

# Strategie příjmu pracovníků v období po krizi

Bc. Milena Olašínová

---

Diplomová práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Milena OLAŠÍNOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Strategie příjmu pracovníků v období po krizi**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Systematicky zpracujte teoretické poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Definujte pojmy, s nimiž budete pracovat v analytické části.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti Barum Continental, spol. s r. o. Otrokovice.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a definujte rezervy současného systému.
- Navrhněte strategii příjmu pracovníků s ohledem na pokrizový stav ekonomiky. Zhodnoťte ekonomickou náročnost a přínosy navrhovaného řešení a možná rizika spojená s jeho realizací.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] JARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
[2] ICHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.  
[3] IKOUBEK, J. Personální řízení 2. Část 1. 2. vyd. Praha: VŠE v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2006. 136 s. ISBN 80-245-1022-7.  
[4] ISAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky. 2. vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.  
[5] ISOUČEK, Z. Firma 21. století. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 12. 4. 2010

  
.....

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídá k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Ve své diplomové práci se zabývám problematikou přijímání pracovníků ve společnosti Barum Continental, spol. s r. o. v období následujícím po skončení hospodářské krize. V teoretické části vycházející z odborné literatury se věnuji především funkci personálního útvaru, zařazení personální strategie do strategie podnikové a trhu práce. Praktická část se zaměřuje na představení společnosti, analýzu vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil, dopady ekonomické krize na české podniky a řešení nastalých problémů. Na základě těchto poznatků je navržena strategie přijímání pracovníků, která je v souladu se skutečnými personálními potřebami společnosti v nových podmínkách.

Klíčová slova:

Personální odbor, personální strategie, pracovní poměr, trh práce, přijímání, vzdělávání, zaměstnanec, firma, flexibilita.

## **ABSTRACT**

In my dissertation I deal with the issues of the recruitment in Barum Continental, Ltd in the post-crisis period. The theoretical part based on specialist literature is mainly concerned with the personnel role, with an inclusion personnel strategy to corporate strategy and with a labour market. The practical part consists of a company presentation, an analysis of internal and external sources of labor, a crisis incidence on czech companies and their solutions of arising problems. On the basis of these findings the recruitment strategy is proposed, which is consistent with the actual personnel needs of the business in the new conditions.

Keywords:

Personnel department, HR strategy, employment, labor market, recruitment, training, employee, company, flexibility.

Děkuji tímto vedoucímu mé diplomové práce panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení, Mgr. Karlu Špaňhelovi za vytvoření podmínek pro zpracování diplomové práce a poskytnutí potřebných informací z prostředí firmy Barum Continental, spol. s r. o. Otrokovice. V neposlední řadě děkuji i paní Heleně Hlaváčové za cenné informace z denní praxe personálního odboru, předání osobních zkušeností a rad.

“Lidé jsou jediným zdrojem, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace. Nesmíme na lidi pohlížet jenom jako na spotřebitele nákladů, ale i jako na intelektuální kapitál, který musíme umět přeměnit na kapitál finanční. Lidé jsou nejcennější zdroj, který firma má.“

Jaroslav Charvát

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>14</b>
1.1 PERSONÁLNÍ STRATEGIE .....	14
1.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR .....	15
1.3 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM .....	15
1.3.1 Vnitropodnikový trh práce .....	15
1.3.2 Analýza vnějšího podnikového trhu.....	17
1.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	17
1.5 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	18
<b>2 VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>20</b>
2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ.....	20
2.2 ZDROJE PRACOVNÍCH SIL .....	20
2.3 METODY VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	21
2.4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	23
2.4.1 Kritéria výběru zaměstnanců.....	23
2.4.2 Metody výběru zaměstnanců.....	24
2.5 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	25
2.6 PRACOVNÍ POMĚR.....	26
2.6.1 Pracovní smlouva .....	26
2.6.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr .....	26
2.7 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	27
2.8 STABILIZACE A FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ .....	27
<b>3 FLEXIBILNÍ FIRMA</b> .....	<b>29</b>
3.1 FLEXIBILNÍ REŽIMY VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍCH SIL .....	29
3.2 DISTANČNÍ PRÁCE .....	30
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ</b> .....	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>5 BARUM CONTINENTAL, SPOL. S R. O. OTROKOVICE</b> .....	<b>33</b>
5.1 SOUČASNOST FIRMY .....	33
5.1.1 Obchodní partneři.....	34
5.1.2 Firemní kultura.....	35
5.1.3 Motivační a stabilizační prvky .....	35
5.2 PERSONÁLNÍ DIVIZE.....	36
5.2.1 Struktura divize .....	36



5.2.2	Personální činnosti v oblasti plánování, získávání, výběru a příjmu zaměstnanců .....	38
	Proces obsazení volného pracovního místa .....	39
	Příjem zaměstnance .....	41
	Činnosti po uzavření pracovního poměru .....	42
<b>6</b>	<b>ZDROJE PRACOVNÍCH SIL VE SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL, SPOL. S R. O. OTROKOVICE.....</b>	<b>43</b>
6.1	ANALÝZA STAVU ZAMĚSTNANCŮ .....	43
6.1.1	Demografické složení zaměstnanců .....	43
6.1.2	Zaměstnanci dle dosaženého vzdělání .....	44
6.1.3	Zaměstnanci dle kategorií .....	44
6.1.4	Analýza fluktuace.....	45
<b>7</b>	<b>ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY .....</b>	<b>47</b>
7.1	SOCIÁLNÍ FAKTORY .....	47
7.1.1	Charakteristika pracovní síly a její vývoj.....	47
7.1.2	Vývoj nezaměstnanosti .....	48
7.1.3	Česká republika v celoevropském srovnání .....	49
7.2	LEGISLATIVNÍ FAKTORY .....	49
7.3	EKONOMICKÉ FAKTORY .....	49
7.4	POLITICKÉ FAKTORY .....	50
7.5	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....	51
<b>8</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>52</b>
<b>9</b>	<b>HOSPODÁŘSKÁ KRIZE A ČESKÉ PODNIKY .....</b>	<b>54</b>
9.1	PROTIKRIZOVÁ OPATŘENÍ VE SPOLEČNOSTI BACo .....	55
9.2	HUMAN RESOURCE V NOVÝCH PODMÍNKÁCH.....	55
<b>10</b>	<b>SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>58</b>
<b>11</b>	<b>STRATEGIE PŘÍJMU ZAMĚSTNANCŮ PO SKONČENÍ KRIZE .....</b>	<b>60</b>
11.1	SOUHRNNÁ VIZE .....	60
11.2	STRATEGICKÝ CÍL 1: ZABEZPEČENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V POTŘEBNÉM POČTU, KVALITĚ A ČASE .....	60
11.3	STRATEGICKÝ CÍL 2: OPTIMALIZACE A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ.....	62
11.4	STRATEGICKÝ CÍL 3: VYBUDOVÁNÍ A UDRŽENÍ SI POVĚSTI ATRAKTIVNÍHO ZAMĚSTNAVATELE.....	63
11.5	IDENTIFIKACE INTERNÍCH PERSONÁLNÍCH REZERV FIRMY .....	65
11.5.1	Vyhledávání pracovníků v interních zdrojích firmy .....	65
11.5.2	Identifikace personálních rezerv .....	65
11.5.3	Provázanost hodnocení pracovníků na příjem pracovních sil .....	66
11.5.4	Analýza rizik realizace opatření .....	69
11.5.5	Časová náročnost.....	70
11.5.6	Ekonomická náročnost realizace opatření .....	71

11.6	VYUŽÍVÁNÍ FLEXIBILNÍCH FOREM ZAMĚSTNÁVÁNÍ.....	71
11.6.1	Uzavírání pracovních smluv na dobu určitou .....	72
11.6.2	Uzavírání dohod o pracovní činnosti s kontraktory .....	72
11.6.3	Přijímání agenturních pracovníků .....	73
11.6.4	Ekonomická náročnost projektu.....	73
11.6.5	Rizika projektu .....	76
11.6.6	Časová náročnost projektu .....	77
11.7	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....	78
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>

## ÚVOD

Tématem zadání diplomové práce je vytvoření projektu „Strategie příjmu pracovníků v období po krizi“ ve společnosti Barum Continental, spol. s r. o. Problematika světové finanční krize byla v posledním roce jedním z nejdiskutovanějších témat. Její působení na českou ekonomiku bylo pro mnohé firmy překvapením. To svědčí o tom, že jsme si ještě stále dostatečně nezvykli na globální charakter současného světa. Na skutečnost, že nežijeme v izolaci a že změny, které ve světě probíhají, budou mít v konečném důsledku vždy dopad i na naše domácí prostředí.

