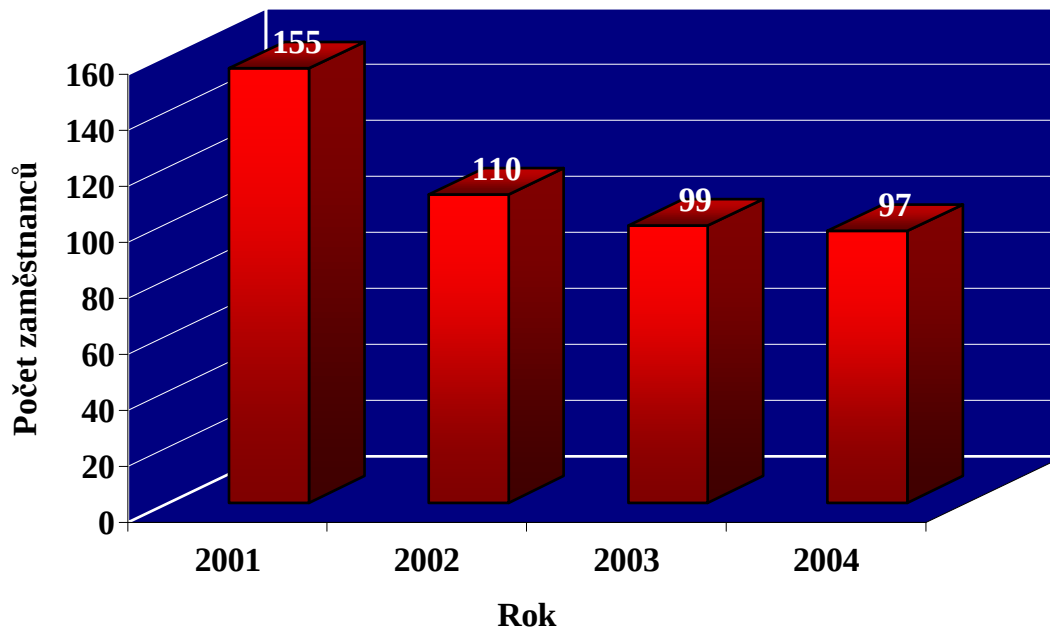
- Projektová činnost technologických aktivních částí jaderných elektráren zajišťované vlastními kapacitami i ve spolupráci s dalšími firmami na základě dohod o vzájemné spolupráci.
- Průzkumné a měřičské práce související s přípravou investic a podkladů souvisejících s majetkoprávním uspořádáním nemovitostí.
- Činnost autorského dozoru a projektových služeb na staveništích.
- Dodavatelská, servisní a zprostředkovatelská činnost.
- Projekty řízení jakosti, provozní řády apod.
- Bezpečnostní dokumentace.
- Projekty ekologické, ochrany vod a ovzduší.
- Energetické audity.
- Speciální práce a služby pro MO a NATO v rámci členství v asociaci obranného průmyslu.
- Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických osob a právnických osob.
- Činnost realitní kanceláře, komerční a tržní odhady nemovitostí a podnikatelské projekty a záměry.
- Archivní činnosti, reprografické a kopírovací práce.

## 2.2 Údaje o zaměstnancích firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod

Tab. 1. Zaměstnanci firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod rozdělení podle divizí za rok 2004 [vlastní zpracování].

| ZAMĚSTNANCI PODLE DIVIZÍ | 2004      |
|--------------------------|-----------|
| Stavební                 | 50        |
| Elektro                  | 11        |
| Strojní                  | 7         |
| Jaderná                  | 7         |
| Projekce celkem          | 75        |
| Společníci               | 3         |
| Administrativa           | 12        |
| Dělníci                  | 7         |
| <b>Celkem</b>            | <b>97</b> |

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2001 - 2004



Obr. 2. Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod v letech 2001 – 2004 [vlastní zpracování].

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ EGP INVEST, spol. s r.o. UHERSKÝ BROD**

#### **3.1 Rozdělení personálních činností**

Ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod se personální řízení rozděluje mezi dva interní subjekty, kterými jsou:

- vedení firmy (tedy vlastníci společnosti)
- personální útvar, který je přímo odpovědný vedení firmy

##### **3.1.1 Vedení firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod**

Firma EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod je vlastněna třemi společníky. Tito vlastníci si ponechávají v oblasti personálního řízení vždy pravomoci rozhodovat v těch personálních činnostech, které se dotýkají podniku jako celku. Veškerou přípravu, která předchází těmto personálním činnostem má na starosti personální útvar.

K personálním činnostem, které jsou zastřešovány vedením firmy patří:

- personální plánování,
- popisy pracovních funkcí,
- získávání a výběr pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- péče o pracovníky.

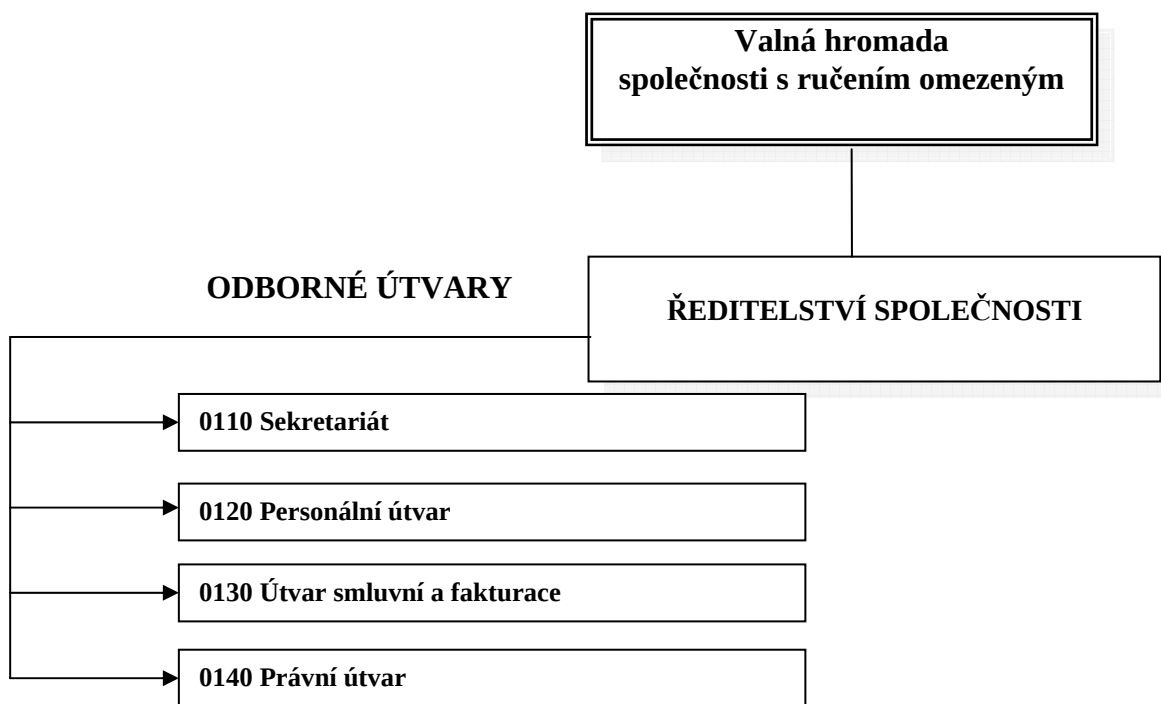
##### **3.1.2 Personální útvar ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod**

Ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod se personální útvar zaměřuje zejména na zajištění administrativní stránky personální práce. Zpracovává všechny osobní údaje, údaje o pracovním a funkčním zařazení, zakládá záznamy o odborném školení, i o zdravotním stavu, stará se o smlouvy a mzdovou agendu. A připravuje podklady pro personální činnosti, které zastřešuje vedení společnosti.

**Pravidelné činnosti personálního útvaru**

K hlavním činnostem, které jsou prováděny personálním útvarem ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod patří zejména:

- pracovní smlouvy a jejich evidence,
- uzavírání pracovních poměrů,
- výpovědi z pracovních poměrů,
- zpracování mzdové agendy,
- přijímání a orientace pracovníků.



Obr. 3. Umístění personálního útvaru v organizační struktuře firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod. Převzato z [43].

Celé organizační schéma firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod je uvedeno v Příloze P I.

## **3.2 Personální činnosti prováděné ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod**

### **3.2.1 Plánování pracovníků**

Ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod neexistuje personální plánování v delším časovém horizontu. Jedná se spíše o krátkodobý plán s maximálním horizontem jednoho roku. Toto plánování většinou vychází z porovnání vnitřních zdrojů a potřeb, od nichž se pak odvozují následné změny, které např. v důsledku nových či utlumených zakázek povedou k získávání dalších zaměstnanců, nebo k jejich uvolňování.

Odpovědnost za plánování optimálního počtu pracovních míst a pracovníků sdílejí vlastníci a vedoucí personálního útvaru. Vedoucí personálního útvaru po dohodě s vlastníky firmy připravuje potřebné informace pro personální plánování. To znamená přehled o tom, jaké budou úbytky pracovníků, např. z důvodu ukončení pracovního poměru na dobu určitou, nebo v důsledku odchodu zaměstnanců do důchodu. Od toho se pak odvíjí to, zda vznikne potřeba náboru a získávání nových zaměstnanců, které útvary budou tyto pracovníky potřebovat, jakou mají mít kvalifikaci, jaké platové zařazení, včetně dalších složek odměňování, které je pro plánované pracovníky na dané období potřeba uplatnit.

### **3.2.2 Popisy pracovních funkcí**

Pracovní funkce je ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod definovaná jako účast na procesu, uvedená v kvalifikačním katalogu a respektovaná ve mzdovém předpisu, v příslušnosti k útvaru a působnosti, která má vymezenou kompetenci, pravomoci i odpovědnosti v popisu pracovní funkce.

Popis pracovní funkce je ve firmě rozhodujícím dokladem pro řízení, plánování, organizování i pro kontrolu a řízení jakosti práce a všech činností ve vztahu na mzdové zařazení. Obsahuje popis prováděné práce z hlediska působnosti, pravomoci a odpovědnosti (kompetenci) pracovníka. Obsahuje označení funkce, organizační začlenění, charakteristiku, soupis povinností a úkolů pravidelných i nepravidelných, požadavky na kvalifikaci atd.

### 3.2.3 Získávání a výběr pracovníků

#### *Získávání pracovníků*

Získávání pracovníků ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod je prováděno stabilním způsobem. Nejprve se vyskytne podnět k hledání nových pracovníků a ten přichází ve firmě ze 3 stran:

- 1) Ze strany vedení firmy. Pokud je např. sjednána větší zakázka, která není zvládnutelná pracovními silami, které jsou ve firmě k dispozici.
- 2) Ze strany jednotlivých divizí, které vznesou požadavek na personální útvar. Tento požadavek, pak personální útvar předloží vedení firmy a ti na základě záměrů a možností firmy rozhodnou o tom, zda je nutná potřeba nového pracovníka a projedná jej s vedoucím divize.
- 3) Poslední podnět je ze strany personálního útvaru. Pokud je personálnímu útvaru doručena výpověď ze strany zaměstnance, nebo se blíží plánovaný odchod do důchodu některého z pracovníků a vedení firmy se rozhodne tuto pracovní pozici znovu obsadit.

Většinou se obsazují pracovní místa, která v podniku již existovala, takže vedoucí personálního útvaru připraví seznam specifických kvalifikačních a jiných požadavků podle popisu pracovní funkce. Tento seznam se předloží vedení společnosti ke schválení.

Metody získávání nových pracovníků:

- Ústní dotazování – pro obsazování odborných funkcí.
- Inzerce v novinách.
- Spolupráce s úřady práce.
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Co se týká spolupráce se vzdělávacími institucemi, firma EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod úzce spolupracuje jak se středními, tak vysokými školami. Ze středních škol se jedná především o SPŠ stavební v Uherském Hradišti a Zlíně. Těmto studentům firma nabízí bezplatnou odbornou praxi v průběhu školního roku. Samozřejmostí je také nabídka prázdninových brigád.

Pro firmu EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod má ale největší význam spolupráce s posluchači vysokých škol, nebo s jejich absolventy. Firma úzce spolupracuje s ČVUT v Praze a VUT v Brně. Stávajícím studentům je nabídnuta možnost předdiplomové a diplomové praxe. Absolventům je pak nabídnuta možnost nastoupit do firmy. Cílem těchto spoluprací je zabezpečení kvalifikované a ověřené pracovní síly.

### ***Výběr pracovníků***

Výběr pracovníků ve firmě je dvojstupňový. Nejprve personální útvar provede předvýběr na základě doručených materiálů (motivační dopis a životopis) a porovná skutečně dosaženou kvalifikaci všech uchazečů s požadavky na kvalifikační profil volného pracovního místa.

Na základě získaných informací sestaví seznam vhodných kandidátů, kteří jsou pozváni k pohovorům. Tyto pohovory provádí buď vedení firmy, nebo vedoucí útvaru, do kterého má být nový pracovník zařazen. Na základě těchto pohovorů dojde k výběru konkrétního uchazeče.

### ***Přijímání a orientace pracovníků***

Pracovník, který je vybrán, musí před samotným nástupem do zaměstnání splnit některé formální náležitosti. Patří sem:

- **Vstupní školení**

Před uzavřením Pracovní smlouvy musí být přijímaný zaměstnanec seznámen s pracovištěm a náplní práce, s právy a povinnostmi a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat a při nástupu do práce s předpisy o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s tímto pracovním řádem a s předpisy o uchování státního, hospodářského a služebního tajemství. Proškolení OBP (o bezpečnosti práce) a PO (požární ochraně) je v průběhu zaměstnání periodicky obnovováno v intervalu jednoho roku.

- **Lékařská prohlídka**

Před uzavřením Pracovní smlouvy se zaměstnanec musí podrobit vstupní lékařské prohlídce a sdělení lékaře předkládá personálnímu útvaru. Zdravotní prohlídka se periodicky opakuje při vyřizování a obnovování žádosti ke vstupu do kontrolovaného pásma jaderné elektrárny (roční prohlídka).

- **Předložení potřebných dokladů**

Při nástupu do zaměstnání zaměstnanec předloží občanský průkaz, doklad o své kvalifikaci a další odborné způsobilosti, řidičský průkaz, vysvědčení o státní zkoušce, autorizaci a zápočtový list, bez něhož nelze pracovní poměr uzavřít.

- **Pracovní smlouva**

Pracovní smlouva se uzavírá nejpozději v den nástupu do práce. Pracovní smlouva je v písemné podobě. Jedno vyhotovení Pracovní smlouvy obdrží zaměstnanec a jedno je založeno v personálním útvaru.

Součástí Pracovní smlouvy je:

- Dohoda o mzdě.
- Rozhodnutí o mzdovém zařazení.

Po podpisu Pracovní smlouvy dojde k zařazení pracovníka do personální evidence firmy. Založí se mu osobní karta, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení a vystaví se mu podnikový průkaz. Poté je vedoucím personálního útvaru proveden po firmě a uveden na pracoviště. Vedoucí divize pak seznámí pracovníka s pracovištěm a náplní práce.

### **3.2.4 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod probíhá na neformální úrovni. Není o tom vedena žádná dokumentace a nestává se příčinou personálních rozhodnutí. Nejsou stanovena přesná kritéria, na základě kterých by zaměstnanec mohl být motivován k vyšším pracovním výkonům. V minulém roce se firma snažila zavést systém formálního hodnocení, ale díky nedostatku zkušeností v této oblasti se nakonec tento pokus stal administrativní přítěží a ztraceným časem.

### 3.2.5 Odměňování pracovníků

Mzda je ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod tvořena osobní mzdou a příplatky. Základ osobní mzdy tvoří tarifní mzda (ve firmě se jedná o 12 tarifních skupin, kdy každý tarif je přesně určen) a dále pak část mzdy závislé na objemu a kvalitě odvedené práce.

V souvislosti s odměňováním je potřeba zmínit také zaměstnanecké výhody, které firma poskytuje svým pracovníkům. Jedná se o:

- příspěvek na stravování v podobě stravenek, kde hradí 55 % ceny,
- týden dovolené navíc,
- bezplatný pronájem místnosti u příležitosti životních jubileí,
- poskytnutí daru ve výši od 5.000,-- do 10.000,-- Kč u příležitosti:
  - odchod do důchodu
  - svatba
  - narození dítěte
  - životní jubileum

### 3.2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vedení firmy přikládá mimořádnou pozornost zajištění a zdokonalení odborných znalostí a předpokladů nejen pro odborné, ale i pomocné administrativní funkce (např. obsluha výpočetní techniky). Vedení firmy využívá tzv. kariérního přístupu v oblasti dlouhodobě odborné přípravy vybraných jedinců, připravených pro vedoucí funkce.

Odborná příprava zaměstnanců je zabezpečována formou externích dodávek projektové a dodavatelské činnosti a další služby pro firmy ČEZ a.s. a SE a.s. a ve funkci externích dodavatelů je zabezpečena přímo jejich školicími středisky za úhradu. Získaná osvědčení a oprávnění jsou časově omezena a školení je nutno aktualizovat.

Odbornou přípravu projektantů určuje vedení společnosti a organizuje, eviduje a kontroluje vedoucí personálního útvaru. Základním dokladem je karta – osobní složka zaměstnance.

Ve firmě je nutné plánovat odborný růst zaměstnanců. Zejména proto, že firma často realizuje složité a projektově náročné zakázky např. projektování kontejnerů na uložení jaderného odpadu pro JE Dukovany, které vyžadují vysokou odbornou způsobilost vedoucích profesních pracovníků.

V přípravné etapě projektového procesu musí tedy vedení firmy:

- identifikovat potřeby týkající se odborné způsobilosti pracovníků, kteří provádějí činnosti ovlivňující jakost procesů a to zejména v oblasti jaderné energetiky,
- zajistit výcvik pro splnění těchto potřeb,
- hodnotit efektivnost poskytnutého výcviku,
- zajistit, aby si její zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti,
- udržovat odpovídající záznamy o vzdělání, praktických zkušenostech, výcviku a kvalifikaci.

Popis funkcí a pracovních činností pro projektové, inženýrské a dodavatelské zaměření firmy stanoví pro jednotlivé funkce (pracovní činnosti) kvalifikační předpoklady potřebné pro jejich úspěšné vykonávání. Zdokumentování, dokladování a evidence je základem systému odborné přípravy.

### **3.2.7 Péče o pracovníky**

Ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod představuje péče o pracovníky především následující oblasti:

- pracovní doba,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví.

### ***Pracovní doba a pracovní režim***

Délka týdenní pracovní doby všech zaměstnanců EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod je 40 hodin.

V zájmu lepšího využívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců je zavedena pružná pracovní doba. Forma pružné pracovní doby:

- Je stanoveno pružné čtyřtýdenní pracovní období, při němž si zaměstnanec sám volí začátek a konec směn a je povinen v období 4 po sobě jdoucích týdnů stanoveném zaměstnavatelem odpracovat pracovní dobu připadající podle rozvržené týdenní pracovní doby na toto čtyřtýdenní období.
- A dále, aby nedocházelo k tomu, že pracovníci nejsou přítomni právě v okamžiku kdy jsou zapotřebí je stanovena základní pracovní doba, tj. časový úsek, kdy je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Je stanovena od 8<sup>00</sup> - 13<sup>00</sup> hod. V uvedené době se realizují konzultace, porady a interní i externí jednání.

### ***Pracovní prostředí a vybavení pracovišť***

Podmínkou efektivního, vysoce kvalitního, spolehlivého a trvale dobrého pracovního výkonu je vhodné pracovní prostředí a podmínky organizační a lidské přímo na pracovišti.

Firma EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod musí identifikovat a řídit lidské a fyzikální faktory pracovního prostředí vztahů v kolektivu - týmu, které jsou potřebné pro dosažení výkonu, jakosti a shody výrobku. K tomu musí vytvářet dostatečné předpoklady.

Pracovní prostředí je ve firmě sledováno a vyhodnocováno z hlediska:

- vlivu pracovního prostředí na znaky jakosti
- vlivu pracovního prostředí na lidský faktor
- mezilidských a pracovních vztahů

Cílem je **spokojenost** pracovníků s prací, prostředím, organizační strukturou, vztahy i poměry na pracovišti. Vhodné pracovní prostředí je součástí **řízených podmínek** každého procesu, tedy i projektového a dodavatelského procesu.

Součástí je i vytvoření optimálního pracovního klimatu vhodnými smluvními vztahy mezi vedením firmy a pracovníkem, dodržováním etických zásad, stanovením pravidel pro vystupování a osobní vzhled pracovníků, čistotu a úpravu prostor, kolegiální vztahy na pracovištích, image firmy ve vztahu k subdodavatelům a odběratelům.

### ***Vybavení pracovišť***

V souvislosti s pracovním prostředím se firma zabývá také vybavením pracovišť. Proto, aby firma zajistila jakost projektového a dodavatelského procesu i konkurenceschopnosti, musí identifikovat, zajišťovat a udržovat vybavení, které potřebuje pro dosažení jakosti výsledného produktu - výrobku a služby.

Jedná se o vybavení:

- projekčních kanceláří a souvisejícího vybavení, zajišťujícího vhodné pracovní prostředí a podmínky,
- zařízení, nutných pro kvalitní výkon projektové a dodavatelské činnosti, hardware a software, informační síť, internet, spoje a komunikace.
- podpůrných služeb – reprografie, archiv, doprava, údržba.

### ***Bezpečnost a ochrana zdraví při práci***

Za plnění úkolů společnosti v péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci odpovídají vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí. Tyto úkoly jsou neoddělitelnou součástí jejich pracovních povinností.

#### **3.2.8 Propouštění a penzionování zaměstnanců**

Firma EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod se neustále snaží snížit stav zaměstnanců. Hlavním důvodem je zvyšující se konkurence na trhu, která firmu nutí neustále se zeštíhlovat. Nejčastějším důvodem rozvázání pracovního poměru byla v poslední době zejména nadbytečnost.

K dalším způsobům ukončení pracovního poměru, které ve firmě proběhly patří:

- skončení pracovního poměru sjednaného na dobu určitou,
- výpovědí,
- zrušením ve zkušební době,
- odchodem do důchodu (penzionováním).

Co se týká penzionování pracovníků, musí zaměstnanec odchod do starobního důchodu oznámit nejpozději 3 měsíce před zamýšleným odchodem personálnímu útvaru, který zajistí sepsání žádosti o důchod a její doložení potřebnými doklady. Do předčasného starobního důchodu může odejít každý zaměstnanec před dosažením věkové hranice pro nárok na starobní důchod v zákonem stanovené lhůtě.

### **3.2.9 Personální informační systém**

Základní funkcí systému personálních informací ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod je zajistit podklady pro personální řízení.

#### ***Skupiny personálních informací***

Ve firmě existují dvě základní obsahové skupiny:

- informace o práci
- informace o pracovnících

Informace o práci:

- základ tvoří evidence pracovních míst
- průběžné informace o práci, které jsou předmětem zájmu ekonomického oddělení (mzdové náklady)

Informace o pracovnících:

- identifikační údaje (jméno, datum narození, bydliště), pracovní smlouva, údaje o dosažené kvalifikaci, údaje o zdravotním stavu
- údaje o odpracovaném čase, o neodpracované době z důvodu nemoci, údaje o čerpané dovolené, údaje o neomluvené absenci atd.

### 3.2.10 Charakteristika vnitropodnikových směrnic

Firma EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod má vypracovány řady směrnic, dotýkajících se lidského faktoru. Hlavním účelem vytvoření bylo stanovení vnitřních pravidel, konkretizace obecné legislativy a do značné míry i ochrana zaměstnanců. Mezi základní směrnice patří:

#### ***Pracovní řád***

Pracovní řád patří mezi základní dokumenty firmy. Úzce souvisí se směrnicemi Mzdový řád a Organizační řád. Pracovní řád blíže rozvádí, v souladu s právními předpisy, ustanovení zákoníku práce podle konkrétních podmínek ve společnosti EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod. Ukázka ze směrnice Q-32/02 Pracovní řád je uvedena v Příloze P II.

#### ***Mzdový řád***

Mzdový řád určuje pravidla a systém hmotné zainteresovanosti řadových i vedoucích zaměstnanců v závislosti na jakosti a parametrech výsledného produktu.

#### ***Organizační řád***

Organizační řád je základní organizační norma, která upravuje vnitřní organizaci společnosti s ručením omezeným EGP INVEST. Stanoví systém řízení společnosti, vnitřní členění a organizační strukturu, vymezuje základní působnost, pravomoci, odpovědnosti a kompetence pracovníků společnosti.

## 3.3 Analýza průzkumu spokojenosti zaměstnanců

V průběhu diplomové praxe ve firmě jsem měla možnost zjišťovat názory zaměstnanců k jednotlivým charakteristikám jejich práce. Z důvodu toho, že personální řízení je nejen proces zabezpečování nutných personálních činností, ale především o lidech (zaměstnancích), kteří ve firmě pracují, rozhodla jsem se vypracovat dotazník zaměřený na průzkum spokojenosti, ve kterém by zaměstnanci měli možnost své názory prezentovat. Zpětná vazba na aktuální dění ve firmě, pracovní podmínky a klima v jednotlivých útvarech jsou důležité informace pro každou společnost. Nejen jako obrázek o tom, jak to vypadá, ale hlavně jako vstupní informace do procesu zlepšování a motivování pracovníků.

### 3.3.1 Interpretace průzkumu

Průzkum byl tedy zaměřen na zjištění vztahu zaměstnanců firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod k jednotlivým charakteristikám jejich práce a pracovního prostředí. Dotazníky měly písemnou podobu a byly průběžně rozdány všem zaměstnancům. Bylo rozdáno 78 dotazníků, z toho se vrátilo 65, návratnost byla tedy 83 %.

Cílem bylo získat postoje a názory respondentů v následujících oblastech:

- I. Obsah práce.
- II. Oblast řízení.
- III. Funkčnost pracovního kolektivu.
- IV. Podpora osobního rozvoje.
- V. Pracovní podmínky.
- VI. Hodnocení a odměňování pracovního výkonu.

Dotazník obsahoval 24 otázek uzavřených a jednu otázku otevřenou, ve které měl zaměstnanec možnost odpověď zvolit z několika možností. Dotazníky byly pro všechny zaměstnance firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod shodné a základní údaje v úvodu dotazníku byly pouze dvě (věk a vzdělání), a to z toho důvodu, aby přílišná selekce nevzbudila obavu u zaměstnanců vyjádřit otevřeně své názory a postoje.

Ve firmě doposud nebyl realizován průzkum spokojenosti zaměstnanců a z toho jsem také při tvorbě dotazníku vycházela. Pro zjištění spokojenosti s jednotlivými oblastmi jsem volila formu jednoduchých otázek. K vyjádření spokojenosti bylo zvoleno klasické školní známkování (podle známkovací stupnice 1 až 5). Záměrem této struktury dotazníku bylo, aby působil na zaměstnance opticky únosně a mohl být dobře a rychle vyplněn.

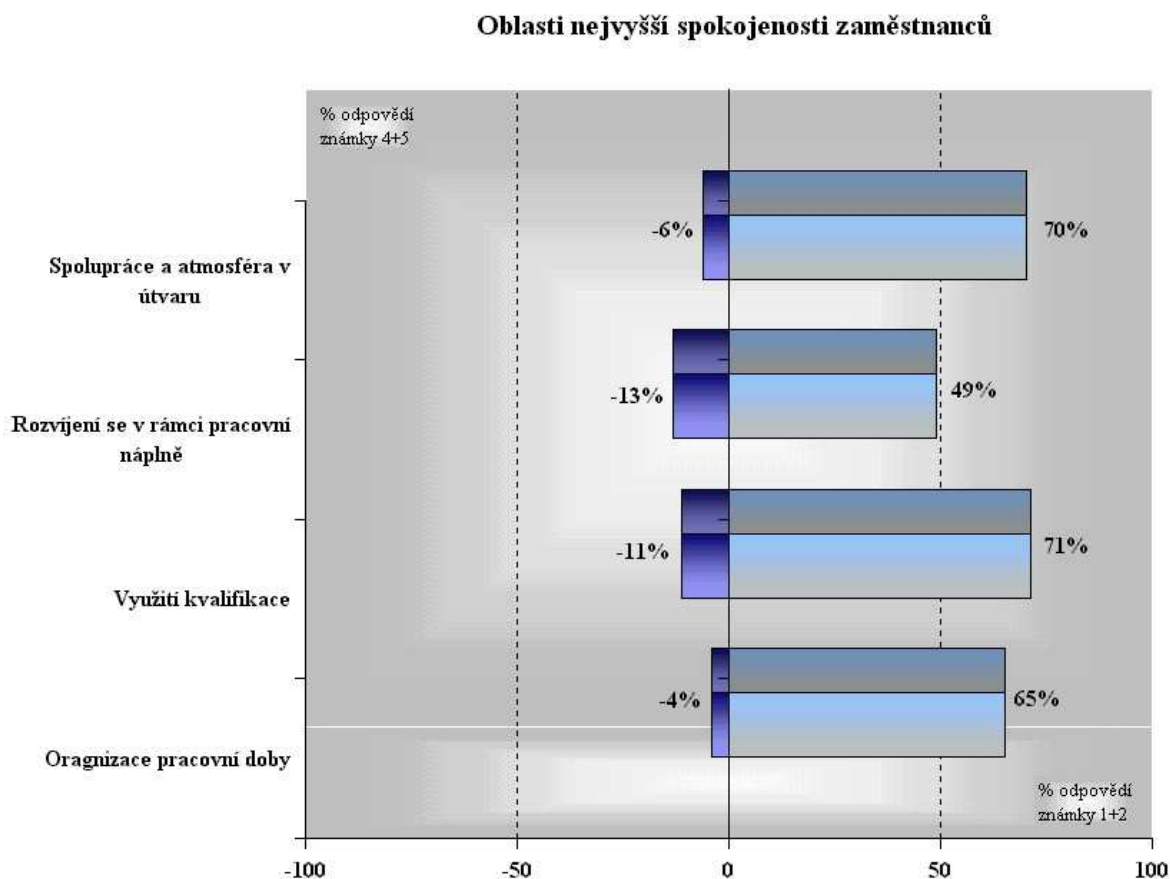
Dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod je uveden v Příloze P III.

### 3.3.2 Shrnutí nejvýznamnějších zjištění

Rozbor dotazníkového šetření nebyl hlavním záměrem mé diplomové práce. Takže v této kapitole budou uvedeny pouze nejvýznamnější zjištění, ke kterým jsem dospěla. Podrobnější grafické zpracování celého průzkumu spokojenosti zaměstnanců je uvedeno v Příloze P IV.

Smyslem grafického znázornění uvedených typů pruhových grafů je ilustrovat polarizaci názorů. Procentuální hodnoty na plusové ose vypovídají o postoji těch, kteří vyjadřují spokojenost. Minusová osa udává procenta respondentů, kteří jsou se situací nespokojeni.

Na ose 0 až + 100 je vyjádřen procentuální podíl odpovědí součtu známek 1 + 2. Na ose – 100 až 0 se nachází procentuální vyjádření součtu odpovědí známek 4 + 5. Zbytek do 100 % tvoří odpovědi respondentů, kteří uvedli známku 3.

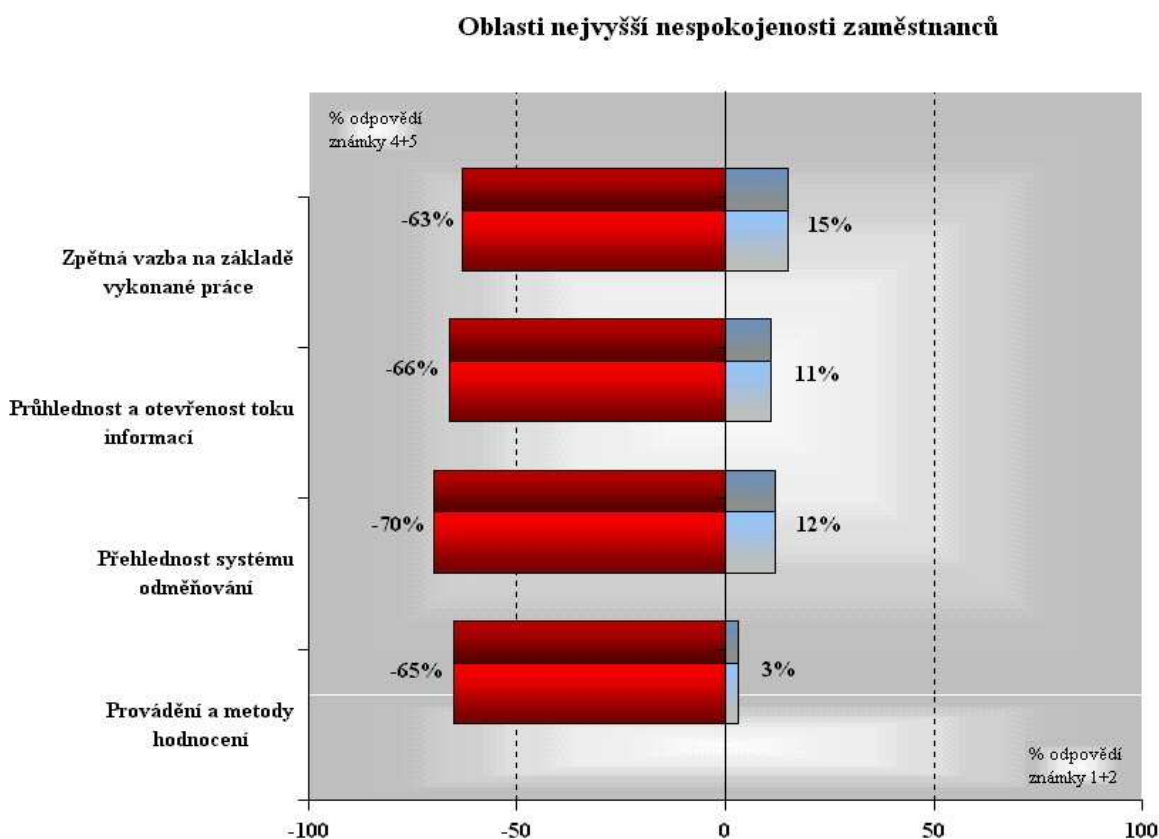


Obr. 4. Oblasti nejvyšší spokojenosti zaměstnanců [vlastní zpracování].

V tomto grafu (Obr. 4) jsou uvedeny ty oblasti, ve kterých firma dosahuje v průzkumu spokojenosti zaměstnanců nejvyšších hodnot. Jsou to především:

- spolupráce a atmosféra v útvaru,
- rozvíjení se v rámci pracovní náplně,
- využití kvalifikace,
- organizace pracovní doby.

Výsledky ukázaly pozitivní postoj zaměstnanců zejména v oblastech, kterým firma věnuje pozornost, a kde přistoupila na oboustranně výhodné řešení.



Obr. 5. Oblasti nejvyšší nespokojenost zaměstnanců [vlastní zpracování].

V tomto grafu (Obr. 5) jsou uvedeny ty oblasti, ve kterých firma dosahuje v průzkumu spokojenosti zaměstnanců nejnižších hodnot. Jsou to především:

- zpětná vazba na základě vykonané práce,
- průhlednost a otevřenost toku informací,
- přehledný systém odměňování,
- provádění a metody hodnocení.

Výsledky v těchto oblastech pomohly odpovědět na to, co se zaměstnancům nelíbí a co by nejraději změnili. Mohla jsem tak vedení firmy naznačit, že provedení změn v personálním řízení už není možné odkládat a v současné době vyřešení těchto oblastí představuje klíč ke spokojenosti a tím k vyšší motivaci jejich pracovníků, o kterou v důsledku požadavku vyšších pracovních výkonů musí usilovat.

### 3.4 Vyhodnocení výsledků analýz

První analýza, kterou jsem v diplomové práci provedla byla zaměřena na zjištění současného stavu personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod. Konkrétně tedy, jaké personální činnosti jsou ve firmě prováděny a jakým způsobem. Druhou analýzu jsem zaměřila na průzkum spokojenosti zaměstnanců, především na jejich názor a vztah k jednotlivým charakteristikám jejich práce. Tímto nástrojem se mi podařilo získat rychlou zpětnou vazbu na stávající situaci z pohledu zaměstnanců. Na základě obou těchto analýz pak bylo možné zhodnotit současný stav personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod a porovnat tak důvody spokojenosti, či nespokojenosti zaměstnanců a definovat oblasti potřebné změny.

Pro přehledné zhodnocení celého procesu personálního řízení jsem zvolila následující postup:

- 1) Nejprve jsem vyhodnotila personální činnosti, které vyplývají ze získávání a výběru zaměstnanců.
- 2) V další části jsem pak provedla vyhodnocení personálních činností zaměřených na stávající zaměstnance.

V personálních činnostech vyplývajících ze získávání, výběru a adaptace nových pracovníků si myslím, že firma nemá žádný významnější problém, který by bylo nutné řešit. Získávání pracovníků probíhá většinou stejnými metodami, které se v minulosti již osvědčily, takže není nutné využívat nákladnějších metod, jako je inzerce přes internet, nebo využití služeb personálních agentur, které si často účtují trojnásobek nástupního platu zaměstnance. Navíc firma se pokouší spíše zeštíhlovat a zaměřovat svou pozornost na stávající zaměstnance, takže získání nových pracovníků se nemusí vyskytnout delší dobu. Za velký klad v této části považuji zejména to, že firma spolupracuje při získávání zaměstnanců se vzdělávacími institucemi. Nejen že má možnost zabezpečit si kvalifikovanou a ověřenou pracovní sílu, ale především nelze opomenout přínos, který firma získá od mladého neutrálního pozorovatele, oplývajícího neotřelými nápady.

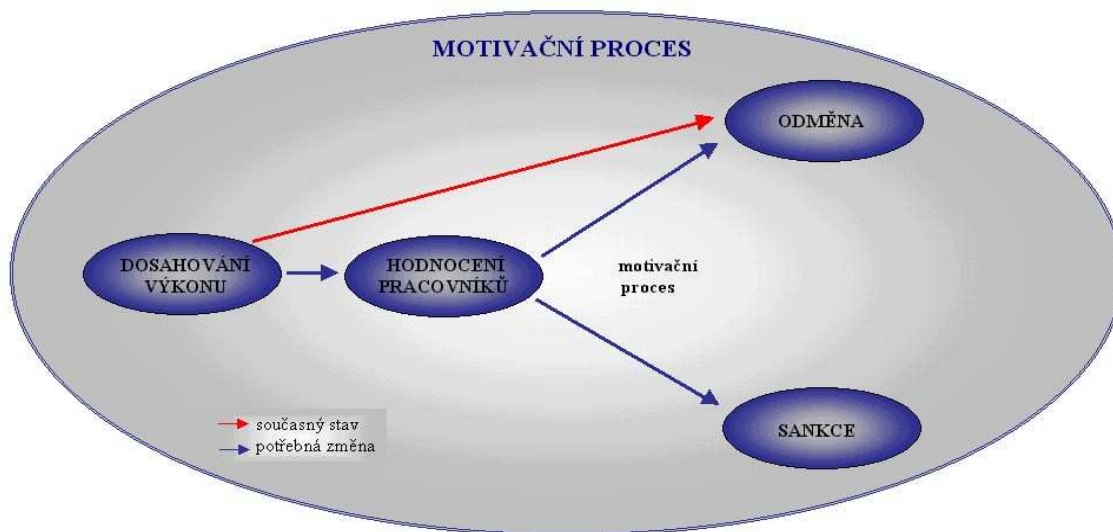
Při vyhodnocení personálních činností zaměřených na stávající zaměstnance mohu využít analýzy průzkumu spokojenosti, který jsem ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod provedla. Tento průzkum pomohl určit, ve kterých personálních činnostech je firma silná, a které oblasti naopak vyžadují změnu.

Oblasti, ve kterých je firma silná jsou pracovní podmínky a vzdělávání, což ukázal i průzkum spokojenosti zaměstnanců. Vedení firmy přikládá mimořádnou pozornost zajištění a zdokonalení odborných znalostí a předpokladů, zejména s ohledem na to, že realizuje složité a projektově náročné zakázky, které vyžadují vysokou odbornou způsobilost. Firma si také uvědomuje, že podmínkou efektivního, vysoce kvalitního, spolehlivého a trvale dobrého pracovního výkonu je vhodné pracovní prostředí. V souvislosti s pracovním prostředím se firma zabývá také vybavením pracovišť. Proto, aby firma zajistila jakost projektového a dodavatelského procesu i konkurenceschopnosti, musí identifikovat, zajišťovat a udržovat vybavení, které potřebuje pro dosažení jakosti výsledného produktu.

Na závěr vyhodnocení silných stránek personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod nelze opomenout dobře zpracovanou personální evidenci. Všechny dokumenty jsou řádně zaznamenány v personálním informačním systému a slouží pro kontroly z úřadu práce, finančního úřadu či zdravotních pojišťoven.

### 3.5 Oblasti potřebné změny

Ovšem oblastmi, ve kterých firma neobstála při průzkumu spokojenosti zaměstnanců, a které jsou současně i oblastmi potřebné změny, byly především hodnocení a odměňování pracovníků. Nejlépe současnou situaci a potřebnou změnu vystihuje následující obrázek.



Obr. 6. Slabý mezičlánek personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod [vlastní zpracování].



Červená šipka v obrázku (Obr. 6) znázorňuje stav, který je v současné době ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod. Z obcházení hodnocení pracovníků vyplývají následující problémy:

- neposkytování zpětné vazby zaměstnancům,
- odměňování není přímo závislé na výkonu zaměstnance,
- nízká úroveň motivace zaměstnanců,
- nepřehledný systém odměňování, kdy srovnatelné pozice jsou odměňovány odlišným způsobem,
- neznalost motivátorů zaměstnanců a tím neúčelné vynakládání prostředků na jejich odměňování,
- neexistence relevantních výstupů použitelných v systémech rozvoje pracovní síly, řízení kariéry,
- vysoké náklady na odměňování zaměstnanců.



Motivační proces, který je vyznačen modrou šipkou v obrázku (Obr. 6) představuje potřebnou změnu, kterou je ve firmě nutné zavést. Vsunutí hodnocení pracovníků do motivačního procesu přinese následující přínosy:

- definované postupy hodnocení a poskytování zpětné vazby zaměstnancům,
- přehledný systém odměňování,
- vazba výkonu zaměstnance a způsobu jeho odměňování,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- využití všech možností a forem odměňování (peněžních a nepeněžních) poznáváním motivátorů jednotlivých zaměstnanců,
- optimalizace osobních nákladů.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 4 PROJEKT

### 4.1 Východiska projektu

V této části se zaměřím na vypracování projektu ke zlepšení a zvýšení efektivnosti personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod.

V předcházejících kapitolách byla jednoznačně definována potřeba zavést systém hodnocení. Na tomto závěru jsem se shodla i s vedením firmy a společně jsem našli možnost řešení této situace.

Problém, který by tedy měl vyřešit tento projekt je samotný proces zavedení nového systému hodnocení.

Pro zavedení efektivního systému hodnocení je nutné stanovit postup pro jeho uplatnění:

- a) stanovit cíle hodnocení,
- b) určit kritéria pro hodnocení,
- c) vybrat metody hodnocení,
- d) určit systém vyhodnocování jednotlivých kritérií,
- e) seznámit zaměstnance se způsobem hodnocení a s jeho kritérii,
- f) realizovat hodnocení.

V případě firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod není možné zabezpečit uvedený postup vlastními silami. Chybí k tomu nejen časový prostor, ale především zkušenosti a praktické dovednosti. Proto bylo rozhodnuto využít služeb externí poradenské společnosti, která dokáže zavést systém hodnocení rychleji, efektivněji a v konečném součtu i s menšími náklady než samotná firma.

Důvod, který vedl k tomuto řešení je, že externí poradenská společnost:

- dokáže uvolnit ruce a nechá firmu soustředit se na klíčové záležitosti,
- ušetří čas,
- přinese nový pohled zvenčí,
- disponuje specialisty v daném oboru, kteří poskytují značnou koncentraci znalostí a zkušeností,

- umožní nestranný pohled na věc,
- má často větší přesvědčovací moc. Firma se obává toho, že pokud by systém hodnocení sestavila sama, nemusí se s ním zaměstnanci plně ztotožnit.

#### 4.1.1 Seznam externích poradenských společností

Na základě provedeného průzkumu firem, které se zabývají personálním poradenstvím, navrhuji pro zavedení systému hodnocení oslovit firmy uvedené v tabulce (Tab. 2). Vybírala jsem poradenské společnosti především ze Zlína a okolí Uherského Brodu. Delší vzdálenosti by jen zvyšovaly celkové náklady na zavedení systému hodnocení. Rozhodující je jistě kvalita, ale domnívám se, že i když není v okolí Uherského Brodu takové množství poradenských společností jako v Praze, tím více se budou snažit odvést kvalitní práci. Udělají to především proto, aby za sebou nenechávaly pomníky vlastních neúspěchů a špatné jméno. V přehledu jsou uvedeny i dvě personální agentury z Brna. Uvedla jsem je záměrně, kdyby se vedení firmy EGP IVNEST, spol. s r.o. Uherský Brod rozhodlo pro porovnání oslovit i firmy vzdálenější.