Zpomalení ekonomiky neznamená, že všechny podniky musí nutně zkrachovat. Je třeba pouze zaujmout jiný postoj k jeho řízení než tomu bylo v období konjunktury. Více než kdy dříve je nutné se zaměřit na snižování nákladů, využívání všech stávajících zdrojů a zamezit jejich plýtvání. Většina firem, českých i zahraničních, z důvodu snížené poptávky po svých výrobcích na trhu omezila výrobu, zkrátila pracovní dobu či propustila zaměstnance. Investice do oblasti přijímání pracovníků byly zredukovány. Úkolem dnešního personalisty již není obsadit všechna volná místa ve firmě, ale v souladu s podnikovou strategií oblast náboru přizpůsobit skutečným potřebám firmy. To znamená dosáhnout maximální flexibility ve využívání pracovní síly. Firmy potřebují zaměstnávat jen takový počet zaměstnanců, který bude odpovídat měnícímu se objemu výroby. Z toho důvodu se pozornost zaměřuje ve stále větší míře na moderní formy zaměstnávání, nové metody a prostředky vyhledávání pracovníků. Oživený trh práce dnes poskytuje firmám obecně větší nabídku zájemců o zaměstnání, z nichž si mohou vybírat. Konkurence na jedno volné pracovní místo je velká. Najít však správného, kvalifikovaného a motivovaného pracovníka je a bude stejně složité, jako tomu bylo dříve. Čím kvalitnějšího zaměstnance firma získá, tím větší úsilí však bude také muset vyvinout na jeho stabilizaci ve firmě.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout strategii v oblasti přijímání pracovníků, která bude nejen korespondovat s aktuálními potřebami podniku v oblasti lidských zdrojů při zachování potřebné míry flexibility, ale bude rovněž v maximálně možné míře využívat stávajících zdrojů podniku.

Krizi tedy nelze chápat pouze jako negativní jev, může být vnímána i jako příležitost. Šance na přehodnocení dosavadních postupů, opuštění všeho neproduktivního, zavedení no-

vých moderních metod vyhovujících požadavkům flexibility. Krize je příležitostí připravit se na budoucnost, neboť jednou skončí. Je dobré být na tuto chvíli připraven.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Termín řízení lidských zdrojů je synonymem pro pojem personální řízení. Označuje všechny procesy týkající se řízení lidí v organizacích. Lidé jsou to nejcennější, co firmy mají. Díky jejich individuálnímu či kolektivnímu příspěvku jsou schopny dosáhnout stanovených cílů, které jsou předpokladem životaschopnosti a růstu firmy v konkurenčním světě.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace získala a následně i udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. To znamená podniknout adekvátní kroky, které budou směřovat k předvídání budoucí potřeby pracovníků, jejich optimálního využívání, jejich uspokojování, zajištění možnosti zvyšování a rozvoje jejich schopností. [1]

## 1.1 Personální strategie

Každá firma podniká v určitém prostředí, které ji ovlivňuje a jehož působení musí při stanovování svých firemních cílů, strategie a politiky brát v potaz. Strategie je chápána jako proces definování záměrů a alokování zdrojů. Je vyjádřena ve strategických cílech, jež jsou zapracovány do strategických plánů. [1] Při stanovování dlouhodobého cíle si firma klade otázku, kam chce jít. Strategie pomáhá odpovědět na otázku, jakým způsobem se tam lze dostat.

Personální strategie by se neměla odlišovat od obecného schématu firemní strategie a měla by se tak stát její plnohodnotnou součástí. Zaměřuje se na několik oblastí.

- **Plán personálního stavu podniku**, sestavený na základě předpokládaného vývoje požadavků zákazníků, nákladů, investic.
- **Plán v oblasti příjmu pracovníků**: zmapování procesu zabezpečování potřeb organizace lidskými zdroji, vytvoření systému získávání a přijímání pracovníků s cílem jejich stabilizace ve firmě.
- **Plán školení a tréninků**: podpora zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců.
- **Plán v oblasti motivace a řízení výkonnosti**: motivace pracovníků k vyšším výkonům a zajištění jejich vlastní angažovanosti na plnění cílů organizace.
- **Plán hodnocení pracovníků**: transparentně stanovená pravidla hodnocení pracovníků s důrazem na individuální aspekt.

- **Plán v oblasti firemních hodnot a podnikové kultury:** vyjádření specifčnosti firmy formulováním jedinečných podnikových hodnot, jejich proniknutí do povědomí zaměstnanců i okolí firmy. [12]

## 1.2 Personální útvar

Personální útvar je specializovaným pracovištěm v rámci daného podniku zabývající se řízením lidských zdrojů. Jeho základním cílem je zabezpečení souladu personální strategie, politiky podniku a praxe tak, aby všechny tyto tři oblasti efektivně sloužily všemu, co se zaměstnávání, rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a zaměstnanci týče. Organizace a personální obsazení personálního útvaru závisí na velikosti podniku, míře decentralizace a typu prováděných činností, na samotném významu, který je personálnímu útvaru přiznáván. [1]

Pracovní náplní zaměstnance personálního útvaru je poskytovat servis v oblasti poradenské, metodické, administrativní, kontrolní a organizační svým zákazníkům a být nápomocen řešit problémy řadových zaměstnanců. Předpoklady pro výkon pracovníka personálního útvaru se vyznačují zejména dobrými a stále se zdokonalujícími znalostmi v oblasti pracovního práva, praktickými dovednostmi, znalostí v oblasti IT, orientací ve vnějších faktorech, ve firemních předpisech.

## 1.3 Personální informační systém

Fungující personální informační systém je předpokladem úspěšného personálního řízení. Poskytuje přístup k potřebným informacím jak z interního, tak vnějšího prostředí firmy. Velký význam mají rovněž informace o aktuálních právních předpisech v oblasti práce a zaměstnávání lidí, výsledky sociologických šetření zaměřených na zkoumání potřeb lidí, jejich hodnotové orientace apod. [8]

### 1.3.1 Vnitropodnikový trh práce

Výsledkem analýz zaměřených na vnitropodnikový trh práce jsou informace týkající se pracovních míst a pracovníků.

**Pracovní místa** sledujeme z hlediska počtu obsazených a volných pracovních míst (tj. uspokojené a neuspokojené poptávky po lidských zdrojích), jejich vývoje a struktury. Pod-

kladem analýz jsou charakteristiky pracovních úkolů a podmínek (název a místo výkonu práce, organizační začlenění, klíčové úkoly, pracovní podmínky aj.), a stanovené požadavky na pracovníka (charakter práce, kvalifikační předpoklady, délka praxe, fyzické předpoklady). [8, s. 20]

**Analýza stavu pracovníků** se zabývá počtem a strukturou pracovníků. Pracuje s daty zjistitelnými pouze k určitému časovému okamžiku. Z důvodu jejich vzájemného porovnávání je třeba dodržovat zásadu používání stejné definice pracovní síly. K nejčastěji ve statistice používaným patří:

- **evidenční počet pracovníků** je tvořen stálými i dočasnými zaměstnanci, kteří mají u organizace sjednán hlavní pracovní poměr či dohodu o pracovní činnosti. Ten je dále možné uvádět ve fyzických osobách (nezáleží na velikosti pracovního úvazku, za jednotku je považována každá fyzická osoba pracující ve firmě) nebo jako přepočtený (zaměstnanci pracující na částečný úvazek jsou přepočtení na plný pracovní úvazek).
- **kmenový stav pracovníků** zahrnuje stálé zaměstnance pracující na základě pracovní smlouvy uzavřené na dobu neurčitou.

Data o pracovnících jsou analyzována z hlediska struktury:

- *demografické*:: podle pohlaví a věku, účelem je odhad budoucí potřeby pracovních sil, resp. potřebu hledání náhrad za pracovníky, kteří budou odcházet do důchodu. Se zvyšujícím se věkem pracovníků souvisí rovněž klesající výkonnost, vyšší nemocnost, což jsou rovněž aspekty, k nimž je nutno přihlížet.
- *ekonomické*: souvislost s postavením pracovníků z pohledu společenské dělby práce a pracovních schopností. Analyzována je struktura pracovníků podle kategorií (ve výrobních podnicích patří k nejčastěji používaným kategoriím dělnická, technicko-hospodářská a ostatní pracovní místa), podle kvalifikace, doby zaměstnání v organizaci a typu pracovního vztahu.
- *sociální*: vzdělání, rodinný stav, změněná pracovní schopnost.
- *prostorové*: rozmístění pracovníků do jednotlivých útvarů firmy a rozdělení pracovníků dle místa trvalého bydliště.