Tab. 2. Přehled externích poradenských společností [vlastní zpracování].

| Název externí poradenské společnosti | Sídlo poradenské společnosti |
|--------------------------------------|------------------------------|
| Agentura 1, spol. s r.o.             | Staré Město                  |
| Agentura AMACO                       | Zlín                         |
| Trexima spol. s r.o.                 | Zlín                         |
| ActivKonzult                         | Zlín                         |
| AUDIVIA, s.r.o.                      | Brno                         |
| KON-TAKT, s.r.o.                     | Brno                         |
| Personal Solutions & Consulting      | Slavičín                     |

Podrobnější informace o vybraných externích poradenských společnostech jsou uvedeny v Příloze P V.

## 4.2 Definování projektu

### 4.2.1 Hlavní cíl projektu

Hlavním cílem projektu je pomocí vhodně nastaveného systému hodnocení zvýšit kvalitu a efektivnost současného systému personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod a využít jeho výsledků v oblasti odměňování.

### 4.2.2 Sekundární cíle projektu

- prostřednictvím definovaných postupů hodnocení poskytnou zpětnou vazbu zaměstnancům,
- vytvořit přehledný systém odměňování,
- motivovat a stabilizovat ty stávající zaměstnance, s jejichž prací je firma spokojena a ty zaměstnance, kteří mají rezervy, motivovat k efektivnějším pracovním výsledkům,
- využít všech možností a forem odměňování (peněžních a nepeněžních) poznáním motivátorů jednotlivých zaměstnanců,
- optimalizovat náklady na odměňování.

Tento projekt bude proveden na základě rozhodnutí vrcholového managementu firmy vydaného dne 4. dubna 2005. Realizace projektu má podle tohoto rozhodnutí začít dne 25. května 2005 a ukončena má být 2. září 2005 nasazením systému hodnocení do praxe.

Na základě tohoto pověření má projekt jasně definovanou omezenost finančních zdrojů. Vedení firmy stanovilo finanční rozpočet na zavedení systému hodnocení externí poradenskou společností do 100 tis. Kč.

### 4.2.3 Odůvodnění projektu

K odůvodnění projektu jsem využila tzv. metody SPIN, která přehledně a jednoduše popisuje projekt z pohledu výchozí situace, vzniklého problému, dopadu problému a nutnosti toto řešení provést.

SPIN znamená:

- a) S – situace. Jaká je situace? Co se děje?
- b) P – problém. Jaký problém tato situace představuje?
- c) I – implikace (dopady, důsledky). Jaké jsou dopady tohoto problému? Co by se stalo, kdybychom neučinili žádná opatření?
- d) N – nutnost. Co je nutné udělat, abychom předešli důsledkům situace a problémy vyřešili?

Tab. 3. Metoda SPIN [vlastní zpracování].

|                  |                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Situace</b>   | Firma EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod nemá jasně vymezený a definovaný systém hodnocení, který představuje důležitou část mozaiky připravené a konkurenceschopné firmy.                                                            |
| <b>Problém</b>   | Absencí systému hodnocení přichází firma nejen o užitečný zdroj informací, které by mohly být využity v dalších oblastech personálního řízení, ale především o významný prostředek zvyšování výkonnosti a pracovní motivace zaměstnanců. |
| <b>Implikace</b> | Pokud firma nezavede účinný systém hodnocení, nemusí obstát v konkurenčním prostředí, nedosáhne vyššího pracovního výkonu zaměstnanců a bude přicházet v důsledku ztráty motivace o nejefektivnější pracovníky.                          |
| <b>Nutnost</b>   | Proto je nutné, aby byl ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod zaveden motivující systém hodnocení, který bude přijat a prostřednictvím kterého se předejde výše zmíněným důsledkům.                                             |

#### 4.2.4 Kritéria úspěchu projektu

Kritéria úspěchu projektu představují klíčové oblasti, které mají zásadní význam pro projekt a jsou pro jeho realizaci rozhodující. Hlavními kritérii úspěchu tohoto projektu jsou:

- Volba nejvhodnější externí poradenské společnosti, která zavede ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod systém hodnocení, který bude přesně odpovídat potřebám firmy.
- Efektivní spolupráce mezi externí poradenskou společností a firmou EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod.
- Otevřená komunikace a spolupráce mezi vedením firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod a jejími zaměstnanci při zavádění nového systému hodnocení.

#### 4.2.5 Seznam jednotlivých činností projektu

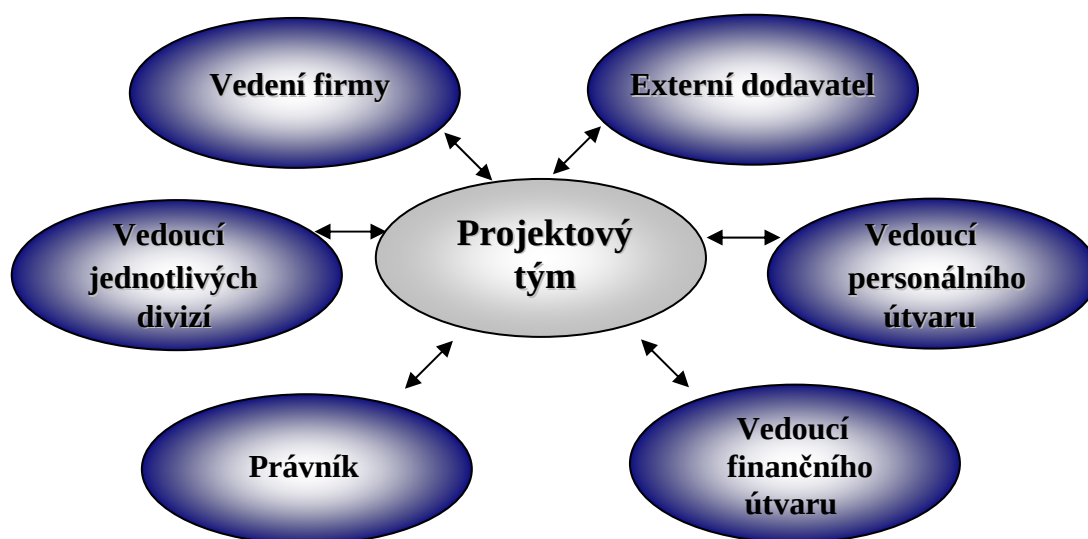
Projekt zvýšení efektivnosti personálního řízení prostřednictvím zavedení systému hodnocení je naplánován a rozdělen do těchto následujících činností (Tab. 4).

Tab. 4. Seznam jednotlivých činností projektu [vlastní zpracování].

| Fáze | Název činnosti                                                         |
|------|------------------------------------------------------------------------|
| I.   | Shromažďování informací a provedení výběrového řízení                  |
|      | Studium informačních materiálů o dodavatelích                          |
|      | Oslovení dodavatelů dopisem                                            |
|      | Vyhodnocení dodaných podkladů                                          |
|      | Pozvánka na prezentaci vybraných firem                                 |
|      | Příprava kritérií pro výběr nejvhodnějšího dodavatele                  |
|      | Workshop firem                                                         |
|      | Posouzení nabídek dle kritérií                                         |
|      | Výběr dodavatele a informování neúspěšných dodavatelů                  |
|      | Jednání s vybraným dodavatelem o podmínkách smlouvy                    |
|      | Uzavření smlouvy s vybraným dodavatelem                                |
| II.  | Zadání projektu a vypracování návrhu řešení externím dodavatelem       |
|      | Zadání projektu                                                        |
|      | Důkladné seznámení dodavatele s prostředím firmy                       |
|      | Předložení návrhu řešení a odsouhlasení vedením společnosti            |
|      | Platba zálohy externímu dodavateli                                     |
|      | Vypracování kompletního systému hodnocení                              |
| III. | Příprava a zaškolování vedoucích pracovníků s novým systémem hodnocení |
|      | Seznámení zainteresovaných pracovníků se systémem hodnocení            |
|      | Seznámení s postupem a pomocnou dokumentací                            |
|      | Trénink potřebných znalostí a dovedností                               |
|      | Konečné schválení navrženého systému hodnocení a zaplacení zbytku ceny |
| IV.  | Nasazení systému hodnocení do praxe                                    |

### 4.3 Projektový tým

Na realizaci tohoto projektu byl sestaven projektový tým, který je tvořen v I. fázi zaměstnanci firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod, ve II. a III. fázi se do projektu zapojí externí dodavatel.



Obr. 7. Projektový tým [vlastní zpracování].

#### 4.3.1 Funkční matice

Výše uvedený seznam činností projektu (Tab. 4) můžeme rozšířit prostřednictvím funkční matice, která definuje, který člen projektového týmu se bude podílet na realizaci jednotlivých činností. Konečnou odpovědnost za provádění jednotlivých činností bude mít v tomto případě vždy vedení firmy, neboť se na všech činnostech bude osobně podílet a bez jeho konečného souhlasu, nebude možné žádnou činnost realizovat.

Tab. 5. Funkční matice. Vysvětlivky: Ř = řídí, S = spolupracuje [vlastní zpracování].

| Fáze | Název činnosti                                                       | Vedení firmy | Vedoucí person. útvaru | Právnick | Vedoucí fin. útvaru | Vedoucí divizi | Externí dodavatel |
|------|----------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------|----------|---------------------|----------------|-------------------|
| I.   | Shromažďování informací a provedení výběrového řízení                |              |                        |          |                     |                |                   |
|      | Studium informačních materiálů o dodavatelích                        | Ř            | S                      |          |                     |                |                   |
|      | Oslovení dodavatelů dopisem                                          | Ř            | S                      |          |                     |                |                   |
|      | Vyhodnocení dodaných podkladů                                        | Ř            | S                      |          |                     |                |                   |
|      | Pozvánka na prezentaci vybraných firem                               | Ř            | S                      |          |                     |                |                   |
|      | Příprava kritérií pro výběr nejvhodnějšího dodavatele                | Ř            |                        |          |                     | S              |                   |
|      | Workshop firem                                                       | Ř            | S                      |          |                     | S              |                   |
|      | Posouzení nabídek dle kritérií                                       | Ř            |                        |          |                     | S              |                   |
|      | Výběr dodavatele a informování neúspěšných dodavatelů                | Ř            | S                      |          |                     | S              |                   |
|      | Jednání s vybraným dodavatelem o podmínkách smlouvy                  | Ř            |                        | S        |                     |                |                   |
| II.  | Zadání projektu a vypracování návrhu řešení externím dodavatelem     |              |                        |          |                     |                |                   |
|      | Důkladné seznámení dodavatele s prostředím firmy                     | Ř            | S                      |          |                     | S              | S                 |
|      | Předložení návrhu řešení a odsouhlasení vedením společnosti          | Ř            |                        |          |                     | S              | S                 |
|      | Zadání projektu                                                      | Ř            |                        |          |                     |                | S                 |
|      | Platba zálohy externímu dodavateli                                   | Ř            |                        |          | S                   |                |                   |
|      | Vypracování kompletního systému hodnocení                            | Ř            | S                      |          |                     | S              | S                 |
| III. | Příprava a zaškolení vedoucích pracovníků s novým systémem hodnocení |              |                        |          |                     |                |                   |
|      | Seznámení zainteresovaných pracovníků se systémem hodnocení          | Ř            | S                      |          |                     | S              | S                 |
|      | Seznámení s postupem a pomocnou dokumentací                          | Ř            | S                      |          |                     | S              | S                 |
|      | Trénink potřebných znalostí a dovedností                             | Ř            | S                      |          |                     | S              | S                 |
|      | Konečné schválení navrženého systému hodnocení                       | Ř            |                        |          |                     | S              | S                 |
|      | Zaplacení zbytku ceny                                                | Ř            |                        |          | S                   |                |                   |
| IV.  | Nasazení systému hodnocení do praxe                                  |              |                        |          |                     |                |                   |

#### 4.3.2 Personální zajištění I.fáze projektu

Z funkční matice je patrné, že každý člen projektového týmu bude mít specifické úkoly. V I. fázi půjde především o provedení výběrového řízení dodavatele, který zavede ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod systém hodnocení.

Výběrovému řízení je nutné věnovat značnou pozornost, protože úspěch projektu závisí především na volbě externího dodavatele a na tom, jak kvalitně práci odvede. Prvním krokem by tedy mělo být oslovení dodavatelů, kteří zaujmou na základě prvotních informací. Mezi formy prvotních informací mohou patřit:

- webové stránky,
- e-mailové nabídky,
- katalogy,
- reference od jiných firem.

Zde je důležité věnovat pozornost nejen formální, ale i obsahové stránce nabídky a především tomu, zda firma přichází s něčím novým, specifickým, vlastním. To obstará vedoucí personálního útvaru. Na základě takto získaných informací by se mělo vedení firmy rozhodnout, kteří dodavatelé budou osloveni. Možné externí poradenské společnosti navrhuji oslovit dopisem s požadavky na informace týkající se především následujících oblastí:

- a) *Kompetence* – zdroje know-how, doba působení na trhu, specializace, reference, na jaké cílové skupiny se zaměřují, kvalita týmu, zda vlastní certifikát ISO, nebo jiný obecně uznávaný certifikát kvality.
- b) *Pružnost* – schopnost přizpůsobit standardní programy potřebám firmy.
- c) *Metodika prováděné práce*.
- d) *Cena*.
- e) *Organizace* – je-li firma schopná navrhnout řešení „na klíč“.

Na vyhodnocení dodaných podkladů se bude podílet vedení firmy a vedoucí personálního útvaru. Úkolem vedoucího personálního útvaru pak bude vybrané dodavatele pozvat na prezentaci před komisí, která se bude skládat z vedení firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod a ze všech vedoucích pracovníků, kteří budou systém hodnocení zavádět do praxe. Před prezentací je nutné, aby si vedení firmy, vedoucí personálního útvaru a vedoucí jednotlivých divizí připravili požadavky, které od systému hodnocení a od externího dodavatele očekávají. Na začátku prezentace, by mělo vedení firmy seznámit jednotlivé dodavatele se situací ve firmě a se všemi požadavky. Na závěr by bylo vhodné provést diskusi, ve které členové komise budou pokládat dotazy, jak k odborné problematice, tak k celé organizaci zavádění systému hodnocení.

Po skončení prezentací by členové komise měli diskutovat nad jednotlivými kritérii a rozhodnout se pro jednu ze společností. Dodavatelské nabídky bude nutné posoudit nejen z hlediska ceny, ale také podle doby trvání celé zakázky, pověsti dodavatele atd. Konečně rozhodnutí o výběru dodavatele provede vedení firmy.

Úkolem vedoucího personálního útvaru pak bude kontaktovat vybraného dodavatele a pozvat ho na jednání o podmínkách smlouvy. Tohoto jednání se zúčastní vedení firmy a právník. Ve smlouvě bude nutné sjednat cenové podmínky, přesný termín zahájení a dokončení prací a také postup pro případ nedodržení podmínek uvedených ve smlouvě. Ostatním osloveným dodavatelům zašle vedoucí personálního útvaru dopis s vyjádřením, že nebyli vybráni.

#### **4.3.3 Spolupráce s externí dodavatelskou firmou**

Na základě průzkum personálních společností jsem zjistila, že spolupráce při zavádění systému hodnocení probíhá obdobným způsobem.

Nejprve proběhne důkladné seznámení externího dodavatele s prostředím firmy. V tomto kroku by měli spolupracovat s externím dodavatelem především vedoucí jednotlivých divizí a vedoucí personálního útvaru. Poté externí firma předloží návrh řešení. V případě přijetí návrhu je externímu dodavateli zadán projekt na vypracování systému hodnocení.

Po vypracování kompletního systému hodnocení, včetně všech dokumentů seznámí externí dodavatel zainteresované pracovníky se systémem hodnocení, s postupem hodnocení a pomocnou dokumentací. Provede trénink potřebných znalostí a dovedností.

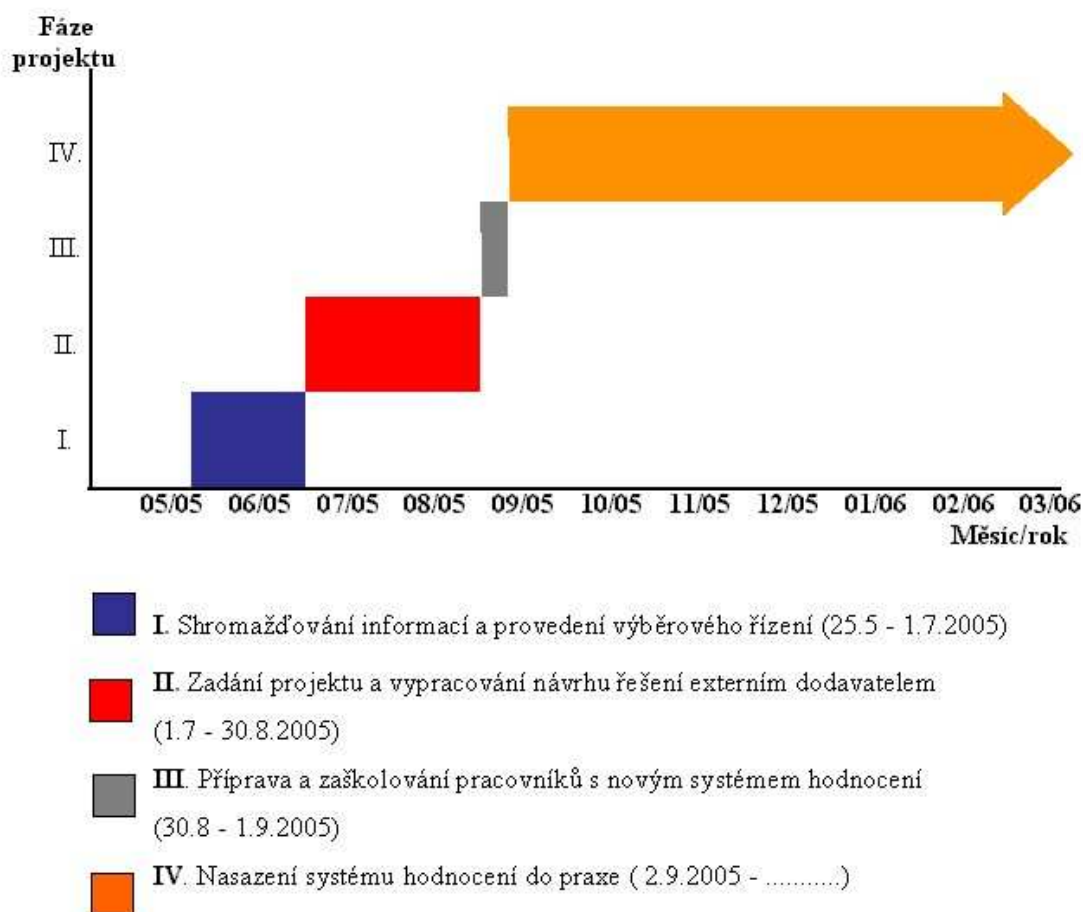
Po vyhodnocení spolupráce se sepiše závěrečná zpráva a spolupráce může tímto okamžikem končit. Většinou jsou ale tyto poradenské společnosti k dispozici pro další konzultace a pokud je firma spokojena může se vytvořit trvalý oboustranně prospěšný vztah a firma může využít externí poradenské společnosti i v jiné oblasti personálního řízení.

#### **4.3.4 Kontrola průběhu navrhování systému hodnocení**

V průběhu navrhování systému hodnocení bude velmi důležité zajistit průběžnou kontrolu a úzce spolupracovat s dodavatelskou firmou. Vzájemná informovanost je zde velmi důležitá. Případné odchylky od požadovaného stavu tak bude možné rychle a včas napravit a při výskytu nejasností se obě strany snadno domluví na jejich řešení.

#### 4.4 Časový harmonogram projektu

Důležitou součástí plánování projektu je sestavení časového plánu.



Obr. 8. Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování].

Z uvedeného obrázku (Obr. 8) vyplývá, že projekt zavedení systému hodnocení začne 25. 5. 2005 a to I. fází, která je zaměřena na shromažďování informací a provedení výběrového řízení. Časový průběh fáze II. a fáze III. bude záviset především na externím dodavateli. Zejména na tom, jak dlouho bude potřebovat na seznámení se s firmou EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod a kolik času bude potřeba na vypracování návrhu řešení.

Na základě průzkumu personálních společností, který jsem provedla, trvá většinou kompletní vypracování systému hodnocení jeden měsíc. Příprava a zaškolování pracovníků s novým systémem hodnocení bude záviset na vedení společnosti a na vytíženosti zainteresovaných pracovníků. Záleží pak na domluvě s externím dodavatelem, zda školení proběhne během jednoho dne, nebo bude rozloženo na více dnů.

Nový systém hodnocení by měl být do praxe nasazen podle odhadovaných předpokladů 2.9.2005. Od okamžiku nasazení je časový harmonogram vyjádřen žlutou šipkou, která nemá pevně stanovený bod ukončení, protože systém hodnocení zavedený do praxe nelze chápat jako časové omezenou práci.

Podrobnější rozpracování časového harmonogramu podle jednotlivých činností uvádím v následující tabulce (Tab. 6).

*Tab. 6. Časový harmonogram projektu rozpracovaný podle jednotlivých činností [vlastní zpracování].*

| Fáze | Název činnosti                                                         | Zahájení | Dokončení |
|------|------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| I.   | Shromažďování informací a provedení výběrového řízení                  | 25.5.05  | 1.7.05    |
|      | Studium informačních materiálů o dodavatelích                          | 25.5.05  | 30.5.05   |
|      | Oslovení dodavatelů dopisem                                            | 30.5.05  | 7.6.05    |
|      | Vyhodnocení dodaných podkladů                                          | 7.6.05   | 9.6.05    |
|      | Pozvánka na prezentaci vybraných firem                                 | 9.6.05   | 20.6.05   |
|      | Příprava kritérií pro výběr nejvhodnějšího dodavatele                  | 20.6.05  | 21.6.05   |
|      | Workshop firem                                                         | 21.6.05  | 23.6.05   |
|      | Posouzení nabídek dle kritérií                                         | 23.6.05  | 27.6.05   |
|      | Výběr dodavatele a informování neúspěšných dodavatelů                  | 27.6.05  | 29.6.05   |
|      | Jednání s vybraným dodavatelem o podmínkách smlouvy                    | 29.6.05  | 30.6.05   |
|      | Uzavření smlouvy s vybraným dodavatelem                                | 30.6.05  | 1.7.05    |
| II.  | Zadání projektu a vypracování návrhu řešení externím dodavatelem       | 1.7.05   | 29.8.05   |
|      | Zadání projektu                                                        | 1.7.05   | 4.7.05    |
|      | Důkladné seznámení dodavatele s prostředím firmy                       | 5.7.05   | 14.7.05   |
|      | Předložení návrhu řešení a odsouhlasení vedením společnosti            | 15.7.05  | 15.7.05   |
|      | Platba zálohy externímu dodavateli                                     | 18.7.05  | 18.7.05   |
|      | Vypracování kompletního systému hodnocení                              | 19.7.05  | 29.8.05   |
| III. | Příprava a zaškolování vedoucích pracovníků s novým systémem hodnocení | 30.8.05  | 1.9.05    |
|      | Seznámení zainteresovaných pracovníků se systémem hodnocení            | 30.8.05  | 30.8.05   |
|      | Seznámení s postupem a pomocnou dokumentací                            | 30.8.05  | 30.8.05   |
|      | Trénink potřebných znalostí a dovedností                               | 1.9.05   | 1.9.05    |
|      | Konečné schválení navrženého systému hodnocení a zaplacení zbytku ceny | 1.9.05   | 1.9.05    |
| IV.  | Nasazení systému hodnocení do praxe                                    | 2.9.05   |           |

## 4.5 Ekonomická náročnost projektu

Na základě zjištění předběžných cen u poradenských společností odhaduji, že vypracování projektu a všech potřebných dokumentů stojí přibližně 50 000 Kč. Cena za realizaci jednodenního tréninku činí 8000 Kč, tzn. že 1 hodina práce vyjde na 1000 Kč. Z tohoto předpokladu vycházel můj odhad ekonomické náročnosti projektu.

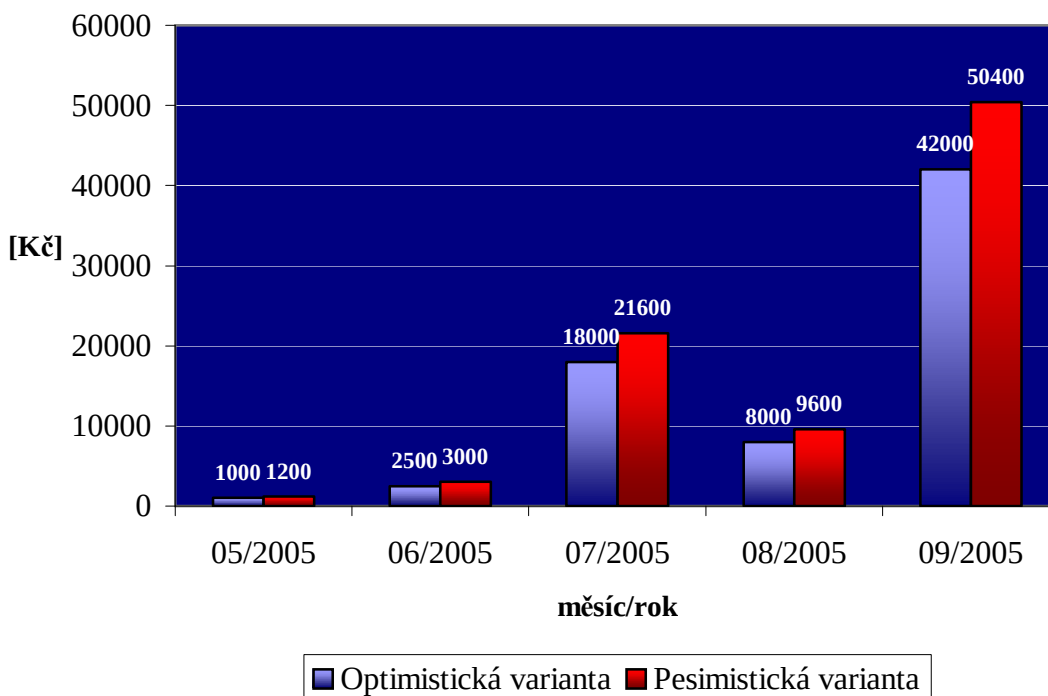
Tab. 7. Odhad celkových nákladů na jednotlivé fáze projektu [vlastní zpracování].

| Fáze                                               | Název činnosti                                                         | Odhadované náklady [Kč]/<br>pesimistická varianta (+ 20 %) |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| I.                                                 | Shromažďování informací a provedení výběrového řízení                  | 3 500,-- / 4 200,--                                        |
| II.                                                | Zadání projektu a vypracování návrhu řešení externím dodavatelem       | 18 000,-- / 21 600,--                                      |
| III.                                               | Příprava a zaškolování vedoucích pracovníků s novým systémem hodnocení | 50 000,-- / 60 000,--                                      |
| <b>Celkové náklady na jednotlivé fáze projektu</b> |                                                                        | <b>71 500,-- / 85 800,--</b>                               |

Z uvedené tabulky (Tab. 7) vyplývá, že celkové náklady na realizaci jednotlivých fází projektu budou cca 71 500 Kč + DPH, pokud se budou podmínky vyvíjet podle očekávání. Pro případ nepříznivého vývoje, nebo dalších neočekávaných nákladů, které jsem nezahrnula do celkového součtu jsem zpracovala i pesimistickou variantu, kde počítám s o 20 % vyšší potřebou finančních prostředků. Náklady by v tomto případě představovaly částku cca 85 000 Kč + DPH.

Na fázi začínající studiem informačních materiálů o dodavatelích a končící výběrem jednoho z nich počítám s náklady 3500 Kč, především za telefonický a písemný styk.

V další fázi vycházím z předpokladu, že externí dodavatel bude požadovat před zahájením prací zálohu ve výši 30 %. Zbýlých 70 % z ceny pak bude externímu dodavateli zaplacen po dokončení prací. Samozřejmě bude záležet na tom, jak se jednotlivé firmy na způsobu placení domluví.

**Potřeba financí na jednotlivé fáze projektu v jednotlivých měsících**

*Obr. 9. Potřeba financí v jednotlivých měsících [vlastní zpracování].*

Z uvedeného obrázku (Obr. 9) vyplývá, že nejvíce finančních prostředků bude potřeba zejména v měsících červen a září. V těchto měsících proběhne spolupráce s externím dodavatelem. Vynaložené finance se budou týkat nákladů na vypracování systému hodnocení a veškeré dokumentace a další část nákladů bude vynaložena na zaplacení jednodenního tréninku vedoucích pracovníků, kdy se budou seznamovat se systémem hodnocení a trénovat potřebné znalosti a dovednosti.

Za včasnou platbu externí firmě a za rozhodování o finančních prostředcích ve vztahu k projektovaným akcím bude zodpovědný vedoucí finančního útvaru. Mimo jiné bude mít povinnost s dostatečným předstihem upozornit vedení společnosti, že se vyskytly problémy s nedostatkem finančních prostředků na zaplacení, nebo pokud by byl předpoklad, že by toto riziko hrozilo.

#### 4.6 Definování rizik projektu

Samotná realizace projektu je samozřejmě spojena i s určitými riziky. Každé toto riziko můžeme pak kromě samotného popisu zadefinovat také pomocí jeho dopadu na projekt a pravděpodobnosti, s jakou můžeme očekávat, že dané riziko nastane. V tomto konkrétním případě pak můžeme mluvit o těchto rizicích.

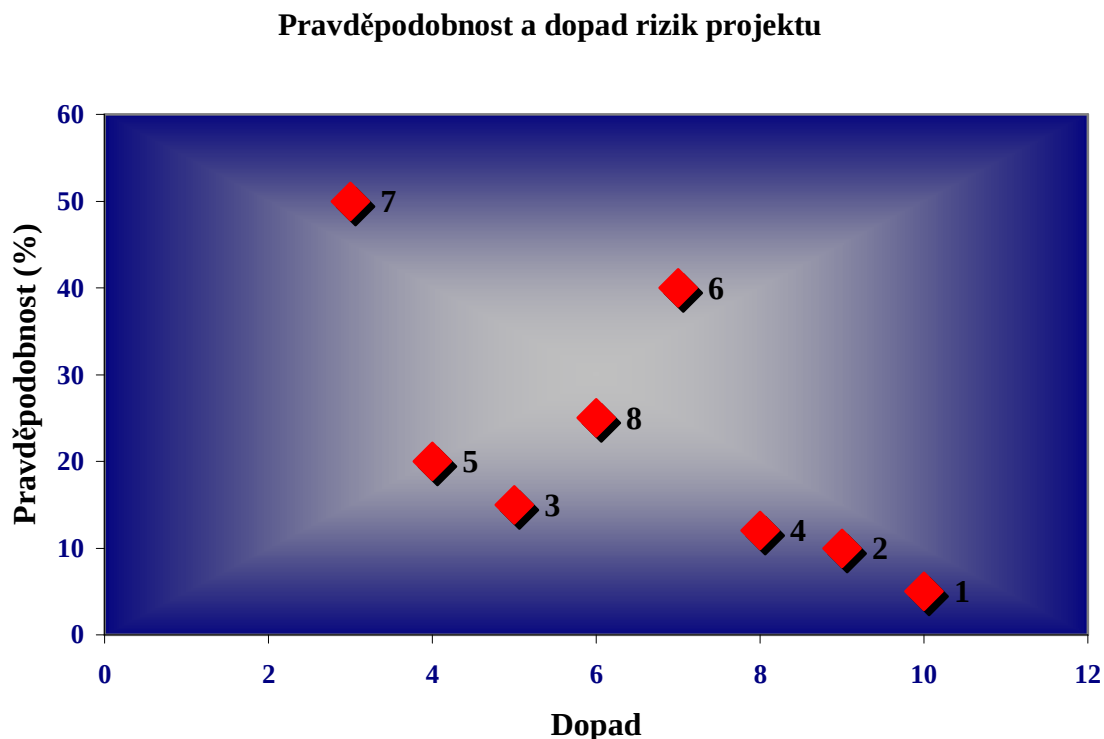
Tab. 8. Přehled rizik projektu [vlastní zpracování].

| Číslo | Riziko                                                                  | Dopad | Pravděpodobnost |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|
| 1     | Špatný výběr externího dodavatele.                                      | 10    | 5 %             |
| 2     | Navržený systém hodnocení nesplní očekávání.                            | 9     | 10 %            |
| 3     | Nevýhodně postavená smlouva.                                            | 5     | 15 %            |
| 4     | Nepřikládání důležitosti školení ze strany zainteresovaných pracovníků. | 8     | 12 %            |
| 5     | Riziko krachu spolupráce.                                               | 4     | 20 %            |
| 6     | Neschopnost zaměstnanců přizpůsobit se novým podmínkám.                 | 7     | 40 %            |
| 7     | Výskyt nepředpokládaných nákladů.                                       | 3     | 50 %            |
| 8     | Nedostatek finančních prostředků.                                       | 6     | 25 %            |

Z uvedeného přehledu rizik (Tab. 8) vyplývá, že největší dopad na projekt by měl špatný výběr externího dodavatele, na jehož odvedené práci závisí úspěšnost celého projektu zvýšení efektivnosti personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod. Neméně důležitým rizikem je to, že navržený systém hodnocení nesplní očekávání. Samozřejmě rizika se mohou vyskytnout v průběhu celého projektu a každé z těchto rizik by mělo značný dopad.

Z pohledu pravděpodobnosti jsou nejvýznamnějším rizikem nepředpokládané náklady. Pravděpodobnost je 50 %. Dalším rizikem, které má velkou pravděpodobnost výskytu bude zejména v začátku neschopnost zaměstnanců přizpůsobit se novým podmínkám. Nejméně pravděpodobným rizikem je špatný výběr externího dodavatele. A to z toho důvodu, že výběrovému řízení bude připisována velká pozornost.

Definovaná rizika projektu (Tab. 8) můžeme také graficky znázornit pomocí níže uvedeného schématu (Obr. 10).



Obr. 10. Přehled pravděpodobností a dopadu rizik [vlastní zpracování].

#### 4.6.1 Prevence a řešení rizik

- 1) Špatný výběr externího dodavatele – tomuto riziku lze předejít důkladným provedením výběrového řízení. Je nutné podrobně prostudovat veškeré informační zdroje a reference o možných externích dodavatelích.
- 2) Navržený systém hodnocení nesplní očekávání – v tomto případě je nutné stanovit přesná kritéria, která jsou od systému hodnocení očekávána. Jaký výsledek má systém hodnocení přinést. Dále je důležité v průběhu vypracování zajistit průběžnou kontrolu a úzce spolupracovat s dodavatelskou firmou. Vzájemná informovanost je zde velmi důležitá.

- 3) Nevýhodně postavená smlouva – v tomto případě je nutné velmi jasně stanovit podmínky smlouvy. Určit sankce za nedodržení podmínek smlouvy ze strany dodavatele. Důležitá je spolupráce s právníkem, který pečlivě prostuduje návrhy smluv a upozorní na případné nesrovnalosti. Je také nutné, nechat si na prozkoumání smlouvy dostatek času.
- 4) Nepřikládání důležitosti školení ze strany zainteresovaných pracovníků – řešením bude, že se vedoucí jednotlivých divizí budou podílet na projektu od samého začátku a uvědomí si význam celého procesu hodnocení nejen pro firmu, ale i pro ostatní zaměstnance.
- 5) Riziko krachu spolupráce – pokud bude otevřená komunikace mezi externí poradenskou společností a firmou EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod, nemělo by k tomuto riziku dojít.
- 6) Neschopnost zaměstnanců přizpůsobit se novým podmínkám – je důležité zaměstnance od začátku celého projektu připravovat na změnu. V plném rozsahu je informovat o novém systému hodnocení. Vysvětlit jim, co jim nový systém hodnocení přinese, že především pro ně se tato změna uskutečňuje.
- 7) Výskyt nepředpokládaných nákladů – dohodnout s dodavatelem předem přesnou cenu. Vyčlenit finanční prostředky pro případ překročení předpokládaných nákladů.
- 8) Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu - řešením může být externí financování, nebo rozdělení celkové částky na několik menších.

#### **4.7 Závěrečná doporučení**

Je nutné si uvědomit, že změna systému hodnocení sebou přinese pro zaměstnance jiný způsob práce a nutnost naučit se něco nového, pracovat jinak, efektivněji. To všechno bude vyžadovat a spotřebovávat lidskou emocionální energii a čas.

Proto, aby plánovaná změna byla úspěšná, musí se do procesu naplno zapojit všichni zaměstnanci, protože těch se bude změna týkat nejvíc a především jsou to oni, kteří se musí změnit. Nelze očekávat vstřícný přístup od podřízených, kterým je bez předchozího upozornění změněn dosavadní systém práce, na který byli doposud zvyklí.

Je možné, že novou změnu slovně přijmou, ale ve skutečnosti by fungovali beze změny. Není to v tom, že by byli hloupí, jen nejsou ochotni vstřebat, asimilovat požadavky na jiné způsoby jednání a práce, případně to nedovedou.

Proto by vedení firmy nemělo měnit „pravidla hry“ bez předchozího seznámení všech zaměstnanců s plány o zavedení systému hodnocení. Je nutné, aby firma se zaměstnanci otevřeně komunikovala a argumentovala tím, že změna, která se děje k lepšímu, je reakcí na jejich podněty a přání. Pokud vedení firmy nebude své zaměstnance s předstihem informovat, budou zaměstnanci chápat změnu jako neopodstatněnou, neprospěšnou pro firmu a pro ně samotné.

Jelikož je nový systém hodnocení zaváděn externí poradenskou společností, může jim v tomto pomoci. Poradenské společnosti mají více zkušeností v oboru lidských souvislostí změn. Mohou vedení firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod výrazně pomoci. Měly by dokázat již v období přípravy změny promyslet scénáře oznamování změn, způsoby jak to jednotlivým skupinám vysvětlit tak, aby pochopily a změnu neodmítly. Měly by také dokázat pomoci managementu ujasnit si co všechno bude plánovaná změna znamenat. Pro firmu, pro zaměstnance, pro samotný management.

Pokud by vedení firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod chtělo podpořit a vytvořit novým systémem hodnocení zdravé konkurenční prostředí mezi zaměstnanci uvnitř firmy, navrhuji vydávat Zpravodaj, ve kterém budou zveřejňováni všichni zaměstnanci, kteří dosáhli vynikajícího pracovního výkonu a přispěli tak k prosperitě celé firmy a kde budou standardní zaměstnanci vidět, že špičkový kolega je za vyšší výkon oceněn.

Zároveň tento krok umožní vyřešit nespokojenost zaměstnanců s průhledností a otevřeností toku informací, který vyplynul z průzkumu spokojenosti.

Ve Zpravodaji může firma seznámit své zaměstnance se svými plány a cíli, aby si jich byli všichni vědomi a mohli se s nimi ztotožnit. Není důvod si myslet, že to zaměstnance nezajímá a že tomu neporozumějí. Jasnou prezentací informací získá firma své podřízené více pro věc a upevní tak týmovou spolupráci.

Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců má ze svého počítače přístup k firemní síti, je možné Zpravodaj uveřejňovat na intranetu. Tím odpadnou náklady na tisk Zpravodaje v papírové formě a největší investicí bude tedy pouze čas.

Zpravodaj bude vycházet čtvrtletně a za redigování bude zodpovědný vedoucí personálního útvaru. V průběhu čtvrtletí bude shromažďovat příspěvky od vedení firmy a jednotlivých zaměstnanců, které pak upraví do požadovaného formátu Zpravodaje a uveřejní.

Mohou zde být uveřejněny následující oblasti informací:

- Nově získané zakázky.
- Ocenění zaměstnanci.
- Ze života jednotlivých divizí.
- Informace o narozeninách jednotlivých zaměstnanců atd.

Návrh pilotního čísla Zpravodaje je uveden v Příloze P VI.

## ZÁVĚR

Moje diplomová práce se zabývala hledáním cest, ke zlepšení a zvýšení efektivnosti personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod.

V dnešní době jsou pro každou firmu důležité především lidské zdroje. Bez zaměstnanců by nebylo možné vyrábět, poskytovat služby, uzavírat obchody ani dosahovat dobrých výsledků. Dosahování dobrých výsledků firmy není možné bez motivovaných zaměstnanců, kteří budou chtít pracovat lépe, pečlivěji a vytrvaleji. Bez náležité úrovně věnované personálnímu řízení a motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, taková je i jejich výkonnost a takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky a to jsem se snažila touto prací firmě sdělit.

V teoretické části práce jsem se nejdříve stručně zabývala všeobecně problematikou personálního řízení, vymezila jsem personální činnosti, ze kterých se personální řízení skládá. Následně jsem se věnovala specifikám personálního řízení v malých a středních podnicích, které vykazují určité odlišnosti v této oblasti oproti velkým podnikům. Zejména jsem se zaměřila na zjištění toho, proč je v těchto podnicích personální řízení opomíjenou oblastí. V závěru teoretické části jsem zpracovala teoretická východiska pro praktickou část.

V další části jsem provedla analýzu současného stavu personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod. Součástí byl i průzkum spokojenosti zaměstnanců. Spojením obou analýz jsem mohla lépe posoudit současnou situaci a odhalit oblasti potřebné změny. Jako oblast potřebné změny jsem určila zavedení motivujícího systému hodnocení, který v konečném důsledku povede ke zlepšení a zefektivnění personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod.

V projektové části jsem navrhla možnost jak systém hodnocení zavést. Jelikož jsem dospěla k závěru, že zavedení není v silách samotné firmy, navrhla jsem využít služeb profesionálních poradenských společností. Provedla jsem průzkum firem, které přicházejí v úvahu. Na základě získaných informací jsem pak vyčíslila náklady na zavedení a definovala rizika spojená s projektem. Realizace projektovaných prací započne koncem května 2005 a ukončena by měla být začátkem září 2005. Celkové náklady na projekt by neměly přesáhnout částku 100 000 Kč. Pro případ nepříznivého vývoje jsem zpracovala i pesimistickou variantu, kde počítám s 20 % navýšením potřeby finančních prostředků.

V závěru projektové části jsem uvedla doporučení, která jsou nutná pro to, aby přechod na nový systém hodnocení byl co nejhladší a doporučila jsem firmě vydávat Zpravodaj, který může nejen využít pro podporu nového systému hodnocení, ale také pro zlepšení informovanosti zaměstnanců o plánech a aktivitách firmy.

Firma EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod si musí ale uvědomit, že projekty které se zaměřují na lidských faktor představují komplexní dlouhodobou záležitost, kterou nelze chápat jako časově omezenou. Je účelné se touto problematikou trvale zabývat, vyhodnocovat účinnost a hledat optimální metody, jak ze zaměstnanců dokázat získat co nejvíce pro rozvoj firmy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografická publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [4] GREGAR, A. *Personální řízení I*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 164 s. ISBN 80-7318-045-6.
- [5] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2001. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [7] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha : Pragoeduce, 1994. 256 s. ISBN 80-214-1500-2.
- [8] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H.BECK, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [9] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [11] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [12] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.

- [13] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
- [14] ROSENAU, M. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2000. 334 s. ISBN 80-7226-218-1.
- [15] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních firmách*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [16] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [17] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha : ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

#### **Seriálové publikace**

- [18] BARTÁK, M. Co nesleduji, to neřídím. *HR FORUM*. 2004, roč. 6, č. 11. s. 6-8. ISSN 1212-690X.
- [19] COUBAL, Václav. Kdo? Personalista? Ne, toho tu nemáme...:*HR FORUM*. 2004, roč. 6, č. 4. s.18-19. ISSN 1212-690X.
- [20] HYNEK, Jiří. Široká nabídka nutně vyžaduje výběr. *Kariéra speciál, speciální příloha Hospodářských novin*. 04/2004, s. 8-9.
- [21] HYNEK, Jiří. Benefits jsou pro podnikatele výhodné. *Kariéra speciál, speciální příloha Hospodářských novin*. 10/2004, č. s.10-11.
- [22] KADEŘÁBKOVÁ, A., ZUKERSTEINOVÁ, A. Malé a střední podniky zatím význam lidských zdrojů podceňují. *HR FORUM*. 2003, roč. 5, č. 8, s. 58-59. ISSN 1212-690X.
- [23] LAMBERT, R., OLŠANOVÁ, Y., STEJSKALOVÁ, E., ŠUŠKOVÁ, R. I v malé firmě mohou být lidské zdroje řízeny efektivně. *HR FORUM*. 2004, roč. 6, č. 4. s. 14-15. ISSN 1212-690X.
- [24] PEŠKOVÁ, L. Vzdělávání personalistů. *HR FORUM*. 2003, roč. 5, č. 8, s. 34-35. ISSN 1212-690X.
- [25] STÝBLO, J. Dilema outsourcingu a jeho personální dimenze. *Personal*. 2004, roč. XI., č. 6, s. 30-31. ISSN 1213-8878.

- [26] ŠUPOVÁ, S. Malé firmy a personalistika – jak to jde dohromady? *HR FORUM*. 2004, roč. 6, č. 4. s. 8-9. ISSN 1212-690X.
- [27] URBAN, Jan. Personální manuál organizace. *Personál*. 2004, roč. XI, č. 8 s. 4-6. ISSN 1213-8878.