**Podkladem pro analýzu pohybu pracovníků** jsou údaje o posunech pracovníků směrem:



- do organizace (vstupy – jaké byly využity zdroje, metody získání pracovníků),
- z organizace (výstupy – způsob a důvody ukončení pracovního poměru),
- uvnitř organizace (přeřazení pracovníka na jinou práci, povýšení).

Neméně důležitá je rovněž **analýza využitelnosti pracovníků**, prováděná pomocí charakteristik využívání kvalifikace pracovníků a fondu pracovní doby. [8] Její závěry slouží k plánování potřebného počtu zaměstnanců a potažmo tak ovlivňují produktivitu práce, hospodářské výsledky, konkurenceschopnost firmy.

### 1.3.2 Analýza vnějšího podnikového trhu

Strategická orientace moderní personalistiky vyžaduje znalost situace na trhu práce vně podniku. Podmínky, které zde panují, hrají mimořádnou roli při řešení úkolů současných i budoucích. Vnější podnikový trh je tvořen územím v bezprostřední blízkosti sídla společnosti, z něhož se rekrutuje převážná část zaměstnanců podniku. Firma je z hlediska možnosti zaměstnání atraktivní pro tu část obyvatelstva, pro niž je denní dojíždění za prací do firmy racionální. Vývojové tendence vnějšího trhu práce jsou vedení firmy nápomocny při kvalifikovaném plánování potřeb lidských zdrojů i jeho pokrytí a pružné reakci na proměnlivost lokálního trhu práce. [8] Z hlediska stavu a vývoje obyvatelstva se sleduje demografická, ekonomická, profesně kvalifikační a sociální struktura obyvatelstva, ekonomicky aktivní obyvatelstvo, nezaměstnaní.

Výsledky analýz trhu práce prováděné Českým statistickým úřadem nebo úřady práce mohou firmy bezplatně využít a přizpůsobit jim vlastní prognózy pracovních sil.

## 1.4 Personální činnosti

Vlivem mezinárodního dění doznává práce s lidmi podstatných změn. Uplatňují se nové metody řízení, realizace dílčích aktivit v rámci personálního řízení probíhá za spolupráce pracovníků personálního útvaru a liniových manažerů.

- **Vytváření pracovních míst** – na základě analýzy požadované práce, určení účelu pracovního místa, definování požadovaných odborných znalostí, vypracování popisu pracovního místa.

- **Personální plánování** – předpověď budoucích požadavků na personální zdroje, jejich kvalifikační úroveň, schopnost produktivního, operativního přizpůsobení se provozním potřebám firmy.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – zajištění odborně a profesně odpovídající pracovní síly v potřebném čase pro konkrétní pracovní místo.
- **Hodnocení výkonu pracovníků** – stanovení kritérií hodnocení vycházejících z ukazatelů výkonu, ukazatelů pracovního a sociálního chování.
- **Odměňování pracovníků** – vytvoření pravidel odměňování, mzdové a platové struktury v dané firmě, hmotné i nehmotné formy odměňování, benefity.
- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** – vytvoření podmínek pro dodržování bezpečnostních norem, programy na ochranu zdraví (preventivní zdravotní prohlídky, pravidelné proškolení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce a ekologie).
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – vytvoření plánu vzdělávání, zajištění povinných školení pro zaměstnance nutných k výkonu dané profese, zmapování struktury vzdělanosti ve firmě, podpora vzdělávání a zvyšování kvalifikačních znalostí.
- **Personální informace** – zajištění dostupnosti informací z oblasti lidských zdrojů (personální databáze) potřebných k řídicí práci.
- **Organizace personálního řízení** – definování krátkodobých i dlouhodobých personálních cílů firmy, kontrola jejich plnění, aplikace personálního marketingu ve vztahu k vnitřnímu i vnějšímu prostředí firmy, provádění personálního auditu. [7]

## 1.5 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů je realizováno na základě firemních potřeb v zájmu dosažení strategických cílů. Je nutné se zaměřit jak na kvantitativní – tedy kolik lidí, tak i na kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů – jaké lidi. Odhad poptávky a nabídky lidských zdrojů využitelný při prognóze budoucích potřeb a zdrojů pracovní síly lze stanovit jen velmi obtížně vzhledem k nepředvídatelným vlivům vnějších událostí. Z toho důvodu se současné plánování lidských zdrojů spíše zaměřuje na odhad dovedností, které bude firma v blízkém či vzdáleném horizontu potřebovat. Kvalitně vytvořený plán potřeby lidských zdrojů je pak schopen odpovědět na otázky týkající se budoucího počtu pracovníků, jejich dovedností,

zda je firma schopna potřebnou pracovní sílu zabezpečit z vnitřních zdrojů či bude-li třeba hledat i ve vnějším prostředí, jak zajistí flexibilitu ve využívání lidských zdrojů, jakými prostředky se bude snažit získat a udržet klíčové zaměstnance. [1]

Každá firma je závislá na poptávce trhu a je třeba počítat i s variantou neúspěšného podnikatelského období. Součástí personálního plánování je proto rovněž **plán snižování počtu pracovníků**. Ten zahrnuje prognózy dobrovolných odchodů nadbytečných zaměstnanců a využívá rovněž údajů o věkové struktuře zaměstnanců s ohledem na plánovaný odchod do starobního důchodu.

K odhadům budoucích potřeb zaměstnanců a jejich pokrytí může být využito metod kvantitativních, opírajících se o matematické nebo statistické nástroje, nebo expertních, založených na zkušenostech, odbornosti a schopnostech těch, kdo odhady provádějí. Odpovědní pracovníci musí zvážit všechny možné aspekty a nalézt odpovědi na otázky:

- Jaké druhy pracovních míst ve firmě existují a kolik zaměstnanců zde pracuje?
- Na jaké úrovni jsou dovednosti stávajících zaměstnanců v každém druhu pracovních míst a zda tyto plně odpovídají požadavkům na dané pracovní místo?
- Jak náročné a nakolik reálné je převádění pracovníků mezi jednotlivými druhy pracovních pozic? Jaká je připravenost zaměstnanců na flexibilitu?
- Odpovídá demografická struktura zaměstnanců jejich rozmístění na pracovních pozicích? Existuje možnost, jak zvýšit vyváženost struktury pracovníků z hlediska plynulosti jejich budoucí reprodukční potřeby?
- Jaká je míra odchodů zaměstnanců z daných pracovních míst? [8]

Na základě provedených analýz a potřeby doplnění stavu zaměstnanců, lze přistoupit k zahájení procesu vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců.

## 2 VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ

Cílem procesu získávání a výběru pracovníků je zajistit organizaci lidské zdroje v potřebném počtu a kvalitě, v co nejkratší době a při vynaložení minimálních nákladů. Všechny tyto na sebe navazující etapy by měly probíhat v těsné součinnosti personalistů s liniiovými manažery firmy.

### 2.1 Definování požadavků

Prvním krokem procesu je definování požadavků na uchazeče na základě popisu a specifikace pracovního místa, jež má být obsazeno. Jedná se o soupis schopností, dovedností, požadavků na stupeň vzdělání, praxi a zdravotní způsobilosti, jež jsou předpokladem úspěšného zvládnutí všech povinností souvisejících s daným pracovním místem. Požadavky mohou být definovány i na charakterové vlastnosti, neboť ne každý člověk je vhodný na každou pracovní pozici, byť by splňoval podmínky odbornosti. Podle zadaných kritérií jsou následně uchazeči při výběrovém řízení posuzováni.

### 2.2 Zdroje pracovních sil

Je-li již volné pracovní místo identifikováno, je třeba rozhodnout o zdroji pracovních sil. Možnosti jsou dvě – organizace může využít vhodné zaměstnance z vnitřních zdrojů, anebo hledat mezi zdroji externími. Obě varianty mají své výhody a nevýhody.

Strategie využití **vlastních zdrojů** předpokládá, že má organizace dostatečné informace o zaměstnancích - údaje o vzdělání, odborných i osobnostních předpokladech, a je schopna s ohledem na své budoucí potřeby zabezpečit péči o rozvoj jejich kvalifikace. Uchazeči o volná pracovní místa z řad stávajících zaměstnanců mohou být:

- zaměstnanci, jejichž pracovní místa zanikla v důsledku zvýšení efektivity nebo zlepšení technického vybavení,
- pracovníci uvolnění z důvodu organizačních změn či ukončení určité části výroby,
- pracovníci splňující předpoklady pro výkon odpovědnějšího funkčního místa,
- pracovníci, které stávající práce zcela nenaplňuje a projeví sami zájem o převedení na jiné pracovní místo v organizaci. [9]

Výhodou využití vnitřních zdrojů je rychlé obsazení volného místa, nízké náklady na získávání, znalost prostředí firmy, rychlá adaptace, stabilizace pracovníků. Naopak nevýhody lze spatřovat v omezeném výběru uchazečů, potencionálních nákladech na další vzdělávání, neschopnosti vidět problematiku podniku novým pohledem.

Mezi **vnější zdroje pracovních sil** řadíme uchazeče o práci registrované na úřadech práce, zaměstnance z jiných organizací, absolventy škol a učilišť. Doplnkovými zdroji mohou být v případě potřeby důchodci, studenti, zahraniční pracovníci, ženy na rodičovské dovolené apod. [1] Využití vnějších zdrojů pracovních sil poskytuje organizaci nabídku širšího výběru uchazečů s již požadovanými odbornými předpoklady, kteří mohou vnést do organizace nové myšlenky a pohledy na danou problematiku. Na druhé straně však nově přicházející pracovníci situaci ve firmě neznají, tudíž jejich adaptace v novém prostředí bude oproti vnitřním posilám delší, náklady na jejich získání budou vyšší a rovněž proces obsazení místa bude časově náročnější.

### 2.3 Metody vyhledávání zaměstnanců

Při rozhodování o v daném případě nejefektivnější metodě vyhledávání zaměstnanců musí vzít firma v úvahu zejména požadavky pracovního místa (jeho specifikaci, požadované znalosti, dovednosti) a objem finančních prostředků, které plánuje do celého procesu investovat. V praxi organizace většinou nevyužívají pouze jednu z níže uvedených metod, nýbrž kombinaci vícera způsobů.

**Samostatné přihlášení** - zájemci o práci ve firmě se hlásí sami a na základě dodaného životopisu jsou zařazeni do její databáze. Nejedná se o reakci na nabídku konkrétního volného pracovního místa, ale o pokus o zařazení do případného výběrového řízení. Tuto možnost využívají zejména zájemci o manuální či administrativní práci.

**Podniková vývěska** - bývá umístěna na viditelném místě přímo v budově firmy nebo u vstupů do jejího areálu. Finančně nenáročná forma inzerce.

**Úřady práce** - poskytují své služby nejen lidem hledajícím práci, ale také firmám hledajícím nové pracovníky. K výhodám patří bezplatnost této služby a získání již komplexních informací o uchazečích. Nevýhodou je omezený výběr kvalifikované pracovní síly. [8]

**Spolupráce se vzdělávacími institucemi**, z jejichž absolventů si podnik vybírá zájemce o zaměstnání s požadovaným vzděláním. Nabídka konkrétního zaměstnání pro absolventa

může vycházet z dlouhodobější spolupráce již během jeho studia (stipendia, odborná praxe apod.). Tím organizace částečně eliminuje nulové praktické zkušenosti a dovednosti čerstvého absolventa vzdělávacího zařízení.

**Inzerce v médiích** – v dnešní době jedna z nejrozšířenějších metod. Inzerce představuje pro zaměstnavatele jasný a rychlý způsob, jak deklarovat své potřeby a nároky směrem k potenciálním zaměstnancům. Využívá se inzerce v novinách, odborných časopisech, rozhlase i v televizi (nejčastěji regionální vysílání). Její charakteristickou vlastností je oslovení širokého spektra populace. Úspěšnost této metody, tj. návratnost vložených investic v podobě získání vhodného kandidáta, závisí na vhodně zvoleném sdělovacím prostředku a na kvalitně sestaveném inzerátu. Jeho cílem je upoutat pozornost cílové skupiny, jíž je určen, předat potřebné informace o pracovním místě a firmě, která zaměstnání nabízí, definovat požadavky na uchazeče, stimulovat akci, tj. přimět lidi k adekvátní reakci - odpovědi na inzerát. [1]

**Personální agentury** - komerční instituce zprostředkovávající zaměstnání za úplatu. Cílem zprostředkovatelské činnosti je uspokojení poptávky svých klientů - zaměstnavatelů, pro něž hledají vhodné kandidáty na konkrétní volné pracovní pozice. Agentury využívají vlastní databázi zájemců o práci, inzerci na personálních serverech či doporučení.

**Agentury práce** zaměstnávají uchazeče o práci, které „zapůjčují“ do firem. Tito pracovníci vykonávají práci jako kmenoví zaměstnanci firmy, přičemž však stále zůstávají zaměstnanci agentury. Ta jim vyplácí mzdu a práci tohoto pracovníka dané firmě fakturuje.

- Temporary help, nebo-li dočasná výpomoc, kdy jsou do firmy přidělováni agenturní zaměstnanci ve firmou požadovaném počtu na základě uzavřené smlouvy mezi agenturou a firmou.
- Try and hire – firma si předtím, než přijme nového zaměstnance do kmenového stavu, dotyčného po určitou dobu pouze vyzkouší. Pracovník je po tuto zkušební dobu ve skutečnosti zaměstnancem agentury práce.

**Přímé oslovení vytipovaného jedince** - metoda založená na dlouhodobém sledování nadprůměrně výkonných pracovníků, u nichž je předpoklad pro zvládnutí náročnějších úkolů.

**Doporučení od stávajících zaměstnanců** - zaměstnanec firmy informuje příslušného vedoucího pracovníka o existenci vhodného kandidáta na volné pracovní místo a předá oběma stranám kontaktní údaje.

**Internet** - v souvislosti s využíváním počítačových sítí k získávání pracovníků hovoříme o tzv. e-recruitmentu. K nejprestižnějším internetovým serverům nabízejícím práci patří [www.prace.cz](http://www.prace.cz) a [www.sprace.cz](http://www.sprace.cz). K informování veřejnosti o volných pracovních místech může organizace použít rovněž vlastní internetové stránky. Jednoznačnou výhodou jsou nízké náklady a neomezenost v množství sdělených informací. Nevýhodou je však stále ještě nižší procento lidí určitých profesí, kteří internet využívají.

**Veletrhy pracovních příležitostí** jsou vhodnou příležitostí k prezentaci firemních potřeb lidských zdrojů a pro zájemce o práci bezplatnou možností seznámit se s nabídkou volných pracovních míst. [6] Největší tuzemský veletrh pracovních příležitostí se nazývá JobDays. Volná místa zde nabízejí jak české, tak zahraniční firmy se sídlem v ČR, personální agentury, internetové portály a další specialisté na trhu práce.

Cílem získávání pracovníků je vytvořit u dostatečného počtu odpovídajících uchazečů o zaměstnání zájem o volná pracovní místa v organizaci.

## 2.4 Výběr zaměstnanců

Úkolem etapy výběru pracovníků je rozpoznat, který z kandidátů ucházejících se o volné pracovní místo nejvíce vyhovuje zadaným kritériím pro jeho obsazení, a to nejen po profesní, ale i osobnostní stránce. [11] Proces výběru a přijímání pracovníků musí vycházet z vypracované metodologie, definující jak kritéria výběru, tak jednotlivé výběrové metody a pravidla pro jejich použití.

### 2.4.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Nové pracovníky nelze posuzovat jen na základě kvalifikační vhodnosti pro obsazení konkrétního pracovního místa, uchazeče hodnotíme ze širšího pohledu. Kritéria, která musí být stanovena před započítáním procesu výběru, by měla být v přiměřené míře měřitelná a měla by vést ke zjištění rozdílů mezi jednotlivými uchazeči.

- **Celopodniková kritéria:** adepti jsou hodnoceni z hlediska jejich přínosu pro celou firmu, jejich schopnosti přizpůsobení se, ztotožnění se s firemní kulturou.

- **Úseková kritéria:** jedná se o vlastnosti, která jsou žádoucí v rámci zařazení pracovníka na konkrétní pracoviště (útvár). Jsou to jak odborné schopnosti, tak morální vlastnosti, díky nimž uchazeč zapadne do pracovního kolektivu, týmu a bude respektovat jeho hodnoty a cíle.
- **Kritéria pracovního místa:** jsou kritéria vyplývající z popisu pracovního místa, tzn. požadavky na pracovní schopnosti, zdravotní způsobilost a vlastnosti zaměstnance pracujícího na dané pracovní pozici. [2]

Ačkoli posledně zmíněné kritérium má při výběru pracovníků největší váhu, v souvislosti s rostoucím významem týmové práce se do popředí dostávají první dvě kritéria.