### **Elektronická monografie – články**

- [28] CERMANOVÁ, T. Co obnáší role personalisty? *Pamservis*. [online]. 2005. Dostupný z WWW:  
<<http://www.pamservis.cz/?sekce=3&uroven=5&obsah=0&cid=120592>>.
- [29] ČÁPOVÁ, Š., CIHLÁŘ, P. Kritické body dospívání malých a středních firem. *Publikační činnost GRADUS (Česká manažerská asociace)*. [online]. 06/2001. Dostupný z WWW:  
<[http://www.cma.cz/layout\\_cz.asp?navid=005009000000](http://www.cma.cz/layout_cz.asp?navid=005009000000)>.
- [30] FORMÁNKOVÁ, D. Společnosti si uvědomují sílu správného nastavení odměňování. *Publikační činnost PricewaterhouseCoopers*. [online]. 12/2004. Dostupný z WWW:  
<[http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/issues/odmenovani\\_DF.html](http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/issues/odmenovani_DF.html)>.
- [31] HŮLA, L. Odměny jako motivační nástroj. *Pamservis*. [online]. 2003. Dostupný z WWW:  
<<http://www.pamservis.cz/?sekce=3&uroven=4&obsah=0&cid=67464>>.
- [32] KOUBEK, J. Utváří se evropská podoba řízení lidských zdrojů. *Zpravodaj VŠE*. [online]. 4/2004. Dostupný z WWW:  
<[http://www.vse.cz/zpravodaj/2004\\_4/11.htm](http://www.vse.cz/zpravodaj/2004_4/11.htm)>.
- [33] PRČÍKOVÁ, L. I malé firmy by se měli starat o své zaměstnance. *Finanční noviny*. [online]. 4/2004. Dostupný z WWW:  
<[http://www.financninoviny.cz/tisk\\_clanku\\_view.php?id=61849&BACK=/index\\_view.php?id=61849](http://www.financninoviny.cz/tisk_clanku_view.php?id=61849&BACK=/index_view.php?id=61849)>.

- [34] STÝBLO, J. Hodnocení jako nástroje motivace a dalšího rozvoje zaměstnanců. *Pamservis*. [online]. 2003. Dostupný z WWW:  
<<http://www.pamservis.cz/?sekce=3&uroven=5&obsah=0&cid=76140>>.
- [35] SUCHÁ, J. Motivace a pracovní výkonnost. *Pamservis*. [online]. 2003. [cit.2005-03-15]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.pamservis.cz/?sekce=3&uroven=5&obsah=0&cid=66967>>.

#### **Elektronická monografie - www stránky**

- [36] PRICEWATERHOUSECOOPERS. Efektivně řídit, efektivně odměňovat. 6/2004. [cit.2005-02-23]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/publ/paywell\\_cz.html](http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/publ/paywell_cz.html)>
- [37] TREXIMA. Personální poradenství [cit.2005-04-2]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.trexima.cz/TAsp/Trexima.asp>>
- [38] INTEGRITY CONSULTING. Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. Dostupný z WWW:  
<<http://www.integrity-consulting.cz/publikacnicinnost.php>>

#### **Ostatní zdroje**

- [39] Výroční zpráva firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod za rok 2004.
- [40] Směrnice firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod, č. 66-02. Výcvik a příprava zaměstnanců.
- [41] Směrnice firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod, č. 39-02. Mzdový řád.
- [42] Směrnice firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod, č. 32-02. Pracovní řád.
- [43] Směrnice firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod, č. 31-02. Organizační řád.
- [44] Směrnice firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod, č. 00-02. Příručka managementu jakosti.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obr. 1. Jednotlivé fáze hodnotícího procesu. ....                                                                | 18 |
| Obr. 2. Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod<br>v letech 2001 – 2004. ....     | 26 |
| Obr. 3. Umístění personálního útvaru v organizační struktuře firmy EGP INVEST,<br>spol. s r.o. Uherský Brod..... | 28 |
| Obr. 4. Oblasti nejvyšší spokojenosti zaměstnanců.....                                                           | 40 |
| Obr. 5. Oblasti nejvyšší nespokojenost zaměstnanců.....                                                          | 41 |
| Obr. 6. Slabý mezičlánek personálního řízení ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o.<br>Uherský Brod. ....             | 43 |
| Obr. 7. Projektový tým. ....                                                                                     | 51 |
| Obr. 8. Časový harmonogram projektu. ....                                                                        | 55 |
| Obr. 9. Potřeba financí v jednotlivých měsících.....                                                             | 58 |
| Obr. 10. Přehled pravděpodobností a dopadu rizik. ....                                                           | 60 |

**SEZNAM TABULEK**

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1. Zaměstnanci firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod rozdělení podle divizí za rok 2004..... | 26 |
| Tab. 2. Přehled externích poradenských společností.....                                                 | 47 |
| Tab. 3. Metoda SPIN. ....                                                                               | 49 |
| Tab. 4. Seznam jednotlivých činností projektu. ....                                                     | 50 |
| Tab. 5. Funkční matice.. ....                                                                           | 52 |
| Tab. 6. Časový harmonogram projektu rozpracovaný podle jednotlivých činností. ....                      | 56 |
| Tab. 7. Odhad celkových nákladů na jednotlivé fáze projektu.....                                        | 57 |
| Tab. 8. Přehled rizik projektu. ....                                                                    | 59 |

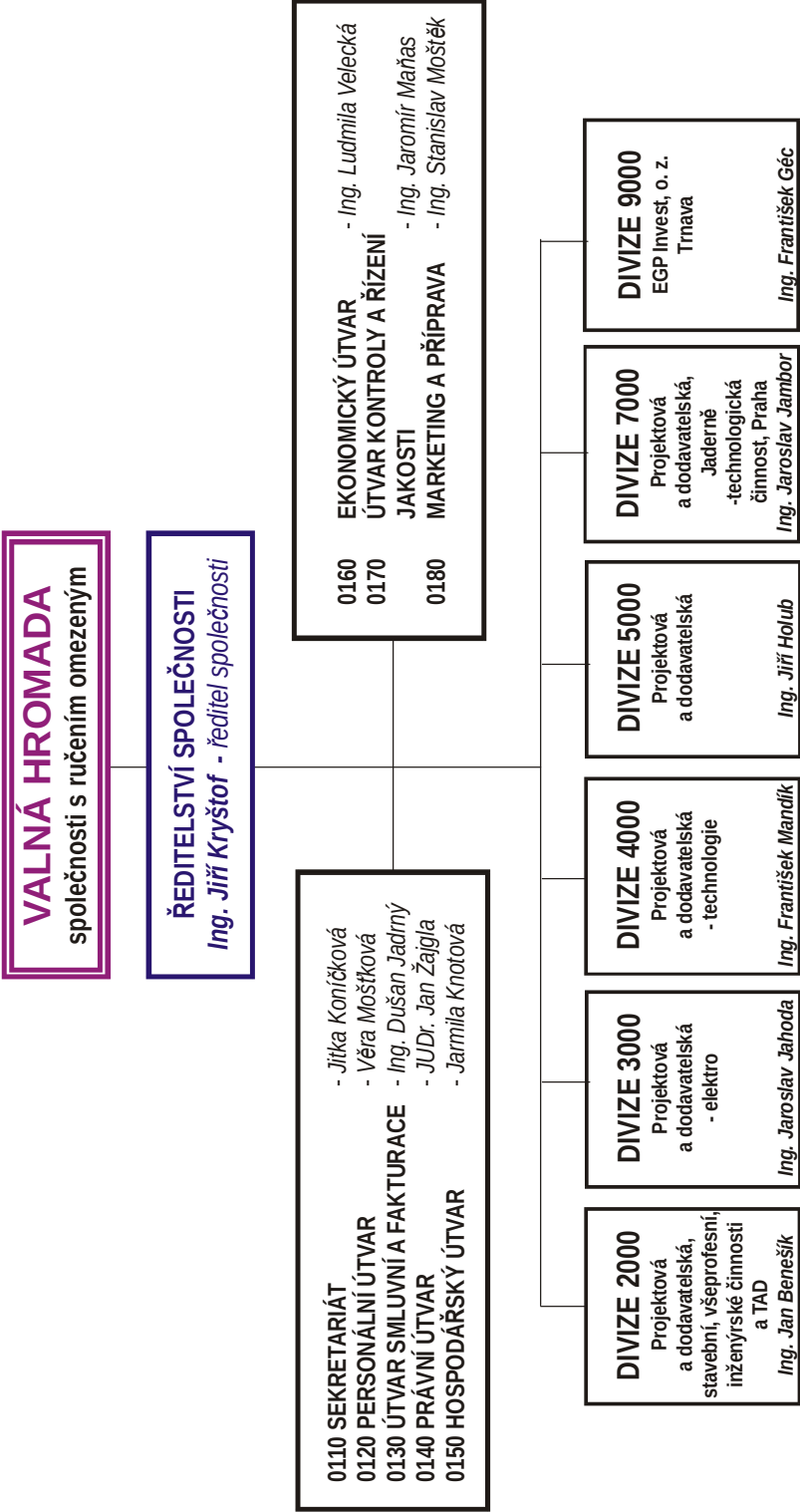
## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod.
- P II Ukázka ze směrnice Q-32/02 Pracovní řád.
- P III Dotazník průzkumu spokojenost zaměstnanců firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod.
- P IV Grafické zpracování průzkumu spokojenosti zaměstnanců firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod.
- P V Podrobnější informace o vybraných externích poradenských společnostech.
- P VI Návrh pilotního čísla Zpravodaje firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod

## **PŘÍLOHA P I:**

**ORGANIZAČNÍ SCHÉMA FIRMY EGP INVEST, spol. s r.o. UHERSKÝ BROD**

ORGANIZAČNÍ SCHEMA EGP INVEST, spol. s r. o.



## **PŘÍLOHA P II:**

**UKÁZKA ZE SMĚRNICE Q-32/02 PRACOVNÍ ŘÁD**



**EGP INVEST, spol. s r. o.**  
ul. Ant. Dvořáka 1707, 688 01 Uherský Brod  
tel.: 572 610 311, fax: 572 633 725, e – mail: egpi@egpi.cz

**EGP Invest, spol. s.r.o., Uherský Brod, ČR - organizační zložka**  
Jána Bottu 2, 917 88 Trnava  
tel.: 000421/335521283, fax: 000421/335521283, e – mail: egpinve1@nexta.SK



|                                                                                                                      |                     |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|
| Dokumentace systému                                                                                                  |                     |               |
| <b>Systém managementu jakosti – ČSN EN ISO 9001:2001</b><br><b>Systém manažerstva kvality – STN EN ISO 9001:2001</b> |                     |               |
| Označení:                                                                                                            | Název:              | Druh:         |
| <b>Q – 32/02</b>                                                                                                     | <b>PRACOVNÍ ŘÁD</b> | <b>řízený</b> |
| Účinnost od:                                                                                                         |                     | Výtisk číslo: |
| <b>01.03.2005</b>                                                                                                    |                     |               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                            |                            |   |   |   |                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|---|---|---|----------------------|
| Systémová norma:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                            |                            |   |   |   |                      |
| <b>ISO 9001:2000</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                            |                            |   |   |   |                      |
| Navazující dokumenty:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                            |                            |   |   |   |                      |
| <b>Soubor dokumentace SMJ/SMK</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                            |                            |   |   |   |                      |
| Předpis – směrnice je vlastnictvím EGPI a nesmí být šířena bez souhlasu útvaru 0170/9170 – KŘJ/KRK.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            |                            |   |   |   |                      |
| Příkaz ředitele společnosti:<br>Ukládám všem vedoucím výrobních divizí a organizačních útvarů připravit na svých pracovištích prokazatelná opatření k seznámení zaměstnanců se směrnicí a k zabezpečení všech činností obsažených v ustanovení dokumentů.<br>Přípravou a kontrolou dodržování pověřuji vedoucí pracovníky, útvar 0170/9170-KŘJ/KRK a útvary dle kompetencí organizační struktury EGPI. |                            |                            |   |   |   |                      |
| Revize - číslo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                          | 2                          | 3 | 4 | 5 | poznámka             |
| Datum                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 01.01.2004                 | 01.03.2005                 |   |   |   |                      |
| Vypracoval<br>– útvar<br>– jméno<br>– podpis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0170/9170<br>Ing. J. Maňas | 0170/9170<br>Ing. J. Maňas |   |   |   |                      |
| č. 01 – originál směrnice<br>Pro všechny zaměstnance EGPI je směrnice k dispozici na síti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                            |                            |   |   |   |                      |
| <b>Q – 32/02</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>PRACOVNÍ ŘÁD</b>        |                            |   |   |   | <b>List číslo: 1</b> |

## **OBSAH**

1. Základní ustanovení
2. Rozsah platnosti
3. Pracovní poměr
4. Pracovní kázeň
5. Povinnosti vedoucích zaměstnanců
6. Sankce za neplnění pracovních povinností
7. Zástup
8. Pracovní doba
9. Práce přesčas a noční práce
10. Dovolená na zotavenou
11. Mzda
12. Překážky v práci
13. Náhrady cestovních výdajů
14. Zásady jednání – vnější komunikace
15. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana
16. Péče o zaměstnance
17. Pracovní podmínky žen a mladistvích
18. Odpovědnost za škody způsobené zaměstnancem
19. Odpovědnost za škody způsobené společností
20. Souběžné a vedlejší pracovní poměry
21. Závěrečná ustanovení
22. Přílohy
  - č. 1 *Pracovní smlouva*
  - č. 2 *Dohoda o mzdě*
  - č. 3 *Rozhodnutí o mzdovém zařazení*

## 1. ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ

**Pracovní řád** dle směrnice Q-32/02 patří mezi **základní dokumenty** EGPI. Úzce souvisí se směrnici Mzdový řád Q-39/02 a Organizační řád Q-31/02.

Pracovní řád blíže rozvádí v souladu s právními předpisy ustanovení zákoníku práce - zák. 65/1965 Sb. ve znění zák. č. 312/2002 Sb. podle konkrétních podmínek ve společnosti EGP INVEST, spol. s r.o. a zahraniční složky EGP INVEST, o.z. Trnava.

Pracovní řád určuje znění a obsah návazných dokumentů

- Pracovní smlouvy
- Dohoda o mzdě

## 2. ROZSAH PLATNOSTI

### 2.1. Pracovní řád

**Pracovní řád** je závazný pro všechny zaměstnance EGPI, zařazené do struktury výrobní divize a organizačního útvaru společnosti a pro všechny zaměstnance, kteří jsou v trvalém i dočasném pracovním poměru.

Na zaměstnance činné pro společnost na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se pracovní řád vztahuje jen pokud to vyplývá z uzavřené dohody a ustanovení pracovněprávních předpisů.

### 2.2. Oprávnění

Právní úkony a rozhodnutí o pracovně - právních vztazích činí jménem společnosti její **statutární zástupci**. Jiní zaměstnanci společnosti, zejména vedoucí divizí a organizačních útvarů, jsou oprávněni činit právní úkony jen v rozsahu vyplývajícím z kompetencí příslušných funkcí a postavení ve struktuře řízení společnosti.

## 3. PRACOVNÍ POMĚR

### 3.1. Základní povinnosti vyplývající z pracovního poměru

#### 3.1.1. Pracovní smlouva

Dle zák. 65/1965 Sb. zákoníku práce v platném znění vzniká pracovní poměr smluvním vztahem – **Pracovní smlouvou** (§ 28).

Zaměstnavatel, tj. EGPI je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle **Pracovní smlouvy**, platit mu za vykonanou práci **mzdu**, vytvářet **podmínky** pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů včetně podmínek pro bezpečnou a zdraví neohrožující práci a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy nebo Pracovní smlouvou. Součástí Pracovní smlouvy je Dohoda o mzdě a tedy výši odměny za práci a struktury mzdy.

### 3.1.2. Povinnosti zaměstnanců EGPI

Při nástupu do zaměstnání v EGPI musí být zaměstnanec řádně seznámen se směrnicemi **Q-31/02 Organizační řád**, **Q-32/02 Pracovní řád**, **Q-75/02 Hygiena a ochrana zdraví při práci – školení**, **Q-76/02 Požární ochrana – školení**, jakož i s dalšími právními předpisy a směrnicemi systému managementu jakosti (SMJ). Při pracovní činnosti musí zaměstnanec dodržovat směrnici Q-69/02 Individuální aktivity pracovníků z hlediska střetu zájmů.

### 3.1.3. Zásady chování v EGPI

Zaměstnanec i zaměstnavatel jsou povinni dodržovat platná ustanovení zák. 65/1965 Sb., zákoníku práce v platném znění a souvisejících předpisů a ustanovení směrnice **Q-32/02 Pracovní řád**.

Vedle obecných povinností vyplývajících z platných pracovněprávních předpisů jsou zaměstnanci povinni dodržovat při svém jednání a chování ve firmě nebo jménem firmy na veřejnosti tyto zásady:

- využívat své **kvalifikační předpoklady**, znalosti a dovednosti, zkušenosti i praxi při technickém zabezpečení úrovně a jakosti projektových zakázek,
- zachovávat **mlčenlivost** o obchodních případech, know-how, zaměstnancích firmy, klientech (partnerech) firmy, pokud poskytnutí takových informací nesouvisí s plněním pracovních úkolů nebo nevyplyvá ze závazného předpisu a to v souladu s řídícím aktem **Q-40/02 Ochrana utajovaných skutečností** v podmínkách EGPI,
- při plnění pracovních úkolů postupovat **aktivně** a **odpovědně**, předaný produkt činnosti vždy pečlivě zkontrolovat, zesouladit a zkoordinovat s ostatními profesemi a to na příslušné odborné úrovni,
- účelně **spolupracovat** ve prospěch společnosti, jak se spoluzaměstnanci, tak se subdodavateli, zaměstnanci investora, provozovateli i dodavateli stavby, chovat se vždy zdvořile a ohleduplně a na pracovišti nebo při plnění pracovních úkolů mimo pracoviště se oprostít od okázale prezentovaných projevů vzájemných osobních sympatií nebo antipatií,
- dbát o svůj **osobní vzhled** a dodržovat vhodné pracovní oblečení v rozsahu, který s ním byl sjednán pro plnění pracovních úkolů,
- dbát o celkové **image** společnosti,
- plnit **pracovní úkoly**, uložené nadřízeným, nejsou-li tyto úkoly v rozporu s obecně platnými předpisy, zejména s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, protipožárními předpisy a jaderné bezpečnosti, se zásadami lidskosti a etiky,
- **stížnosti** mezi podřízenými vyřizuje zásadně přímý nadřízený, stížnosti na vedoucí zaměstnance řeší vrcholový management společnosti,
- vedle svého zaměstnání vykonávaného v pracovněprávním vztahu mohou zaměstnanci EGPI vykonávat souběžnou **výdělečnou činnost**, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, u něhož jsou zaměstnáni, jen s jeho předchozím písemným souhlasem (§ 75 odst. 1 zákoníku práce),
- vynakládat ve všech záležitostech firmy stejnou **píli a pečlivost** jakou by zaměstnanec vynaložil v záležitostech vlastních (osobní přístup ke společnosti),
- řádně hospodařit se svěřenými prostředky, **střežit a ochraňovat majetek** společnosti před poškozením, ztrátou, zničením nebo zneužíváním, zamezit jejich zneužití další osobou,
- **nepoužívat** výrobní a dopravní prostředky, prostředky spojů hardware a software a materiál spotřebního charakteru pro vlastní účely nebo pro účely konkurenční,
- **nevynášet** (nevývážet) z objektů a pracovišť společnosti bez příslušného povolení věci a materiál z majetku společnosti, uzavírat a uzamykat objekty EGPI,

- ochraňovat a bránit zneužití **know-how** společnosti,
- **nezdržovat se** bez souhlasu nebo vědomí nadřízeného na pracovištích společnosti, vstupovat a vystupovat z objektů a pracovišť jen určenými cestami a vchody,
- zdržet se jednání, které může vyvolat **škodu** na straně EGPI, nebo jinak poškodit jeho zájmy. V případě, že hrozí škoda nebo újma na majetku i postavení EGPI, je zaměstnanec povinen upozornit na tuto okolnost příslušného nadřízeného a nesnese-li věc odkladu, zakročit proti této hrozící škodě s výjimkou případů, kdy mu v tom brání důležitá okolnost, nebo by takovým zákrokem vystavil vážnému ohrožení sebe nebo ostatní zaměstnance, popřípadě osoby sobě blízké,
- počínat si při práci tak, aby nevznikla **příčina ke vzniku požáru, úrazu nebo havárie**, dodržovat požární a bezpečnostní předpisy, řídit se požárním řádem a požárními poplachovými směrnicemi,
- zvyšovat cílevědomě svoji kvalifikaci, zkušenosti i praxi, absolvovat **školení a kurzy** ke zvýšení kvalifikace, případně i rekvalifikační kurzy, a to dle potřeb a požadavků zaměstnavatele, využívat přínosy ve prospěch EGPI,
- podrobit se na žádost zaměstnavatele **vstupní lékařské prohlídce**, jakož i preventivním lékařským prohlídkám organizovaným zaměstnavatelem podle pracovních podmínek na jednotlivých pracovištích a charakteru vykonávané práce,
- **chránit své zdraví** a tělesný stav v dobré kondici tak, aby zaměstnanec byl schopen fyzicky plnit výkon pracovních povinností,
- **absolvovat** odbornou přípravu, zdravotní prohlídky, psychologické vyšetření, dozimetrická školení a zkoušky související s povolením vstupu do JE, včetně KP,
- pro **řízení referentských vozidel** absolvovat příslušná roční odborná školení a přezkoušení,
- **zdržet se požívání alkoholu** nebo jiných omamných látek a návykových látek při řízení vozidel, před nebo v průběhu pracovní doby a podrobit se v případě důvodného podezření podle pokynů zaměstnavatele, příslušných vyšetření, případně dle pokynů policie,
- **nepřinášet** na pracoviště vlastní věci, které k výkonu práce nepotřebuje, odkládat věci na místech k tomu určených, cenné předměty a peníze nad obvyklou míru chránit individuálně,
- **oznamovat** EGPI bez zbytečného odkladu změny v osobních údajích, poměrech a jiných náležitostech rozhodných pro zdanění mzdy, výplatu nemocenských dávek, ostatní nároky.

#### 3.1.4. Kontrolní činnost

**Míru plnění či neplnění** povinností zaměstnance posuzuje přímý nadřízený a ve sporných případech vedoucí výrobní divize nebo organizačního útvaru a s právem konečného rozhodnutí ředitel společnosti.

### 3.2. Pracovní poměr - vznik pracovního poměru

#### 3.2.1. Pracovní poměr (§ 33 zákoníku práce)

Pracovní poměr se zakládá oboustranně uzavřenou a podpisem stvrzenou písemnou **Pracovní smlouvou** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pracovní poměr vzniká na základě Pracovní smlouvy dnem, který byl sjednán v Pracovní smlouvě jako den nástupu do práce.

### 3.2.2. Jmenování a odvolání

Jmenování a odvolání může provádět pouze ředitel společnosti po projednání s příslušným nadřízeným a po projednání a odsouhlasení ve vedení společnosti.

### 3.2.3. Pracovní smlouva

Pracovní smlouva se uzavírá nejpozději v den nástupu do práce. V Pracovní smlouvě musí být dohodnuty náležitosti dle § 29 zákoníku práce. Pracovní smlouva se uzavírá na dobu:

- a) určitou
- b) neurčitou

Součástí Pracovní smlouvy (příloha č. 1) je Dohoda o mzdě (příloha č. 2) nebo Rozhodnutí o mzdovém zařazení (příloha č. 3)

### 3.2.4. Zkušební doba

V Pracovní smlouvě lze sjednat pro zaměstnance **zkušební dobu** a to nejdéle na 3 měsíce, sjednává se písemně, jinak je její sjednání neplatné.

### 3.2.5. Vyhotovení Pracovní smlouvy

Pracovní smlouva je v písemné podobě. Jedno **vyhotovení** Pracovní smlouvy obdrží zaměstnanec, jedno je uloženo v personálním útvaru 0120.

### 3.2.6. Vstupní školení

Před uzavřením pracovní smlouvy musí být přijímaný zaměstnanec **seznámen s pracovištěm a náplní práce, s právy a povinnostmi** a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat a při nástupu do práce s předpisy o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s tímto pracovním řádem a s předpisy o uchování státního, hospodářského a služebního tajemství. Proškolení OBP a PO v průběhu zaměstnání je periodicky obnovováno v intervalu jednoho roku.

### 3.2.7. Nástup do zaměstnání

**Při nástupu** do zaměstnání zaměstnanec předloží občanský průkaz, doklad o své kvalifikaci a další odborné způsobilosti, řidičský průkaz, vysvědčení o státní zkoušce, autorizaci a zápočtový list, bez něhož nelze pracovní poměr uzavřít.

### 3.2.8. Zdravotní stav

Před uzavřením Pracovní smlouvy se zaměstnanec podrobuje vstupní **lékařské prohlídce** a sdělení lékaře předkládá personálnímu útvaru. Zdravotní prohlídka se periodicky opakuje při vyřizování a obnovování žádosti ke vstupu do KP (roční prohlídka).

## 3.3. Změny Pracovní smlouvy

### 3.3.1. Obsah Pracovní smlouvy

Obsah Pracovní smlouvy lze změnit pouze písemnou dohodou oboustranně podepsanou (tzv. dodatek Pracovní smlouvy). Konat práci jiného druhu nebo v jiném místě než je sjednáno v Pracovní smlouvě je možné jen výjimečně v případech uvedených v § 37 a § 38.

### 3.3.2. Pracovní zařazení

Každý zaměstnanec je zařazen do výrobní divize nebo organizačního útvaru v souladu s organizačním řádem a strukturou společnosti (Q-31/02).

Byl-li zaměstnanec odvolán z funkce, kterou zastával, jeho pracovní poměr nekončí, společnost s ním projedná další **pracovní zařazení** odpovídající jeho kvalifikaci. Jestliže společnost nemá takovou práci, je dán výpovědní důvod podle § 46 odst. 1 písm. c) zákoníku práce. Požadavky na výkon funkce jsou obsaženy ve směrnici Q-53/02 Popis pracovních funkcí a činností, odpovědnosti a pravomoce a ve Mzdovém řádu Q-39/02.

### 3.4. Skončení pracovního poměru

Pro rozvázání pracovního poměru jsou platná ustanovení § 42 zákoníku práce.

**3.4.1. Návrh na rozvázání pracovního poměru** dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením pracovního poměru, popřípadě zrušením pracovního poměru ve zkušební době podává zaměstnanec písemně osobnímu oddělení nebo nadřízenému vedoucímu.

**3.4.2. Výpovědní doba** pro organizaci i zaměstnance činí 2 měsíce (pokud není stanoveno jinak dle zákoníku práce). Při výpovědi podle § 46 odst. 1 písm. a) až c) činí výpovědní doba 3 měsíce. Výpovědní doba u vedlejšího pracovního poměru činí 15 dní a začíná dnem, v němž byla výpověď doručena.

Ve výpovědní době je zaměstnanec povinen konat pro společnost práci sjednanou v Pracovní smlouvě, popřípadě jinou práci, na které se se společností dohodne (písemnou formou).

### 3.4.3. Okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele

Jedná se o případy porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem (§ 53 ZP).

**3.4.4. Ke skončení pracovního poměru** ze strany zaměstnavatele může dojít jen z důvodů § 46 ZP s ohledem na ustanovení § 47,48,49 ZP a z důvodů uvedených v § 53 ZP (okamžité zrušení pracovního poměru).

**Výpovědní důvod** podle § 46 odst. 1 ZP musí být ve výpovědi skutkově vymezen, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným důvodem.

### 3.4.5. Výpověď z důvodů změny Pracovní smlouvy

Společnost může dát zaměstnanci **výpověď**, pokud nejde o výpověď pro porušení pracovní kázně nebo z důvodu, pro který lze okamžitě zrušit pracovní poměr, pouze tehdy, jestliže nemá možnost ho dále zaměstnávat v místě, které bylo sjednáno jako místo výkonu práce, ani v místě jeho bydliště, a to ani po předchozí průpravě, nebo když v tomto místě výkonu práce odmítne pro něho vhodnou práci, odpovídající jeho kvalifikaci.

### 3.4.6. Odvolání výpovědi

Výpověď může být písemně **odvolána** pouze se souhlasem druhého účastníka.

### 3.4.7. Povinnosti zaměstnance při ukončení pracovního poměru

Zaměstnanec je povinen při skončení pracovního poměru informovat bezprostředně nadřízeného vedoucího o **stavu plnění uložených úkolů**, řádně předat dokumentaci a dosud nesplněné úkoly a odevzdat předměty převzaté na písemné potvrzení. V určených případech sepisuje **předávací protokol** dle příslušné řídícího aktu. Nevracené a poškozené zapůjčené předměty je povinen uhradit.

### 3.4.8. Potvrzení – zápočtový list zaměstnání

Při **skončení pracovního poměru** obdrží zaměstnanec **potvrzení** o zaměstnání (zápočtový list.). Jiné informace je organizace oprávněna o zaměstnanci podávat pouze s jeho souhlasem, pokud právní předpis nestanoví jinak.

## 4. PRACOVNÍ KÁZEŇ

### 4.1. Základní povinnosti

Povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců jsou vymezeny **zákoníkem práce**.

**Zaměstnanci jsou povinni zejména:**

1. Plnit kvalitně, hospodárně a včas **pracovní úkoly a pokyny** nadřízených. Zjistí-li, že vydaný pokyn je v rozporu s právními předpisy, nebo že by jeho plněním vznikla škoda, upozornit na to bezprostředně nadřízeného popř. vyššího nadřízeného vedoucího zaměstnance.
2. **Dodržovat předpisy** vztahující se k práci jimi vykonávané, zejména předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Podrobit se odborné přípravě, přezkoumání a testům nutným pro získání oprávnění vstupu, pobytu a výkonu prací v JE.
3. Dodržovat předpisy vztahující se k zabezpečování úkolů, hygieny a bezpečnosti práce a **požární ochrany**.
4. Upozornit vedoucího zaměstnance na **škodu** ohrožující zdraví nebo majetek a zakročit k odvrácení škody, je-li toho neodkladně třeba a nebrání-li v tom zaměstnanci důležitá okolnost, nebo jestliže tím nevystaví vážnému ohrožení sebe nebo své spolupracovníky.
5. Při zajištění zakázek pro jadernou energetiku zajistit požadavky **jaderné bezpečnosti** a respektovat pokyny pro vstup a pobyt v JE a zejména v KP.
6. Při všech projektových a dodavatelských pracích a IČ dodržovat zásady **SMJ** a **EMS**.
7. Nepoužívat bez písemného povolení a souhlasu společnosti výrobních zařízení, dopravních prostředků a prostorů společnosti pro soukromé účely a nevyrábět, nezpracovávat ani neopravovat ve společnosti předměty pro soukromé účely.
8. Nepoužívat telekomunikační, reprografické a výpočetní přístroje vč. software k soukromým účelům nebo v rámci vlastních podnikatelských aktivit. Pokud bude těchto použito k soukromým účelům (především internet a telekomunikace v meziměstském a mezinárodním styku) vzniklé náklady musí zaměstnanec uhradit.
9. Řádně **hospodařit** s prostředky svěřenými jim společností a střežit a ochraňovat majetek společnosti před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy společnosti. Současně zamezit ztrátě – zcizení dokumentů při pracovních cestách, jednání mimo pracoviště, na stavbách apod.
10. Při provozování ostatních pracovních aktivit mimo hlavní pracovní poměr v EGPI Uh. Brod jsou zaměstnanci povinni vzít na vědomí, že pokud se při své podnikatelské činnosti nebo při souběžně vykonávaném pracovní - právním vztahu prokazatelně dopustí jednání, které poškodí společnost, bude toto jednání kvalifikováno jako **porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem**.
11. Zaměstnanec se zavazuje, že bude respektovat zásady utajovaných skutečností dle Q-40/02 a zachovávat mlčenlivost o obchodních tajemstvích a obchodních informacích zaměstnavatele, o kterých se dověděl, nebo které získal při výkonu své práce podle Pracovní smlouvy a svým jednáním neumožní, aby tato tajemství a informace byly oznámeny, zpřístupněny nebo využity třetími osobami. Tento závazek zaměstnanec přebírá po dobu trvání pracovního poměru a zavazuje se ho dodržovat i po skončení pracovního poměru, a to po dobu tří let. Dále se zaměstnanec zavazuje, že po skončení pracovního poměru nebude využívat při své další

- výdělečné činnosti obchodní tajemství a obchodní informace získané po dobu trvání pracovního poměru u firmy EGP INVEST, spol. s r.o. Uh. Brod.
12. Nepřinášet a nepožívat **alkoholické nápoje a omamné prostředky** na pracoviště v pracovní i mimopracovní době. Podrobit se vyšetření na požití alkoholu nebo jiných omamných prostředků. Pokyn k vyšetření je oprávněn dát ředitel společnosti a vedoucí divizí - vedoucí útvarů. Tito zaměstnanci jsou povinni zajistit sepsání záznamu o vyšetření, ve kterém je třeba uvést skutkové okolnosti, za nichž byl pokyn vydán, druh vyšetření a jeho výsledek a příslušná opatření.
  13. Dodržovat **zákaz kouření** v určených prostorách společnosti i objektů JE, v uzavřených místnostech kouřit výjimečně, pokud je to všemi přítomnými povoleno. Možnost povolit kouření se netýká určených pracovišť se zákazem kouření a vstupem s otevřeným ohněm tam, kde to vyžadují požárně-bezpečnostní předpisy.
  14. Ohlašovat neprodleně mzdové účtárně další okolnosti, mající význam pro výpočet **mzdy** (změna zdravotní pojišťovny, odpočty z daně, narození dítěte atd.) a předkládat doklady o nařízení výkonu rozhodnutí srážkami ze mzdy.
  15. Účastnit se **školení a výcviku** prováděného společností v zájmu zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podrobit se stanoveným zkouškám a lékařským prohlídkám stanovenými orgány zdravotní správy.
  16. Účastnit se **odborného proškolení a lékařských prohlídek** pro vstup do prostor s ionizujícím zářením. Dodržovat platné směrnice pro pobyt ve vybraných prostorách.
  17. Dodržovat pokyny týkající se **používání elektrických a plynových spotřebičů**, jako jsou vařiče, ohřívače vody, kamna, teploměry, také počítače apod.
  18. Své **osobní předměty** (které zaměstnanci obvykle nosí do práce) ukládat do skříní nebo pracovních stolů a skříně (stoly) zamykat a pokud se od nich vzdalují, neponechávat v zámku skříně (stoly) klíče. Není-li skříň nebo pracovní stůl k dispozici, ukládat své svršky a osobní předměty na místě, které společnost určila a dodržovat opatření společnosti k jejich bezpečné úschově (např. zamykat místnost při každém jejím opuštění apod.).  
Za věci, které do zaměstnání obvykle zaměstnanci nenosí (větší částky peněz, klenoty a jiné cennosti), a které nepředali do zvláštní úschovy, odpovídá společnost jen do částky 5 000,- Kč.  
Společnost je povinna včas zajistit vhodná bezpečnostní opatření (zámky ke skříním, stolům, místnostem, bezpečnostní záruky a alarmy na vstupech do objektů, apod.)

#### **4.2. Zásady ochrany a ostrahy**

Budovy EGPI jsou v době od 16<sup>00</sup>÷06<sup>00</sup> hodin uzamčeny a uzavřeny. Individuální odemykání a uzamykání vchodů provádí zaměstnanci přidělenými klíči.

Budovy EGPI čp. 1707 a 1274 jsou vybaveny automatickým přístupovým systémem.

Opatření z hlediska ochrany je v souladu s požadavky AČR a NATO. Systém umožňuje identifikovaný vstup osob – zaměstnanců. Vybrané místnosti a prostory jsou opatřeny mřížemi a alarmem.

## 5. POVINNOSTI VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ

V souladu se zákoníkem práce zák. č. 65/1965 Sb. v platném znění jsou **vedoucí zaměstnanci** EGPI na úrovni vedoucích divizí a organizačních útvarů povinni zejména:

1. **Řídit a kontrolovat** práci podřízených zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich pracovní výsledky, odbornou úroveň, množství vykonané práce a jakost výsledného produktu.
2. **Znát a dodržovat** ustanovení pracovněprávních předpisů a dalších právních předpisů a norem vztahujících se k výkonu práce a Q-31/02 Organizační řád. Seznamovat podřízené zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývajícími pro ně z těchto předpisů.
3. **Zabezpečovat** odměňování zaměstnanců důsledně podle mzdových předpisů a v souladu s nimi podle vnitřních mzdových předpisů a diferencovat mzdu zaměstnanců podle jejich výkonnosti a podílu na konečných výsledcích práce.
4. Zabezpečovat přijetí včasných a účinných **opatření** k ochraně majetku zaměstnavatele (společnosti).
5. **Provádět nebo zabezpečit přípravu, výcvik a odborné školení** k zabezpečení požární ochrany a OBP při nástupu zaměstnanců a to školení I. a II. stupně a opakované školení II. stupně jedenkrát za 2 roky.
6. Zabezpečovat včasné **plnění úkolů plánu zakázek** a operativních plánů divize - útvaru.
7. Dbát na to, aby zaměstnanci určených profesí měli sepsány **dohody o hmotné odpovědnosti**. Dohody o hmotné odpovědnosti uzavírá ředitel společnosti. Příslušný vedoucí zaměstnanec odpovídá za to, že se všemi jemu podřízenými zaměstnanci, u jejichž funkce se vyžaduje uzavření dohody o hmotné odpovědnosti, jsou tyto dohody uzavřeny. Dohodu může uzavřít zaměstnanec jen po dovršení 18 let věku. Zaměstnanec, se kterým se uzavírá dohoda o hmotné odpovědnosti, nesmí být odsouzen pro hospodářskou trestnou činnost (výpis z rejstříku trestů).
8. Vypracovávat na požádání **odborné a pracovní hodnocení** na podřízené zaměstnance. Podklady zpracovává přímý nadřízený, podepisuje příslušný vedoucí divize a organizačního útvaru. S posudkem musí být seznámen každý zaměstnanec.
9. Předávat nebo přebírat funkci **protokolárně** ve smyslu platných interních předpisů.
10. Při realizaci **organizační změny** (struktury) společnosti divize nebo útvaru dodržovat platné pracovněprávní předpisy.
11. O organizační změnu požádat ředitele společnosti. V žádosti musí být skutkově vymezen **důvod organizační změny**, uvedeny rušené příp. nově vzniklé funkce a eventuální změny organizačního členění útvaru.
12. Při zabezpečování výrobního a podpůrných procesů využívat platné předpisy a dokumentaci systému managementu jakosti (Q) a environmentálního managementu (EMS)

## 6. SANKCE ZA NEPLNĚNÍ PRACOVNÍCH POVINNOSTÍ

Sankce za neplnění pracovních povinností zaměstnance vyplývající z Pracovní smlouvy řeší zákoník práce.

## 7. ZÁSTUP

Zástup je personální náhrada nepřítomného zaměstnance tj. zastupování vedoucí funkce náhradníkem s potřebnou odbornou způsobilostí a kvalifikací.

Na zástupce je přenesena odpovědnost i pravomoce.

### 7.1. Krátkodobý zástup

V případě, že vedoucí zaměstnanec nebude po určitou dobu přítomen na pracovišti v rozsahu 1 – 2 týdnů (krátkodobý zástup), je povinen **určit a informovat** svého zástupce o jeho právech a povinnostech, o stavu plnění úkolů pracovního úseku, který řídí a upozornit ho na důležité okolnosti a závazné povinnosti k jejich zajištění. Přitom si zastupovaný zaměstnanec může vyhradit rozhodnutí o zvláště důležitých otázkách. Informaci o stavu plnění zvláště závažných úkolů předá zástupci zastupovaný písemně. Zástupce je povinen podat zastupovanému po skončení zastupování **zprávu o stavu plnění úkolů**.

### 7.2. Dlouhodobý zástup

**Dlouhodobý zástup** při nepřítomnosti vedoucího zaměstnance po dobu delší než 4 týdny (dovolená, zahraniční cesta, škola, nemoc apod.) je řešen pověřením odpovědného zástupce včetně jeho odměny (zástupné).

## 8. PRACOVNÍ DOBA

**8.1.** Délka týdenní pracovní doby všech zaměstnanců EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod a to na základním pracovišti Uh. Brod, Ant. Dvořáka 1707 i na všech detašovaných pracovištích je dle ustanovení zákoníku práce § 83a, odst. 1

### 40 hodin týdně

V zájmu lepšího využívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců je zavedena pružná pracovní doba dle § 85a.

Forma pružné pracovní doby je stanovena dle § 85b, odstavec 1, písm. c) ZP:

- **pružné čtyřtýdenní pracovní období**, při němž si zaměstnanec sám volí začátek a konec směn a je povinen v období 4 po sobě jdoucích týdnů stanoveném zaměstnavatelem odpracovat pracovní dobu připadající podle rozvržené týdenní pracovní doby na toto čtyřtýdenní období.
- **základní pracovní doba** je časový úsek, kdy je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Je stanovena od 8<sup>00</sup> – 13<sup>00</sup> hod. V uvedené době se realizují konzultace, porady a jednání interní i externí.

## **8.2. Zkrácená pracovní doba**

Zaměstnavatel může se zaměstnancem z provozních důvodů sjednat v Pracovní smlouvě kratší než stanovenou týdenní pracovní dobu. Může ji také se zaměstnancem sjednat popřípadě mu ji povolit ze zdravotních důvodů nebo jiných vážných důvodů na straně zaměstnance, jestliže to dovoluje provoz zaměstnavatele.

Přitom zejména přihlíží k oprávněným požadavkům zaměstnaných matek.

Požádá-li žena pečující o dítě mladší 15 let nebo těhotná žena o kratší pracovní dobu, zaměstnavatel vyhovějí žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.

## **8.3. Přestávka na jídlo a oddech**

Zaměstnavatel je dle § 89 zákoníku práce povinen poskytnout zaměstnancům nejdéle po 6 hod. nepřetržité práce **přestávku na jídlo a oddech** v trvání nejméně 30 minut. Mladistvým musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách.

Při zákonné pracovní době se jedná o jednu přestávku, která činí 30 minut.

Přestávky na jídlo a oddech se neposkytují na začátku a konci pracovní doby a nezapočítávají se do pracovní doby. Zaměstnanec se nesmí v pracovní době (mimo přestávku na oběd ve stravovacím zařízení) bez souhlasu příslušného vedoucího **vzdálit** z pracoviště. Jen se souhlasem přímého nadřízeného je povoleno přerušení pracovní doby, návštěva zdravotnického zařízení a jiné překážky v práci, které se vyznačí na kontrolním lístku.

## **8.4. Kontrola využívání pracovní doby**

EGPI využívá systém

- a) docházkový, pomocí automatického systému (IK + PIN)
- b) kontrolní (značení o odpracovaných hodinách – příchod, odchod, přerušení)

Kontrola využívání pracovní doby, účinnosti výkonu a kvality odvedené práce je **základní povinností všech vedoucích zaměstnanců**.

V případě krátkodobých výpadků zakázek je nutno využít **náhradní práce**.

Při nezajištění práce na dobu více než jeden pracovní den řešit

- využití zaměstnance pro potřebu **jiného útvaru – divize**
- **náhradní volno** v případě provedení nařízené přesčasové práce na základě dohody se zaměstnancem

Při dlouhodobém nevyužití kvalifikace a profesní kapacity zaměstnance je nutný:

- **převod zaměstnance** v rámci organizační struktury a plánované potřeby EGPI, dočasný nebo trvalý, obvykle spojený s přeškolením, změnou kvalifikace
- **rozvázání pracovního poměru** dle § 46 ZP, odst. 1, písm. c)

Zaměstnanec je povinen **na pracovišti** provádět jen uložené úkoly a plnit pracovní povinnosti v souladu s Pracovní smlouvou a ustanoveními zákoníku práce.

Pracoviště může opustit jen ve **zdůvodněných případech** a se **svolením** přímého vedoucího nebo jeho zástupce. Návštěva stravovacího zařízení v dohodnuté době přestávky.

O tom, zda jde o **neomluvené** zameškání směny nebo její části, rozhoduje nadřízený vedoucí nebo vedoucí divize – organizačního útvaru.

**Pracovní cesty** se značí do kontrolního lístku a současně do podkladů pro stanovení počtu stravenek v rámci závodního stravování.

## **8.5. Zákazy a jiná opatření:**

Na pracovišti je **zakázáno** požívat alkoholické nápoje, drogy a jiné omamné látky a prostředky. Výjimku tvoří omezeně jen oslavy významných jubileí a výročí zaměstnanců a to po pracovní době a po odsouhlasení vedením společnosti. Zaměstnanci jsou povinni vyznačit před účastí na oslavě *odchod z pracoviště* na kontrolním lístku.

Kouření je povoleno jen ve vyhrazených prostorách budov čp. 1707 a 1274 a mimo ně.

## **9. PRÁCE PŘESČAS A NOČNÍ PRÁCE**

### **9.1. Práce přesčas**

Přesčasová práce je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou denní a týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn.

Projektový proces, systém řízení dle zakázek a originalita každé činnosti kladou zvýšené nároky na pracovní vytížení projektantů, v době termínového plnění. Potřeba zabezpečení zakázky často vyžaduje nárazové přesčasové práce nad rámec řádné pracovní doby .