#### 2.4.2 Metody výběru zaměstnanců

Prvním krokem při výběru pracovníků je prostudování dodaných dokumentů, které jsou uchazeči o pracovní místo povinni na personální odbor předložit. Patří k nim motivační dopis, v němž uchazeč zdůvodňuje svůj zájem o dané pracovní místo, a životopis s uvedením základních osobních dat, přehledem vzdělání, praxí, znalostmi. [28]

Po redukci počtu zájemců na základě dodaných dokumentů přichází na řadu další výběrové metody, jako např. pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

**Pohovor** je nejčastěji používanou metodou při výběru zaměstnanců, jelikož umožňuje osobní kontakt s uchazečem, poznání jeho vyjadřovacích schopností, zhodnocení znalostí, reakce na otázky, posouzení celkového dojmu apod. Pohovor může být veden jako:

- **strukturovaný**, kdy tazající striktně dodržuje formu předem připravených otázek, čímž je zajištěna možnost srovnání mezi jednotlivými uchazeči;

K moderním formám strukturovaného pohovoru **behaviorální pohovor**. Jedná se o účinnou metodu hlubšího poznání kandidátů, jejich schopností a dovedností zejména v oblasti tzv. měkkých kompetencí (osobnostních vlastností uchazeče pro výkon práce). K tvrdým kompetencím se řadí dovednosti typu umění psaní všemi deseti, znalost práce s Powerpointem apod. Behaviorální pohovor vychází z teorie, že kandidátovo chování v minulosti se v případě podobné situace zopakuje i v budoucnosti.

- **nestrukturovaný**, kdy otázky jsou tvořeny během pohovoru podle aktuální situace;



- **kombinovaný**, který využívá jak otázek předem připravených, tak vzniklých v průběhu pohovoru.

Určení typu pohovoru, který bude při výběrovém řízení použit, záleží na charakteru pracovního místa, jež má být obsazeno. Kvalita pohovoru je z velké části dána přístupem personalisty, jenž pohovor vede. Zkušený a kreativní personalista dokáže navodit příjemnou atmosféru, v níž bude pohovor probíhat bez stresu na straně uchazeče, vhodně pokládanými otázkami získá o uchazeči potřebné informace o jeho charakteru, chování v hypotetických situacích, které se s sebou obsazovaná pracovní pozice přináší. Chování uchazeče hodně napoví o jeho motivaci, postoji k firemním hodnotám, přístupu k týmové práci apod.

**Metoda assessment centre** zahrnuje diagnostický pohovor, psychologickou diagnostiku, modelové situace a týmové úkoly. Účastníky je skupina kandidátů a skupina hodnotitelů. Uchazeči mají možnost se seznámit s podnikovou kulturou, vcítit se do hodnot firmy a na základě toho se rozhodnout, zda je pro ně práce v ní přijatelná. Prostřednictvím assessment testů jsou vyškolení pracovníci schopni rozpoznat, zda mají zúčastnění uchazeči jak kvalifikační, tak osobnostní předpoklady pro dané pracovní pozice. Testy jsou zaměřeny **na schopnosti** (učení se, práce s informacemi), **osobnost** (projev základních rysů chování – energičnost, asertivita, rozhodnost, společenskost, objektivní úsudek, a s tím spojená šance na ztotožnění se s firemní kulturou a začleněním se do pracovního kolektivu), profesní orientaci (existence motivace, kompatibilita vlastních zájmů s požadavky pracovní pozice) a job matching (porovnání profilu kandidáta s profilem pracovní pozice). [13]

**Testy pracovní způsobilosti** slouží k získání validních informací týkajících se úrovně inteligence, charakteristiky osobnosti, znalostí, dovedností, schopností. Při výběru pracovníků jsou používány především testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. [1]

## 2.5 Přijímání zaměstnanců

Přijetí pracovníka je výsledkem předcházejících etap – získávání a výběru. Uchazeči, který zadaným kritériím vyhovoval nejvíce a ve výběrovém řízení skončil jako první v pořadí, je nabídnuto zaměstnání a opětovně mu jsou předány informace o podmínkách souvisejícími s jeho přijetím na dané pracovní místo. Před uzavřením pracovní smlouvy musí pracovník předložit:

- dotazník, tiskopis vytvořený firmou, který jednoduchou formou zjišťuje základní údaje o uchazečích;
- doklady o kvalifikaci osvědčující dosažené vzdělání, profesní způsobilost uchazeče;
- doklad o zdravotní způsobilosti. [3]

## 2.6 Pracovní poměr

Dle § 33 Zákoníku práce vzniká pracovní poměr pracovní smlouvou, volbou (podle zvláštních předpisů, popř. stanov) nebo jmenováním (podle zvláštních předpisů a u vedoucích zaměstnanců jmenovaných přímým nadřízeným).

### Druhy pracovního poměru:

- **hlavní pracovní poměr** (zaměstnanec má sjednán pouze jeden pracovní poměr, zpravidla na plnou pracovní dobu),
- **souběžný pracovní poměr** (zaměstnanec má sjednán pracovní poměr u dvou nebo více zaměstnavatelů, zpravidla na kratší než stanovenou pracovní dobu). [9]

### 2.6.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je dvoustranným právním úkonem a nejobvyklejším způsobem vzniku pracovního poměru. Její písemná forma musí být podepsána nejpozději v den nástupu zaměstnance do práce. Pracovní smlouvu lze sjednat na dobu určitou nebo neurčitou. Náležitosti pracovní smlouvy lze rozdělit do dvou skupin:

- **podstatné náležitosti:** druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Bez jejich uvedení pracovní smlouva pozbývá platnosti.
- **ostatní náležitosti:** platový výměr, údaje o zkušební době, doba určitá, týdenní pracovní době, délce dovolené atd. Jejich sjednání vyplývá ze Zákoníku práce, avšak tyto nemusí být nutně uvedeny přímo v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel je však povinen je předat pracovníkovi v písemné formě. [9]

### 2.6.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Mimo zaměstnávání pracovníků na základě sjednaného pracovního poměru využívají firmy k zajištění plnění svých úkolů rovněž dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

K jejich uzavírání přistupují v případech, kdy nejsou schopny zajistit splnění této práce vlastními zaměstnanci v rámci předem stanovené pracovní doby a byl-li by výkon této práce z hlediska organizace nevhodný. **Dohoda o provedení práce** je vhodná za účelem sjednání vykonání jednorázové práce. Může mít jak písemnou, tak ústní podobu. Délka činnosti, na niž se tento typ dohody uzavírá, nesmí přesáhnout 150 hodin ročně. **Dohoda o pracovní činnosti** je využívána v případech souvislých nebo opakovaných prací. Odpracovaná doba v období, na něž je dohoda sjednána, nesmí přesáhnout v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. [9]

## 2.7 Adaptace nových zaměstnanců

Bezprostředně na přijetí zaměstnance do pracovního poměru navazuje proces jeho adaptace. Jeho účelem je pracovníka co nejlépe připravit po stránce teoretické i praktické na úspěšné zvládnutí požadovaných operací. Proces probíhá v rovině pracovní (pracovník se přizpůsobuje požadavkům pracovní činnosti) a rovině sociální (začlenění se do pracovního týmu). Adaptačního procesu se kromě samotného pracovníka aktivně účastní vedoucí pracovníci, metodické a kontrolní zabezpečení probíhá ze strany personálního útvaru.

Uzavřením pracovní smlouvy a pracovníkovým začleněním se do pracovního procesu práce personálního útvaru nekončí. Firmy se potýkají s problémem nemalého počtu zaměstnanců odcházejících během prvního roku zaměstnání. Z toho důvodu se každá organizace snaží minimalizovat fluktuaci svých pracovníků a usiluje o jejich stabilizaci ve firmě.