**Práci přesčas může dle § 96 zákoníku práce zaměstnavatel nařídit jen ve výjimečných případech**, jde-li o vážné provozní důvody, zejména vyvolané:

- rozsahem projektových a dodavatelských prací na zakázce a profesní náročnosti
- plněním termínu dílčího a celkového plnění zakázky dle operativního plánu a uzavřeného smluvního vztahu (SoD)
- onemocněním, nepřítomností a jinými důvody, ovlivňujícími profesní a kapacitní zajištění zakázky a její náhradní zabezpečení
- nedostatečnou kapacitou přístrojové výpočetní a reprografické techniky, případně náhradou výpadků při řešení poruchových stavů
- mimořádnými úkoly nezařazenými do plánu, např. při řešení termínovaných nabídek do výběrových řízení, řešení kolizí přímo na stavbě, realizaci dodávek a jejich dozorování o sobotách a nedělích
- návazné práce spojené s řešením neshod, nesouladů a vad projektové dokumentace spojených se shodami finančními i fyzickými přímo na stavbách
- požadavky investora – provozovatele při výkonu inženýrských činností a dalších služeb (projektový a autorský dozor apod.)
- mimořádnými vnějšími vlivy (havarijní stavy, poruchy, úrazy apod.)
- účastí zaměstnance na akcích pořádaných jinými organizacemi (školení, semináře, provozní porady, konzultace ....)
- účastí zaměstnance na konzultacích a poradách pořádaných EGPI na pracovišti v Uh. Brodě nebo na stavbách či na detašovaných pracovištích
- pracovními cestami a výkony, které rozsahem a délkou doby stanovené mimo základní pracoviště překračují zákonnou i přesčasovou práci

**Každá přesčasová práce musí být předem oznámena přímému nadřízenému vedoucímu, musí být provedena s jeho souhlasem a na zakázce nebo pracovním úkolu v souladu s Pracovní smlouvou.**

## **9.2. Účast na jednání**

Nařízenou prací přesčas je i **účast na jednání** mimo pracoviště EGPI, podmínkou uznání je písemný dokument doplněný o čas zahájení, ukončení a doklad o přítomnosti (prezence). Přesčasovou prací není doba jízdy, přepravy, noclehu na pracovní cestě apod.

## **Rozsah přesčasové práce**

Nařízená práce přesčas, a to bez souhlasu zaměstnance nesmí přesáhnout

**8 hod. v jednotlivých týdnech  
a 150 hod. v kalendářním roce.**

Konat práci nad rámec 150 hodin lze pouze se souhlasem zaměstnance. Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než osm hodin týdně. Rozsah práce přesčas maximálně 416 hodin (52 x 8) v kalendářním roce – z toho **150 hodin lze nařídit a 266 hodin dohodnout**. Do počtu hodin nejvýše přípustné práce přesčas v roce se nezapočítávají hodiny práce přesčas, za které bylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno.

## **9.3. Výjimky**

Práci přesčas nelze nařídit **mladistvým** do 18. roku věku, **těhotným ženám a ženám, pečujícím o dítě mladší než jeden rok.**

U zaměstnanců s **kratší pracovní dobou** (§ 86 odst. 1 zákoníku práce) je práce přesčas práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu. Těmto zaměstnancům nelze práci přesčas nařídit.

## **9.4. Noční práce**

Noční práce je práce konaná v noční době. Noční doba je doba mezi 22. a 6. hodinou.

Zaměstnancem pracujícím v noci se pro účely tohoto zákoníku rozumí zaměstnanec, který během noční doby pravidelně odpracuje nejméně tři hodiny ze své pracovní doby v rámci 24 hodin po sobě jdoucích; tím nejsou dotčeny zvláštní zákony.

## **10. DOVOLENÁ NA ZOTAVENOU**

### **10.1. Výměra řádné dovolené**

Řádná dovolená pro zaměstnance EGPI činí 5 týdnů, v dohodnutých případech 4 týdny.

### **10.2. Doba čerpání ŘD**

Dobu **čerpání dovolené** určuje zaměstnancům vedoucí zaměstnanec společnosti podle plánu projektových zakázek, a to tak, aby zaměstnanec mohl čerpat dovolenou min. 2 týdny vcelku a celou vyčerpat do konce kalendářního roku. Při stanovení plánu dovolených je nutno přihlížet k úkolům společnosti a k oprávněným zájmům zaměstnance. Zaměstnanec nesmí nastoupit dovolenou bez souhlasu svého vedoucího.

### **10.3. Čerpání dovolené**

Před nástupem musí vyplnit zaměstnanec „**žádanku o dovolenou**“ předat k podpisu svému vedoucímu a schválenou předat k evidenci.

Jestliže si zaměstnanec nemohl dovolenou vyčerpat v kalendářním roce z naléhavých provozních důvodů nebo proto, že zaměstnavatel neurčil její čerpání nebo pro překážky v práci, je zaměstnavatel povinen poskytnout ji zaměstnanci tak, aby skončila nejpozději do konce příštího kalendářního roku. Zaměstnavatel je však povinen určit zaměstnanci, jehož pracovní poměr k témuž zaměstnavateli trval po celý kalendářní rok, čerpání alespoň čtyř týdnů dovolené v kalendářním roce, pokud na ně má nárok.

Neurčí-li zaměstnavatel zaměstnanci dovolenou podle věty druhé ani do 31. října příštího kalendářního roku, je dnem nástupu zaměstnance na tuto nevyčerpanou dovolenou nebo její část první následující pracovní den, pokud zaměstnanci v nástupu dovolené nebrání překážky v práci uvedené v § 108 odst. 3 věty první. Nevyčerpá-li zaměstnanec dovolenou podle věty druhé ani do konce příštího kalendářního roku, nárok na tuto dovolenou zaniká. Pokud zaměstnanec nemohl z důvodů uvedených ve větě první vyčerpat dovolenou, která přesahuje 4 týdny, ani do konce příštího kalendářního roku, může být s jeho písemným souhlasem tato část dovolené vyčerpána do konce dalšího kalendářního roku.

## **PŘÍLOHA P III:**

**DOTAZNÍK PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY  
EGP INVEST, spol. s r.o. UHERSKÝ BROD**

# PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY

EGP INVEST, spol. s .r.o. Uherský Brod



## DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci své diplomové práce provádím průzkum, zaměřený na zjištění Vašeho vztahu k jednotlivým charakteristikám Vaší práce a pracovního prostředí ve firmě EGP INVEST, spol. s r.o. Uherský Brod. Vaše postřehy a názory jsou velmi cenné, a proto Vás žádám o vyplnění krátkého dotazníku. Vaše účast je naprosto dobrovolná a zcela anonymní.

Děkuji Vám za věnovaný čas a ochotu.

### Základní údaje

Věk: ☐ do 35 let  
☐ 36 - 50  
☐ 51 let a více

Vzdělání: ☐ střední škola  
☐ vysoká škola

*Na otázky 1.-24. odpovězte prosím pomocí školního známkování (1 až 5), kde 1 znamená velmi spokojen(a) a 5 velmi nespokojen(a). U každé otázky zakroužkujte pouze jednu odpověď.*

## I. Obsah práce

**Jak jste spokojen(a) s:**

*Hodnocení:*

- |                                                                                             |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. jasným zaměřením cílů týkajících se Vašeho pracovního výkonu a dalších pracovních cílů?* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. možnostmi ovlivňovat svou práci?                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. rozmanitostí Vaší pracovní náplně?                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. mírou odpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*\*/ Dotaz směřuje k individuálním úkolům a cílům.*

*„Vím jasně, co se ode mne očekává, jaké jsou mé úkoly a cíle?“*

Poznámky/připomínky: \_\_\_\_\_

## II. Oblast řízení

**Jak jste spokojen(a) s(se):**

- |                                                                 |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5. podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného?*      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce?* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. běžnou organizací práce ve firmě?                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. celkovým řízením ve firmě?                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*\*/ Dotaz se týká vyjádření spokojenosti s podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného.*

Poznámky/připomínky: \_\_\_\_\_

## III. Funkčnost pracovního kolektivu

**Jak jste spokojen(a) s(se):**

- |                                                                 |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9. spoluprací a atmosférou v útvaru?                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. spoluprací mezi útvary?                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. spoluprací a atmosférou ve firmě?                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. průhledností / otevřeností a tokem informací napříč firmou? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Poznámky/připomínky: \_\_\_\_\_

## IV. Podpora osobního rozvoje

**Jak jste spokojen(a) s(se):**

- |                                                               |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 13. systémem podnikového vzdělávání?                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. využitím Vaší kvalifikace, pracovního potenciálu?*        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. možnostmi dále se rozvíjet v rámci své práce v budoucnu?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. možnostmi dále se rozvíjet nad rámec své pracovní náplně? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*\*/ Kvalifikací je míněn souhrn dosaženého vzdělání a pracovních zkušeností.*

Poznámky/připomínky: \_\_\_\_\_

## **V. Pracovní podmínky**

*Hodnocení:*

### **Jak jste spokojen(a) s:**

|                                     |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 17. pracovním prostředím ve firmě?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. technickým vybavením kanceláří? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. prostorovým řešením pracoviště? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. organizací pracovní doby?       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Poznámky/připomínky:* \_\_\_\_\_

## **VI. Hodnocení a odměňování pracovního výkonu**

### **Jak jste spokojen (a) s:**

|                                                                                          |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 21. prováděním a používanými metodami hodnocení?                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. odměnou s ohledem na práci, kterou vykonáváte,<br>a pracovní výkony, které podáváte? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. přehledností systému odměňování?                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. systémem zaměstnaneckých výhod?                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Poznámky/připomínky:* \_\_\_\_\_

*U otázky 25. zaškrtněte odpověď, která se nejvíce blíží Vašemu názoru.*

25. Které z následujících možností by Vás motivovaly k vyššímu pracovnímu výkonu:

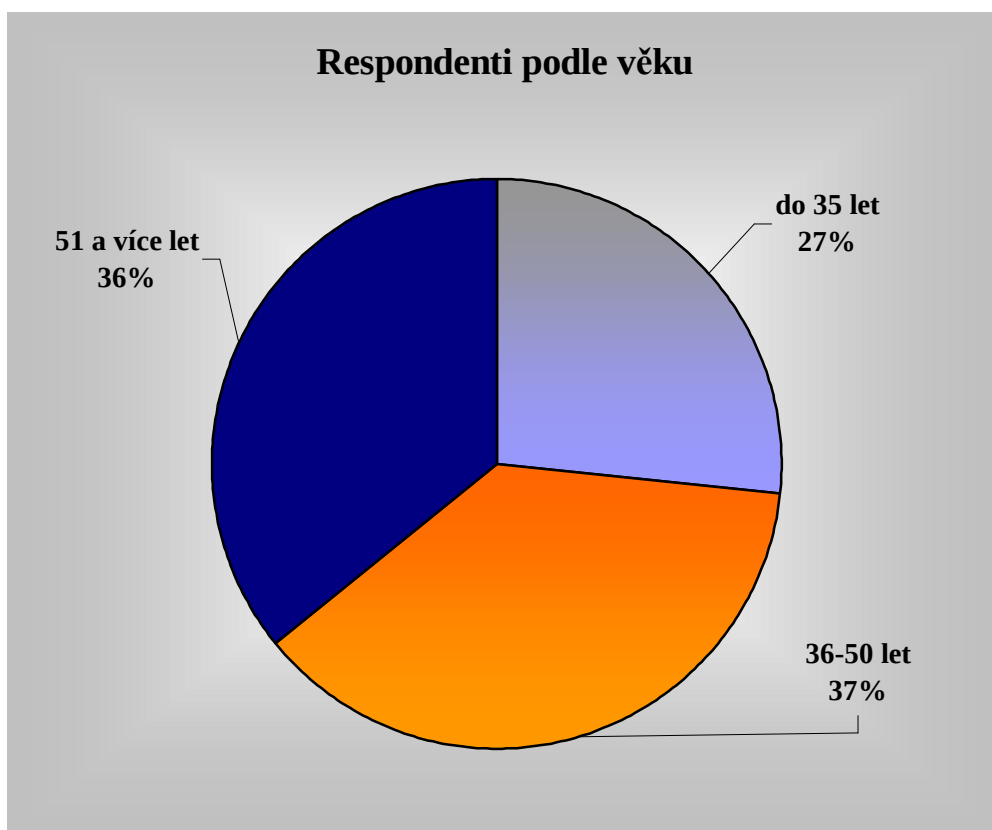
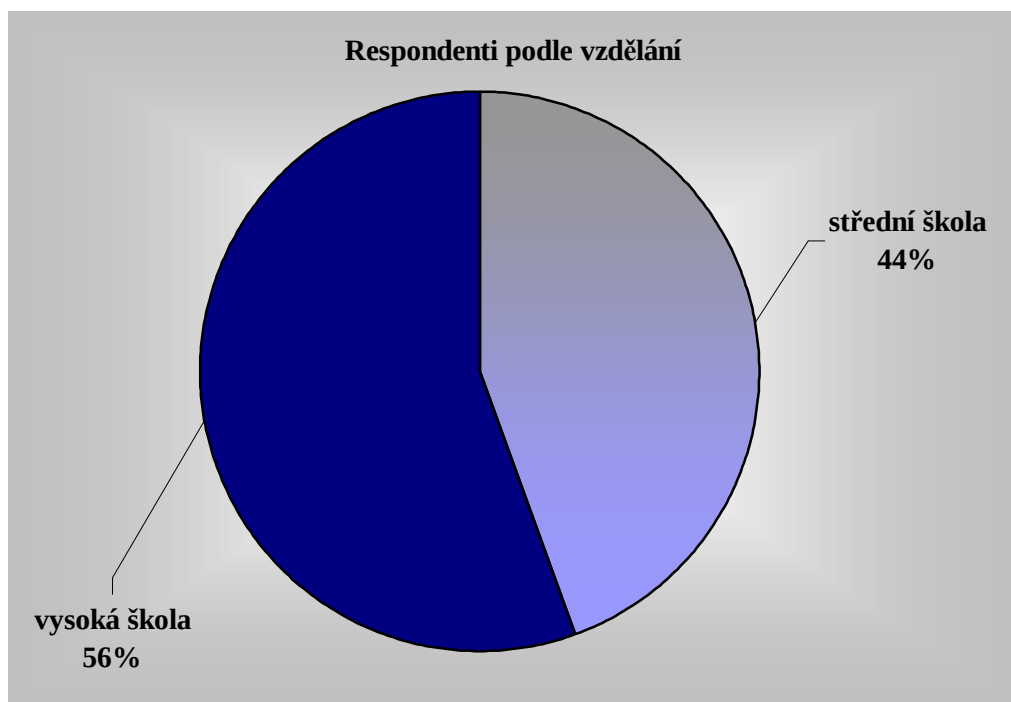
- ☐ rozšíření zaměstnaneckých výhod
- ☐ vyšší finanční odměna
- ☐ školicí kursy navíc
- ☐ slovní uznání
- ☐ povýšení
- ☐ rozšíření odpovědností a kompetencí
- ☐ jiné.....

## **PŘÍLOHA P IV:**

**GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ**

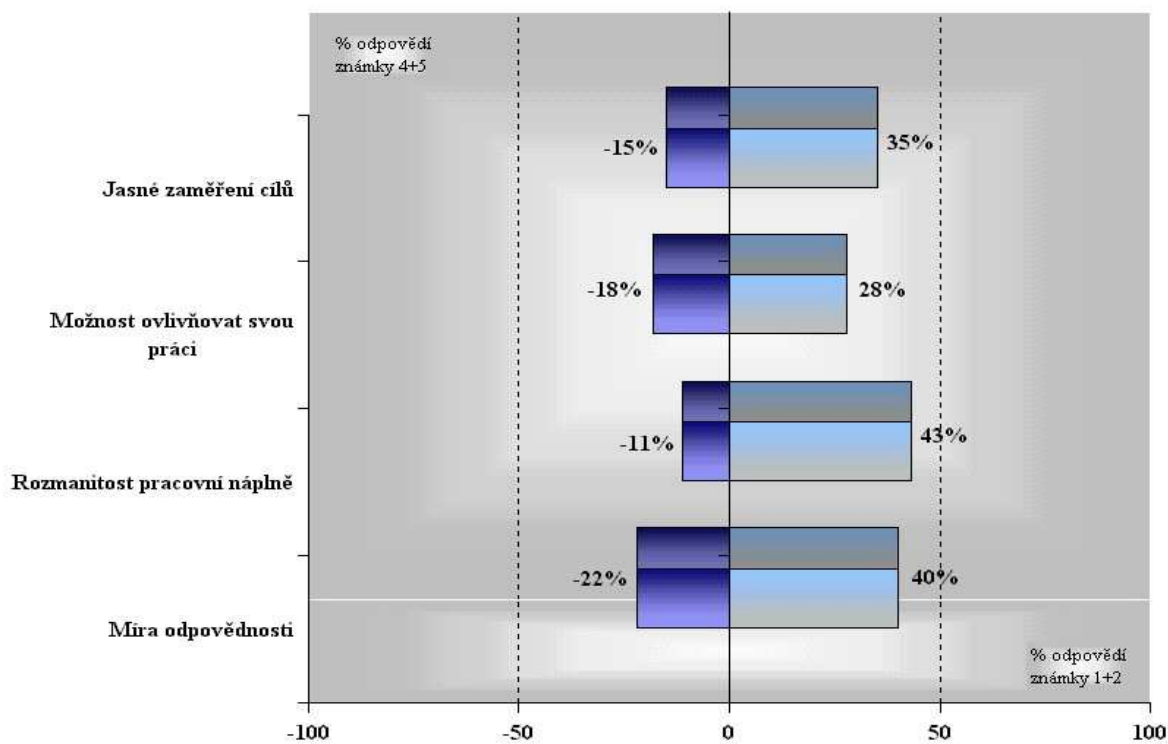
**FIRMY EGP INVEST, spol. s r.o. UHERSKÝ BROD**

## STRUKTURA RESPONDENTŮ

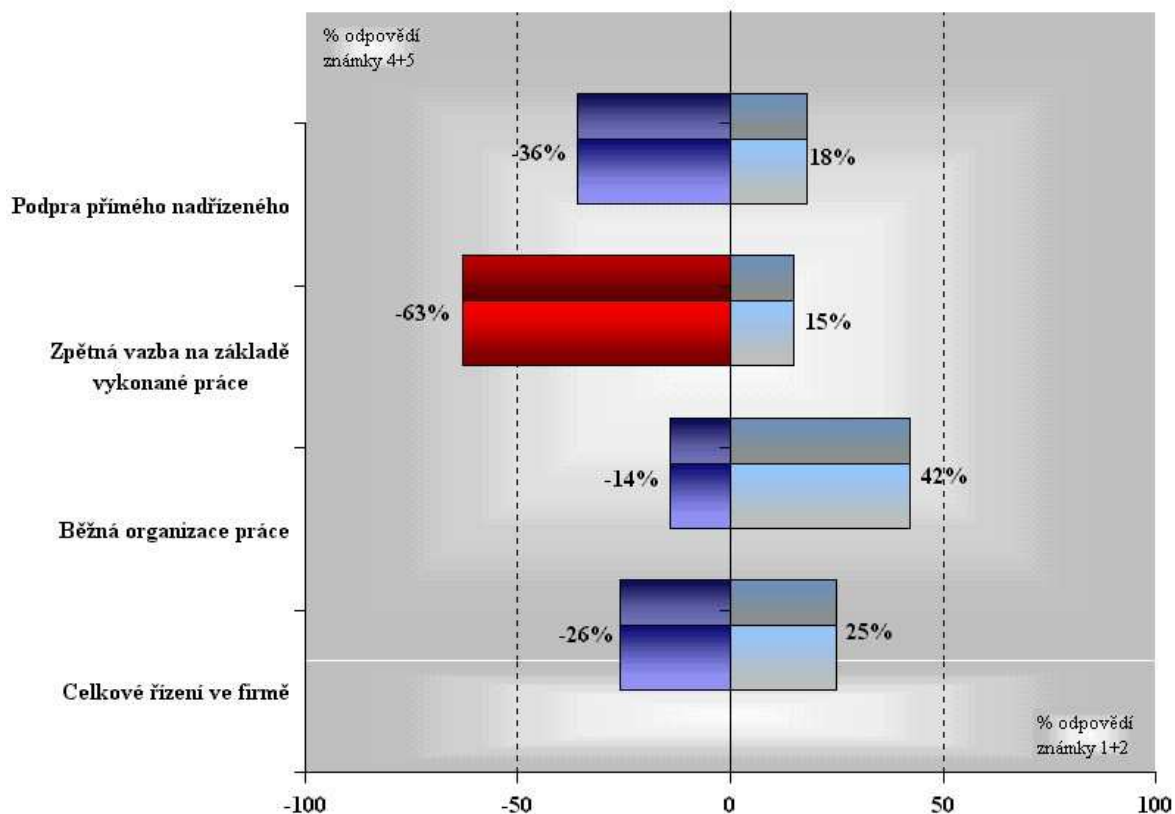


# GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OBLASTÍ PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

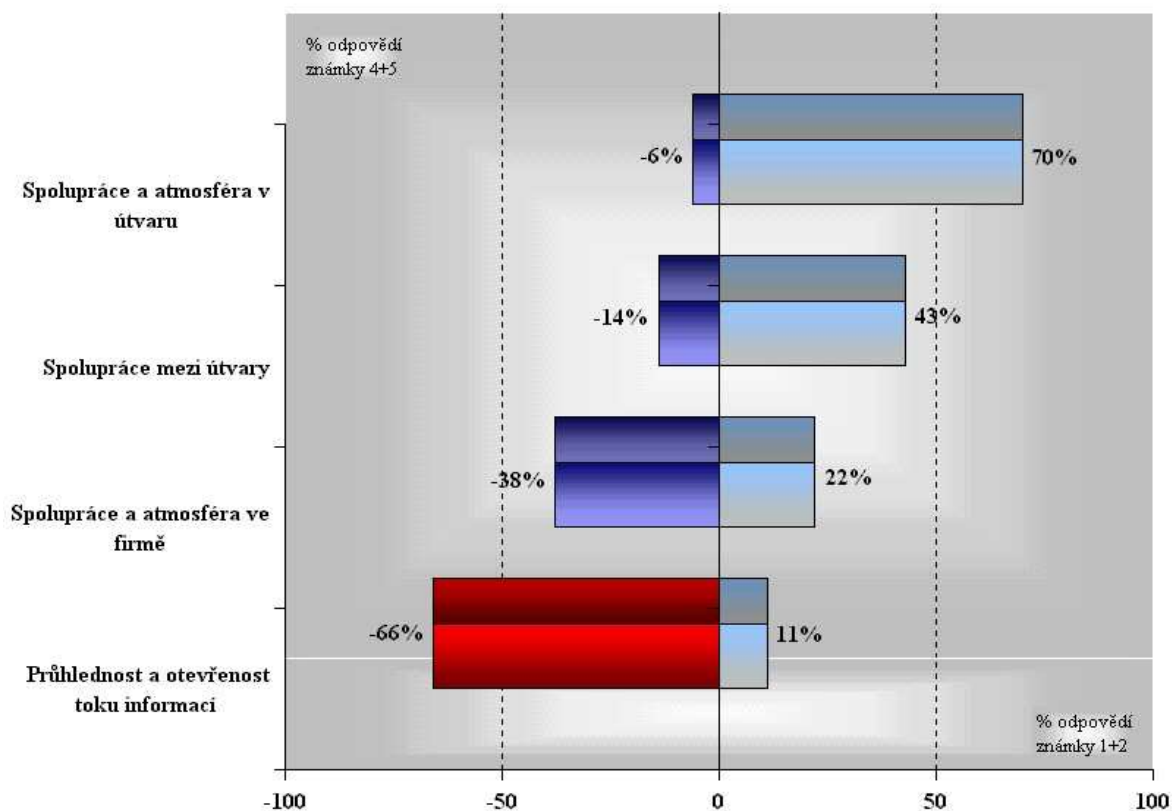
## Spokojenost - obsah práce



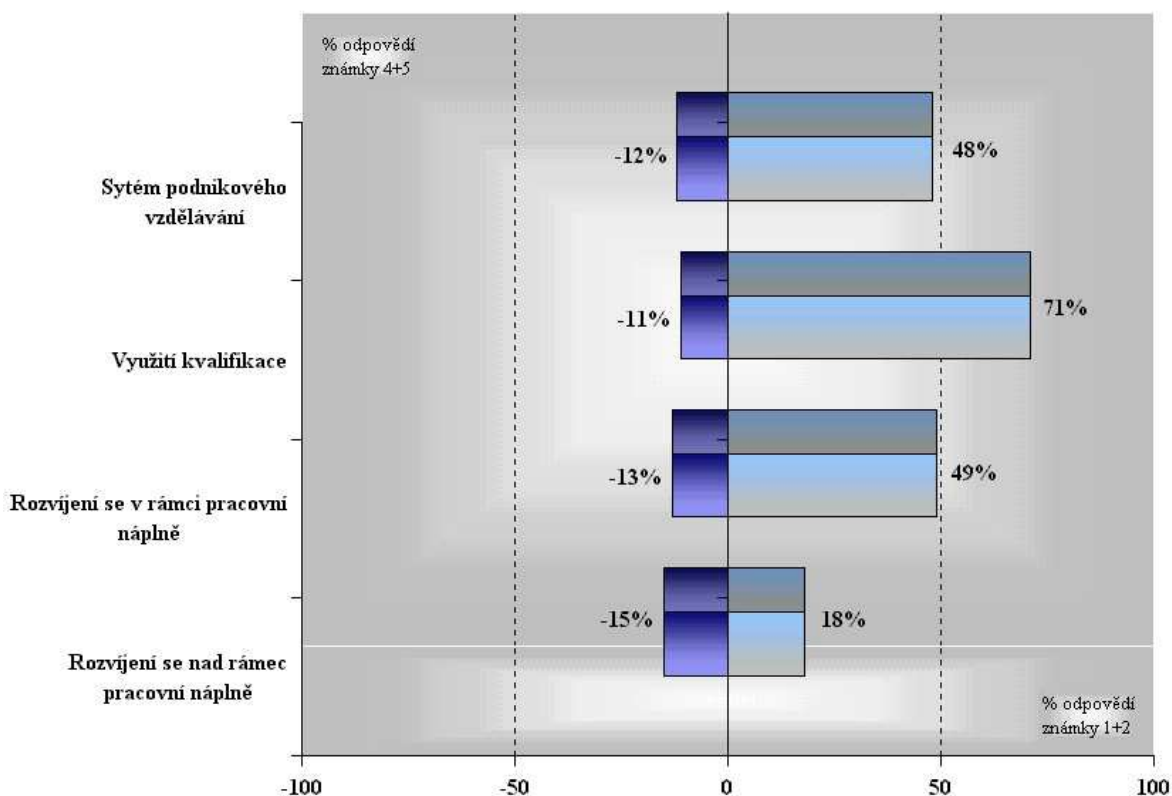
## Spokojenost - oblast řízení



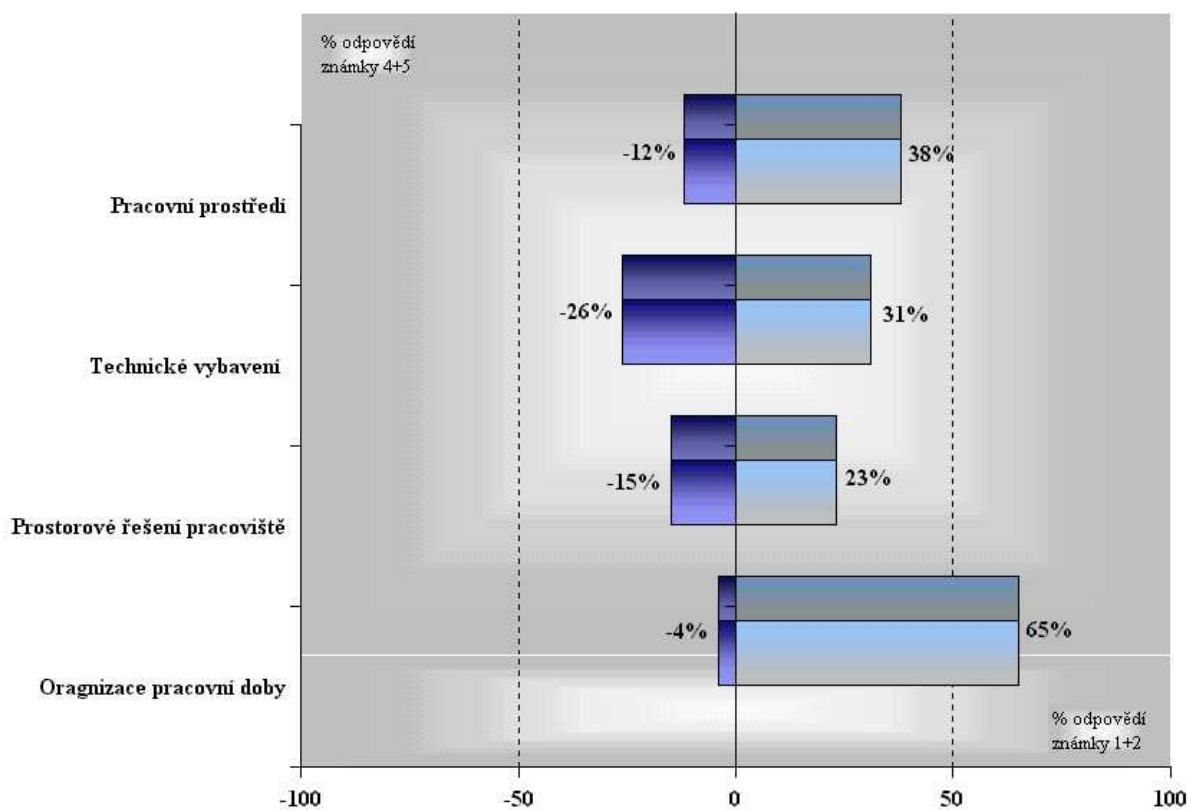
### Spokojenost - funkčnost pracovního kolektivu



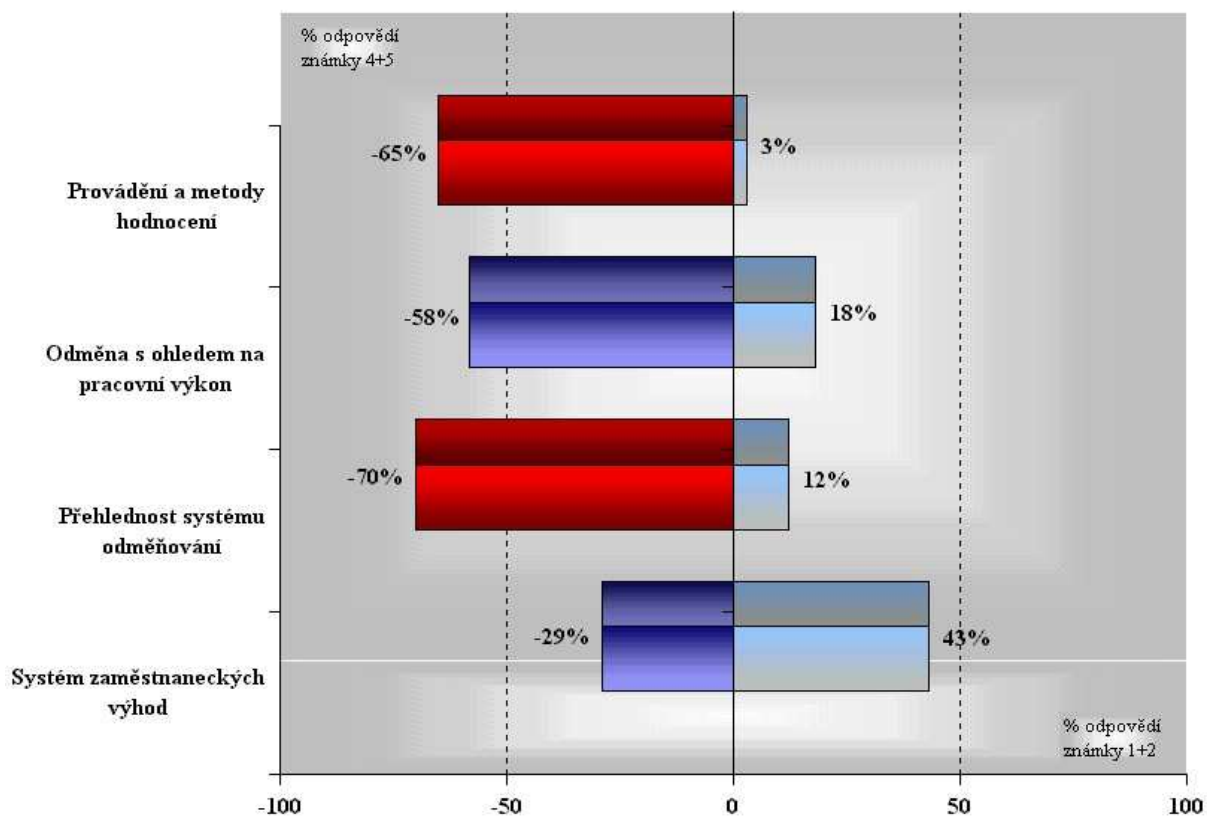
### Spokojenost - podpora osobního rozvoje



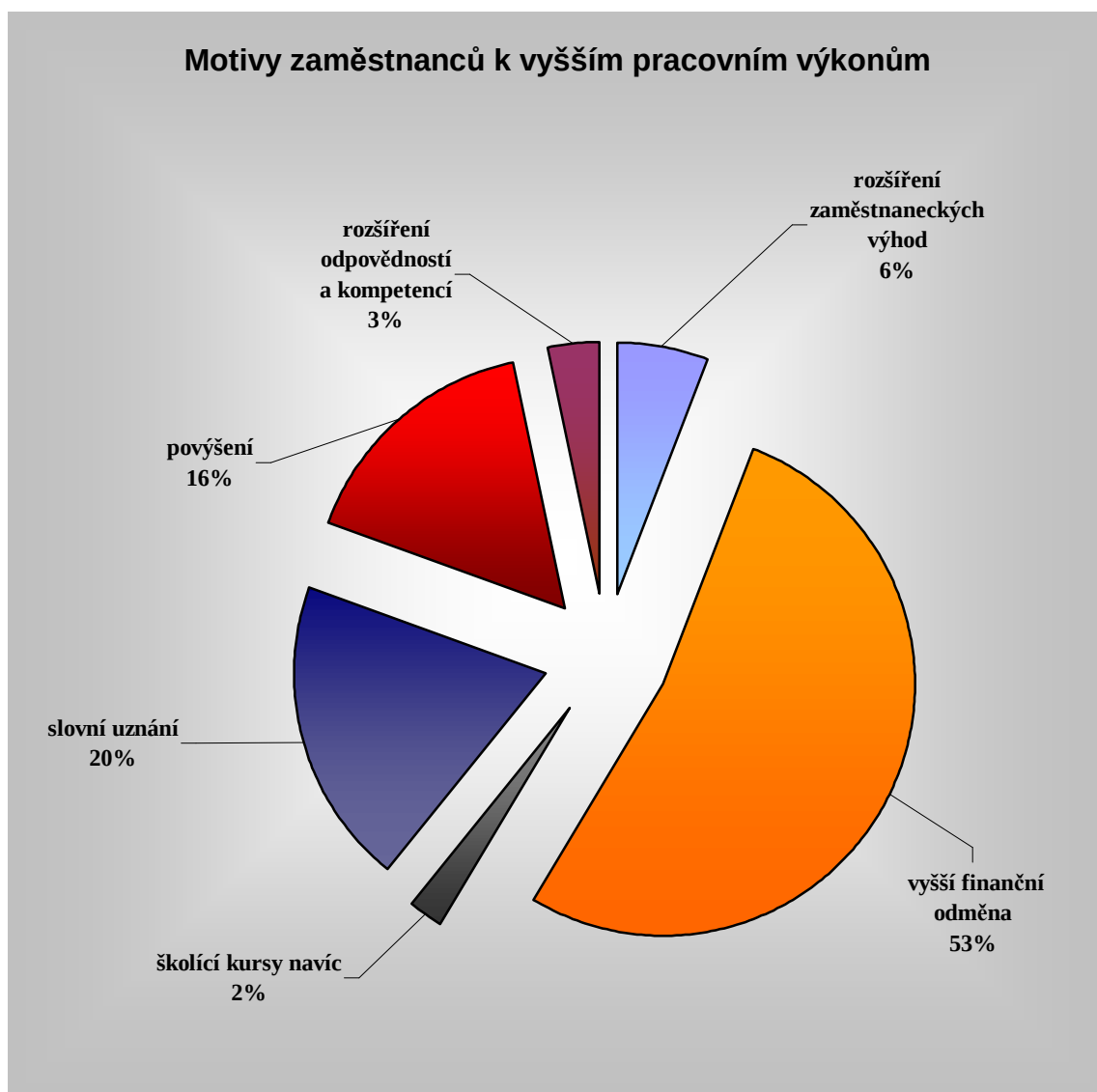
### Spokojenost - pracovní podmínky



### Spokojenost - hodnocení a odměňování pracovního výkonu



## GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ MOTIVŮ ZAMĚSTNANCŮ K VYŠŠÍM PRACOVNÍM VÝKONŮM



## **PŘÍLOHA P V:**

**PODROBNĚJŠÍ INFORMACE O VYBRANÝCH EXTERNÍCH PORADENSKÝCH  
SPOLEČNOSTECH**

| Název agentury a kontakt                                                                                                                                                                                                          | Nabízené služby v oblasti personálního poradenství                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Agentura 1, spol. s r.o.</u></b><br><b>www.agentura1.cz</b><br><b>e-mail:</b> <a href="mailto:info@agentura1.cz">info@agentura1.cz</a><br><b>tel.</b> 572 693 545<br><b>Adresa:</b><br>Zerzavice 1937<br>686 03 Staré Město | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vyhledávání zaměstnanců středního a vyššího managementu</li> <li>▪ projekty vzdělávání zaměstnanců firmy</li> <li>▪ kurzy manažerské, obchodní a jiné</li> <li>▪ projekty hodnocení zaměstnanců</li> <li>▪ projekty optimalizace firemní kultury</li> <li>▪ tvorba kariérových plánů</li> <li>▪ koučování</li> </ul>                                                                                                                                                |
| <b><u>Agentura AMACO</u></b><br><b>www.amaco.cz</b><br><b>e-mail:</b> <a href="mailto:job@amaco.cz">job@amaco.cz</a><br><b>tel.</b> 572 693 545<br><b>Adresa:</b><br>Třída T.Bati 4091/32<br>760 01 Zlín                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vyhledání a výběr zaměstnanců</li> <li>▪ hodnocení výkonu zaměstnanců</li> <li>▪ audit lidských zdrojů</li> <li>▪ outplacement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b><u>Trexima spol. s r.o.</u></b><br><b>www.trexima.cz</b><br><b>e-mail:</b> <a href="mailto:svoboda@trexima.cz">svoboda@trexima.cz</a><br><b>tel.</b> 577 601 365<br><b>Adresa:</b><br>tř. T. Bati 299<br>764 21 Zlín - Louky   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hodnocení práce</li> <li>▪ tvorba podnikových katalogů</li> <li>▪ tvorba popisu pracovních míst a stanovení požadavků na vykonavatele pracovních míst</li> <li>▪ hodnocení zaměstnanců</li> <li>▪ analýza sociálního klimatu (sociálně-motivační audit, personální audit)</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| <b><u>ActivKonzult</u></b><br><b>www.activkonzult.cz</b><br><b>e-mail:</b> <a href="mailto:sekretariat@activkonzult.cz">sekretariat@activkonzult.cz</a><br><b>tel.</b> 777 876 549<br><b>Adresa:</b> Váchova 495<br>760 01 Zlín   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ personální plánování</li> <li>▪ vyhledávání a výběr pracovníků</li> <li>▪ zaměstnávání pracovníků</li> <li>▪ optimální hodnocení pracovníků</li> <li>▪ návaznost na systémy odměňování</li> <li>▪ vzdělávací systém</li> <li>▪ firemní kultura</li> <li>▪ certifikace zaměstnanců firmy</li> <li>▪ individuální poradenství</li> </ul>                                                                                                                              |
| <b><u>AUDIVIA, s.r.o.</u></b><br><b>www.audivia.cz</b><br><b>e-mail:</b> <a href="mailto:info@audivia.cz">info@audivia.cz</a><br><b>tel.</b> 542 217 812<br><b>Adresa:</b> Bašty 6<br>602 00 Brno                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ systém plánování a zkvalitňování lidských zdrojů, získávání a přijímání zaměstnanců, posouzení rozvojových potenciálů stávajících zaměstnanců</li> <li>▪ systém hodnocení a odměňování zaměstnanců a jeho vliv na výkonnost</li> <li>▪ systém vzdělávání a profesního rozvoje</li> <li>▪ firemní kultura</li> <li>▪ personální informační systém</li> <li>▪ firemní sociální klima</li> <li>▪ individuální poradenství pro manažery k vybraným problémům</li> </ul> |

| Název agentury a kontakt                                                                                                                                                                                                                                  | Nabízené služby v oblasti personálního poradenství                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>KON-TAKT, s.r.o.</u></b><br/> <b>www.kon-takt.cz</b><br/> <b>e-mail:</b> kon-takt@almara.cz<br/> <b>tel.</b> 543 257 021<br/> <b>Adresa:</b><br/> Křenová 67<br/> 602 00 Brno</p>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stimulace a motivace zaměstnanců</li> <li>▪ stabilizace zaměstnanců</li> <li>▪ hodnocení a odměňování zaměstnanců</li> <li>▪ vzdělávání a výcvik</li> <li>▪ adaptace zaměstnanců</li> <li>▪ osobní a profesní rozvoj</li> <li>▪ dělba kompetencí a popisy pracovních pozic</li> <li>▪ kariérový růst</li> <li>▪ vytváření speciálních pracovních týmů k plnění mimořádně náročných úkolů</li> </ul> |
| <p><b><u>Personal Solutions &amp; Consulting</u></b><br/> <b>http://home.tiscali.cz/persconsult</b><br/> <b>t</b><br/> <b>e-mail:</b> persconsult@tiscali.cz<br/> <b>tel.</b> 577 342 410<br/> <b>Adresa:</b><br/> Jasmínova 462<br/> 763 21 Slavičín</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ personální plánování</li> <li>▪ asistence v procesu získávání pracovníků</li> <li>▪ asistence v procesu výběru, přijímání a uvolňování pracovníků</li> <li>▪ příprava a vyhodnocování systému hodnocení pracovníků</li> <li>▪ vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů</li> <li>▪ vyhodnocování účinnosti systému odměňování</li> </ul>                                   |

## **PŘÍLOHA P VI:**

**NÁVRH PILOTNÍHO ČÍSLA ZPRAVODAJE FIRMY EGP INVEST, spol. s r.o.**

**UHERSKÝ BROD**

# Z P R A V O D A J



**„Zpravodajství pro zaměstnance z nitra  
firmy EGP INVEST, spol.s.r.o. Uherský Brod“.**

**Pilotní číslo 1/ 2005**

| OBSAH                      | VÁŽENÍ KOLEGOVÉ                                              |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------|
| VÁŽENÍ KOLEGOVÉ            | Dostává se Vám do rukou pilotní                              |
| NOVĚ ZÍSKANÉ ZAKÁZKY       | číslo Zpravodaje naší firmy, které                           |
| EGPI – OCENĚNÍ ZAMĚSTNANCI | bude vycházet čtvrtletně. Byli                               |
| ZE ŽIVOTA DIVIZE 3000      | bychom rádi a my sami pro to                                 |
| ZE ŽIVOTA DIVIZE 4000      | budeme dělat maximum, aby se                                 |
| ZE ŽIVOTA DIVIZE 5000      | komunikace mezi námi a Vámi stala                            |
| ZE ŽIVOTA DIVIZE 7000      | otevřenější. Zpravodaj by Vám měl                            |
| NAROZENINY                 | přinést informace o změnách                                  |
|                            | ve firmě, nových zakázkách, které                            |
|                            | jsme získali a dalších významných                            |
|                            | událostech, které se dotýkají firmy                          |
|                            | jako celku. Rádi bychom zde                                  |
|                            | uveřejnili ocenění zaměstnanců,                              |
|                            | nebo celých divizí, kteří svým dílem                         |
|                            | přispěli k rozvoji firmy, aby jste                           |
|                            | věděli, že si Vašich výkonů vážíme.                          |
|                            | K tomu, abychom získali zpětnou                              |
|                            | vazbu, co od Zpravodaje očekáváte,                           |
|                            | dovolíme si Vás požádat o pomoc.                             |
|                            | V následujících týdnech můžete                               |
|                            | posílat Vaše náměty na naši                                  |
|                            | společnou internetovou adresu                                |
|                            | <a href="mailto:egpi@egpi.cz">egpi@egpi.cz</a> . Přejeme Vám |
|                            | příjemné počtení a těšíme se na                              |
|                            | Vaše náměty.                                                 |
|                            | vedení firmy                                                 |

## **Návrh na ocenění nejlepších zaměstnanců**

| divize | jméno | příjmení | zásluha                      | odměna |
|--------|-------|----------|------------------------------|--------|
| D 3000 |       |          | Příkladná práce na projektu. |        |