## 2.8 Stabilizace a fluktuace zaměstnanců

Zaměstnanci odchází z důvodu nabídky lepších finančních či pracovních podmínek, nespokojenosti na stávajícím pracovišti či přímo s vykonávanou prací, z osobních důvodů. Pracovník odcházející z firmy zvyšuje náklady svého stávajícího zaměstnavatele, budoucího zaměstnavatele a státního rozpočtu, vstoupí-li po svém odchodu z firmy do evidence nezaměstnaných. Nejnebezpečnějším typem fluktuace je odchod zaměstnance se strategicky významnými specifickými znalostmi ke konkurenci. Snahou zaměstnavatele by proto mělo být nalezení vhodných stimulačních prostředků vedoucích ke stabilitě pracovníků, u nichž je předpoklad ztotožnění se s firemní kulturou a jejími cíli. [29] Tyto prostředky mohou mít charakter jak hmotných (mimořádné odměny, příspěvky na penzijní připojištění), tak nehmotných stimulů (projev uznání, pomoc při řešení osobních problémů). [1]

Moderní management klade velký důraz na vzdělávání a své zaměstnance v prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností podporuje. Přínos lze vidět zejména ve vytvoření vlastní základny kvalifikovaných odborníků, která umožní zavádění nejnovějších poznatků vědy a techniky. K rozvoji vzdělávání firmy využívají lektory z řad svých zaměstnanců nebo volí službu specializovaných školicích firem. Systematické vzdělávání pracovníků probíhá ve třech fázích.

- **Identifikace potřeby vzdělávání** – podkladem je hodnocení pracovníků na základě jejich výkonu.
- **Plánování vzdělávání** – potřeby vzdělávání jsou analyzovány z pohledu firemních cílů a strategie. V potaz se však berou i potřeby vedoucích pracovníků či požadavky samotných zaměstnanců.
- **Vyhodnocení výsledků vzdělávání** - zahrnuje zjišťování, zda investice (čas a finance) vynaložené na školení byly skutečně efektivně využity k dosažení žádoucích cílů. Účinnost získaných poznatků je ověřena v praxi a stává se tak pravidelnou součástí hodnocení pracovníků.

Způsob výběru metody, která bude použita při vzdělávání pracovníků, závisí od skutečnosti, zda školení probíhá přímo na pracovišti nebo mimo ně. Školení probíhající přímo na pracovišti jsou typická pro dělnické profese – instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, asistování, pověření úkolem. Přednášek, workshopů, brainstormingu, outdoorových a jiných akcí pořádaných mimo firmu se účastní především vedoucí pracovníci. [8]

Vzdělávací programy si bezesporu zaslouží pozornost personalistů, neboť při současném rychlém vývoji ve světě nelze zůstat stát na místě. Nároky na pracovní sílu neustále vzrůstají a je žádoucí jak ze strany zaměstnavatele, tak zaměstnance se změnám pružně přizpůsobovat. [10]

### 3 FLEXIBILNÍ FIRMA

Podnikatelské prostředí nutí podniky neustále sledovat svoji konkurenci, operativně reagovat na měnící se požadavky trhu, provádět operativní změny ve výrobním programu a přitom udržovat na co nejnižší úrovni své náklady. Splňuje-li firma uvedené předpoklady, získává před konkurenčními podniky náskok spočívající ve flexibilitě. [10] V souvislosti s personálním řízením rozlišujeme tři druhy oblastí flexibility:

- **funkční:** schopnost firmy rychle převést zaměstnance z jedné činnosti na druhou;
- **numerická:** možnost operativního snižování či zvyšování počtu pracovníků;
- **finanční:** schopnost pružné reakce na aktuální nabídku a poptávku na vnějším trhu práce, využívání flexibilních systémů odměňování. [1]

Flexibilitu ve využívání lidských zdrojů může firma aplikovat v délce pracovní doby, rozmístění pracovní doby a v místě pracoviště.

#### 3.1 Flexibilní režimy využívání pracovních sil

**Zaměstnanci pracující na částečný úvazek** - k výhodám patří z důvodu redukce příplatků za přesčasovou práci nižší náklady práce na jednotku výroby, vyšší produktivita u monotónní práce, klesající tendence nemocnosti a fluktuace, lepší využití podnikových objektů a zařízení. Nevýhody lze spatřovat v náročnější organizaci práce.

**Job-sharing** - jedná se o rozdělení pracovní náplně pracovního místa mezi dva nebo více pracovníky. Ti se na základě skutečně odpracovaných hodin adekvátně dělí o mzdu i veškeré zaměstnanecké výhody. Ke kladům patří zastupitelnost v případě onemocnění či dovolené jednoho z pracovníků sdílejících dané pracovní místo. Nevýhodou jsou zvýšené administrativní náklady, neboť podnik zaměstnává větší počet pracovníků.

**Flexibilní pracovní doba** – bývá ve firmách zavedena v různých podobách – pružná denní či týdenní pracovní doba či kombinace obou uvedených. Firmy využívají rovněž možnosti tzv. zhuštěných pracovních týdnů, kdy je požadovaná práce rozvržena na méně než pět pracovních dní, nebo je s pracovníkem uzavřena smlouva na roční počet pracovních hodin. [1] Pružná pracovní doba je většinou zaměstnanci chápána jako velký klad daného pracovního místa, jelikož s sebou přináší větší volnost při sladění pracovních povinností a vlastního volného času. Odpadá stres a obava z pozdních příchodů do zaměstnání. Tyto

aspekty se v konečném důsledku odráží i ve vytvoření lepší pracovní morálky a kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti. Na druhé straně však firma zavedením pružné pracovní doby snižuje svou schopnost vždy operativně zareagovat na vzniklý problém, zejména v případě práce, jež je závislá na činnostech více pracovníků.

### 3.2 Distanční práce

**Homeworking** – činnost, při které není vyžadována pracovníkova přítomnost v místě sídla firmy a ten svoji práci vykonává v domácím prostředí, tj. v místě svého bydliště.

**Hot-desking** – jeden z novějších trendů, který využívají firmy zaměstnávající pracovníky, kteří nepracují trvale v sídle firmy, ale relativně často se pohybují mimo ni, využívajíce občas práci na dálku. Z důvodu neefektivního využívání jejich pracoviště firma dimenzuje kancelářské zázemí jen na určitou procentuální část celkového počtu zaměstnanců stanovenou podle četnosti jejich výskytu ve firmě, čímž dosahuje nižších nákladů na plochu a vybavení kanceláří.

**Teleworking** – místně nezávislá pracovní činnost, která nevyžaduje dennodenní docházení do trvalého pracovního působiště firmy. Lze ji tedy vykonávat částečně doma, částečně ve firmě nebo v terénu. Teleworker může pracovat i v tzv. telecentrech, která jsou jakýmsi předsunutými kanceláři vlastní firmy. [14]

Charakteristickým rysem distanční práce je využívání moderních komunikačních a informačních technologií. K výhodám distanční práce patří zejména možnost rychlé reakce na výkyvy v potřebě práce, nemalé úspory v oblasti nákladů na velikost pronajatých kanceláří a dalších provozních výdajů souvisejících s jejich údržbou, snížení nákladů na zaměstnávání lidí, vyšší produktivita práce, spokojenost, a tudíž i stabilizace zaměstnanců. Distanční práce je jednou z možností, jak získat kvalifikované odborníky bez ohledu na vzdálenost mezi sídlem společnosti a jejich bydlištěm. Významným způsobem rovněž přispívá k zaměstnávání lidí s handicapem.

Naopak nevýhody lze spatřovat v nižší kontrole zaměstnanců, vyšších nákladech na vybavení infrastruktury, softwarem, zabezpečení elektronické komunikace se zaměstnanci, a s tím související vyšší telekomunikační poplatky. Zaměstnanci pracující mimo sídlo firmy se mohou potýkat s pocitem izolace a rizikem zpomalení kariérního postupu.

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Přijímání zaměstnanců je pouze jednou z činností příslušejících do kompetencí personálního útvaru ve firmě. Celý proces zaměřený na zajištění lidských zdrojů dle firemních potřeb začíná formulováním personální strategie, vypracováním personálního plánu, procesy vyhledávání a výběru zaměstnanců. Při tom všem je nutné počítat s vnitřními i vnějšími faktory, které činnost organizace ovlivňují. V momentě, kdy v organizaci příjem pracovníků proběhne, dostávají se na řadu etapy adaptace pracovníka na novém pracovním místě a aktivity směřující k jeho stabilizaci ve firmě.

Aby byl projekt výběru nového zaměstnance úspěšný, tj. aby byl vhodný člověk vybrán již v prvním kole výběrového řízení a celý proces příjmu byl realizován při co nejnižších nákladech, využívají firmy možnosti ověřování znalostí a dovedností, které se staly kritérii pro výběr uchazečů.

Obsadit pracovní místo kvalitním pracovníkem, jenž splňuje všechny požadavky pro úspěšné zvládnutí povinností z něj vyplývajících, je náročný úkol. Udržet si však takového pracovníka ve firmě, získat jeho loajlnost a oddanost firmě, je však úkolem mnohem náročnějším. Předpokládá péči podniku o takového zaměstnance. Jeho odchod by pro firmu znamenal navýšení nákladů, které již vznikly při obsazování daného pracovního místa. Znamenal by ztrátu know-how, kterou nelze finančně vyčíslit.

To vše je důvod pro komplexní pohled na problematiku přijímání zaměstnanců. Na nutnost hledání příčin a důvodů vedoucích k potřebě navyšování či snižování počtu zaměstnanců ve firmě.

Na trhu je dostatek kvalitní literatury věnující se tématu zaměstnávání pracovníků, která již pracuje s metodami moderní personalistiky. Pro účely diplomové práce bylo nejčastěji čerpáno z knihy M. Armstronga Řízení lidských zdrojů a publikací autorů J. Koubka, V. Sakslové a E. Šimkové. V dostatečné míře se zaměřují na celkové pojetí personalistické práce, na proces získávání, výběru a příjmu pracovníků a následně navazující aktivity v rámci adaptačního a vzdělávacího procesu. Pozornost je zde věnována flexibilním metodám zaměstnávání, k nimž se mnohé organizace nyní v období ekonomické krize přiklání. Tyto přínosné poznatky budou dále využity v analytické části diplomové práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 BARUM CONTINENTAL, SPOL. S R. O. OTROKOVICE

Společnost Barum Continental, spol. s r. o. Otrokovice je již po několik let největším výrobcem pneumatik v České republice. Své prvenství ve svém oboru činnosti si od roku 1999 udržuje také v rámci evropského kontinentu. Zúročuje znalosti a zkušenosti datující se již od doby existence firmy Baťa, která vyráběla pneumatiky ve čtyřicátých letech minulého století (příloha P I), a současně využívá všech moderních vývojových trendů a obchodní strategie. Významným mezníkem v novodobé historii firmy se stalo spojení se zahraničním partnerem v roce 1993 – koncernem Continental AG, jehož centrála má sídlo v německém Hannoveru. Vznikl druhý největší joint venture v České republice. Otrokovický závod tak získal nejen přístup k nejmodernějším technologiím a strojnímu vybavení, ale i novou podnikovou kulturu a přístupy k práci. [31]

Jednatelé společnosti: Ing. Libor Láznička, Ing. Miloslav Bjalek a Ing. Dalibor Kalina.  
Kontaktní údaje: Objízdna 1628, 765 31 Otrokovice. Tel. 577 511 111.



*Obr. 1. Sídlo společnosti [31]*

### 5.1 Současnost firmy

**Barum Continental, spol. s r. o. Otrokovice** je jednou ze čtyř dceřinných společností koncernu Continental sídlících v otrokovickém areálu, jež jsou souhrnně označovány názvem Barum Group. **Continental – výroba pneumatik, spol. s r. o. (CVP)** a **Continental – HT Tyres, spol. s r. o. (CHTT)** se zabývají výrobou vysokorychlostních pneumatik.

V roce 2008 vznikla čtvrtá společnost – **ContiTrade, s. r. o.**, a to sloučením divize maloobchod (do té doby patřící společnosti BaCo), BarumCentrum Praha a prodejní a servisní sítě PneuBox, která patřila slovenskému výrobcí pneumatik firmě Matador Púchov. Servisní prodejny se nacházejí na více než 50 místech České republiky. Provozovny jsou součástí největší evropské prodejní a servisní sítě „Pneu expert.“ Jejich činnost a služby jsou založeny na koncepci „Od pneuservisu k autoservisu.“ Zákazníkům jsou nabízeny služby nad rámec služeb běžně poskytovaných osobním a nákladním pneuservisem. Cílem je spokojený a věrný zákazník. [17]

Ve výrobních provozech je zaveden harmonogram rozvržený na celý kalendářní týden zajišťující plynulost výroby, která bude schopna pokrýt veškeré požadavky zákazníků. Výrobní program je zaměřen především na výrobu pneumatik určených pro osobní a lehká nákladní vozidla, v rozměrech 13“ – 24“. K dalším produktům, jež společnost vyrábí, patří pneumatiky pro nákladní automobily, membrány a formy.

Rok 2009 byl ve znamení celosvětové hospodářské krize, což se projevilo rovněž na chodu společnosti BaCo, resp. na odbytových potížích. Snížené poptávce byl přizpůsoben i objem výroby: 65 000 ks osobních pláštů/den, 1 800 ks komerčních pláštů/den (v roce 2008 byla denní výroba 67 000 ks osobních a 2000 ks komerčních pláštů). [31]

### 5.1.1 Obchodní partneři

Výrobní činnost ve společnosti je postavena na obchodních kontraktech, na jejich základě je společnost zásobována potřebnými surovinami a pomocným materiálem. Strategické suroviny – kaučuk (přírodní, syntetický), ocelový a textilní kord, chemikálie, saze jsou dodávány z Malajsie, Číny, Turecka, Maďarska aj.

Strana poptávky je zastoupena zejména výrobcí automobilů značek Škoda, Ford, BMW, Renault, Volkswagen aj. Trvalou snahou vedení společnosti je své zákazníky neustále přesvědčovat o jedinečnosti a prvotřídní kvalitě svých produktů a poskytovaných služeb. Spokojenost zákazníka je předpokladem úspěšnosti firmy na trhu a jejího obstání v silné konkurenci.

### 5.1.2 Firemní kultura

Firemní kultura společnosti BaCo je prezentována dokumentem The Basics – naše vize. V jednotlivých bodech se vyjadřuje k základním hodnotám společnosti, pravidlům vystupování vůči svým zaměstnancům, obchodním partnerům i širokému okolí. Základními úkoly managementu je tvorba hodnoty pro akcionáře, úsilí vedoucí k dosažení vysoké návratnosti investovaného kapitálu, snaha poskytovat zákazníkům výrobky a služby nejvyšší kvality, sociální odpovědnost vůči zaměstnancům, aktivní ochrana životního prostředí, účast na vývoji nových technologií aj.

### 5.1.3 Motivační a stabilizační prvky

Jedním ze základních požadavků managementu je mít ve firmě dostatek kvalifikovaného personálu. Prvním krokem na cestě k jeho splnění je takové zaměstnance pro práci ve firmě získat. Druhý, neméně důležitý krok je tyto pracovníky ve firmě stabilizovat. Díky vyšší životní úrovni se personalisté při náboru setkávají s neochotou pracovat v provozu s rozvrženým harmonogramem. Pro mladé lidi není manuální gumařská práce atraktivní a zájem se soustředí na pracovní místa netechnického charakteru. Management si je dobře vědom vysokých nákladů, které s sebou odchody pracovníků, zejména z řad odborníků, přináší. Jedním z prostředků vedoucích k jejich udržení ve firmě je vhodná motivace. Personální odbor má vypracováno několik projektů zaměřených na motivaci a stabilizaci pracovníků ve firmě, jako např.

- Senior program: projekt určený pro zaměstnance ve výrobních provozech ve věku 50+, pro něž se fyzická zátěž ve výrobě stává problémem.
- Home office: umožňuje-li to charakter pracovního místa, mají někteří pracovníci možnost vykonávat svoji práci částečně v domácím prostředí.
- Systém kafeterie: projekt odstartoval v roce 2009. Poukázky, které zaměstnanci obdrželi, mohou být využity dle vlastního uvážení ke kulturním, sportovním, relaxačním či vzdělávacím aktivitám. [31]

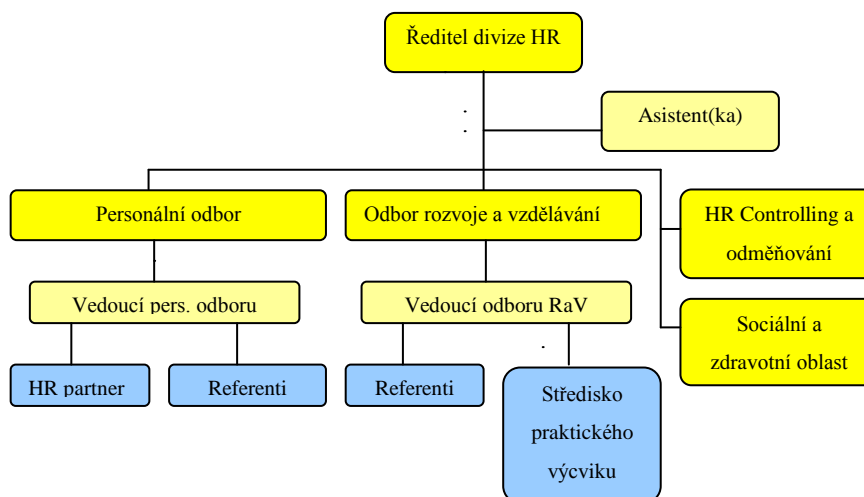
Do systému zaměstnaneckých benefitů rovněž patří: třináctá, čtrnáctá mzda, bezúročné půjčky pro bytové účely, odměny při životním či pracovním výročí, odměna při odchodu do důchodu, příspěvek při narození dítěte, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, zvýhodněný prodej výrobků společnosti, týden dovolené navíc, závodní stravování, lá-

zeňská a rehabilitační péče, očkování proti chřipce, poukázky na masáže, zvýšené odstupné při ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů. Společnost nezapomíná ani na své bývalé zaměstnance, jimž je bezplatně doručován podnikový tisk, zasílána blahopřání k narozeninám, probíhají pravidelná setkání se zástupci firmy aj.

## 5.2 Personální divize

Personální divize má ve vedení firmy své nezastupitelné místo. Jejím úkolem je spolupracovat na vytváření otevřené, pozitivní a proaktivní pracovní atmosféry, podporovat firemní kulturu s návazností na Baťovskou podnikatelskou tradici a přispívat ke zvyšování efektivity interních procesů a úspěchu firmy na konkurenčním trhu. [31] V čele divize stojí Ing. Petr Dostál. Personální divize má pro léta 2008 – 2013 vypracovávánu personální strategii, která je postavena na základech personální strategie koncernu Continental. Zároveň tato navazuje na strategii společnosti Barum Continental, spol. s r. o., jejíž je nedílnou součástí. Jednotlivé globální cíle HR strategie uvedené v příloze P II jsou rozpracovány do lokálních činností.

### 5.2.1 Struktura divize



Obr. 2. Struktura divize [31, vlastní zpracování]

**HR partner** poskytuje kompletní poradenský a organizační servis svým zákazníkům. Zodpovídá za plánování a dodržování stavu pracovníků, jejich zařazování do tarifních tříd, za oblast odměňování (stanovení prémiové složky mzdy a její čerpání). Vypisuje žádosti o nová pracovní místa do centrálního systému. Sleduje aktuálnost pracovních smluv, kontro-

luje platnost preventivních lékařských prohlídek, nárok na vyplácení odměn při životních či pracovních jubileích zaměstnanců. Spolupracuje s úřadem práce při zveřejňování volných pracovních míst. Práce HR partnera vyžaduje schopnost orientace na zákazníka, spolehlivost, asertivitu, flexibilitu, schopnost práce pod tlakem, kreativitu, představitost, organizační schopnosti, snahu hledat a vytvářet nové projekty, které budou přínosem jak pro firmu samotnou, tak pro její zaměstnance.

**Referenti personálního odboru** (v podniku označováni jako HRM service) vykonávají práce převážně administrativního charakteru. Hlavním úkolem je vedení přehledné, kompletní personální evidence. Personální data pracovníků firmy jsou uchovávána jak v osobních spisech zaměstnanců, tak v počítačové databázi. Zaměstnancům poskytují referenti odboru služby ve formě vydávání potvrzení, vyřizování žádostí, připravují podklady dle potřeb vedoucího odboru a spolupracují s HR partnerem.

**Vedoucí a referenti odboru rozvoje a vzdělávání** (HR Development) zodpovídají za organizační stránku vzdělávacích aktivit, které společnost pro své zaměstnance zajišťuje. Na základě požadavků na jednotlivá pracovní místa odbor RaV konzultuje s jednotlivými útvary podniku potřeby vzdělávání pracovníků, pro školení zajišťují lektory buď z vlastních zdrojů nebo využívají služeb externích školicích firem, s řediteli jednotlivých divizí řeší nákladovou stránku vzdělávání, zajišťují rozvojové programy apod.

**Středisko praktického výcviku** (SPV) zajišťuje teoretickou a praktickou stránku školení nově přijímaných i stávajících zaměstnanců. K tomu využívá vlastních pracovníků – trenérů. Jedná se o odborná školení pro řidiče motorových vozíků, kalandristy, pro jeřábníky, vazače aj.

**HR Controlling a odměňování** – zajišťuje vypracování a kontrolu dodržování metodiky odměňování, přípravu Kolektivní smlouvy, nastavení pravidel pro vyplácení odměn, 13. a 14. platu, kontroluje, zda jsou tato pravidla v souladu s uzavřenou Kolektivní smlouvou apod. Specialista HR Controllingu spolupracuje s divizí Finance Controlling, kde jsou sledovány mzdové náklady - budget a jeho dodržování.

**Specialista pro sociální a zdravotní oblast** – pracovník zodpovídá za přípravu a realizaci aktivit v oblasti sociální a zdravotní péče o zaměstnance. Podílí se na přípravě Kolektivní smlouvy. Kontroluje dodržování rozpočtu sociálních výdajů firmy, zabezpečuje uzavírání smluv s lékaři poskytujícími zaměstnancům společnosti preventivní lékařskou péči, lázeň-

skými zařízeními aj. S přehledem schválených sociálních výdajů společnosti mají zaměstnanci možnost se seznámit v Kolektivní smlouvě.

K 31. 12. 2009 pracovalo v personální divizi 22 zaměstnanců. Z údajů uvedených v Tab. 1 vyplývá, že v současnosti připadá na jednoho zaměstnance personální divize 187 zaměstnanců společnosti. Tento počet má rostoucí charakter, neboť dochází ke snižování pracovníků personálního odboru. Pokles počtu zaměstnanců připadajících na 1 personalistu k 31. 12. 2008 byl ovlivněn převodem 409 zaměstnanců ze společnosti BaCo do ContiTrade.

*Tab. 1. Počet zaměstnanců na 1 personalistu  
[31, vlastní zpracování]*

Rok	Počet zaměstnanců		Počet zaměstnanců na 1 personalistu
	PD	BaCo	
1998	34	3689	109
1999	30	3849	128
2000	30	3967	132
2001	30	4152	138
2002	25	4285	171
2003	27	4454	165
2004	28	4171	149
2005	27	4448	165
2006	27	4584	170
2007	26	4660	179
2008	25	4336	173
2009	22	4106	187

### **5.2.2 Personální činnosti v oblasti plánování, získávání, výběru a příjmu zaměstnanců**

Pro řízení základních personálních činností má společnost vypracovanu směrnici výkonného výboru S04PE, jejíž aktuální verze vstoupila v platnost 1. června 2009. V dokumentu jsou definovány základní pojmy z oblasti pracovního práva, systém plánování obsazení pracovních míst, personální výkaznictví, pravidla pro příjem nových zaměstnanců do společnosti a zásady ukončování pracovního poměru.

Pro účely plánování počtu zaměstnanců jsou tito rozděleni do kategorií:

- zaměstnanci variabilní „Var“

- zaměstnanci fixní „Fix“
- agenturní zaměstnanci
- osoby připravující se na povolání – učni
- zaměstnanci se zkrácenou pracovní dobou (uvedeni v přepočtu na plnou PD).

Plán počtu zaměstnanců kategorie „Var“ je určen plánovanou produkcí daného roku. Plán počtu zaměstnanců kategorie „Fix“ je v rámci roku pevně určen a k úpravám může dojít jen po schválení ředitelem sekce a controllingem. Plánování stavu zaměstnanců je realizováno ve 4 druzích plánů: **dlouhodobý plán** vypracovaný pro horizont 2 – 5 let navazuje na hodnocení zaměstnanců, zabývá se nástupnictvím u klíčových pracovních pozic, záměry u náhrad za pracovníky odcházející v daném období do starobního důchodu a plány potřeby absolventů škol. **Střednědobý plán** je odhadem pracovních sil pro následující rok – tzv. budget. Jedná se o již konkrétní potřeby náhrad odchodů do důchodu, absolventů škol, nových příjmů. **Krátkodobý plán** je určen na období 1 měsíce – 1 roku. Je to upřesnění budgetu na základě skutečných potřeb organizace – tzv. forecast. **Operativní potřeba** vzniká okamžitou potřebou nahradit propuštěné zaměstnance.

### **Proces obsazení volného pracovního místa**

Vznikne-li potřeba obsazení volného pracovního místa, informuje daný přímý vedoucí pracovník v dostatečném předstihu personální odbor, u kategorie „Var“ přibližně 1 měsíc předem, u kategorie „Fix“ 2 měsíce předem. Vedoucí pracovník zodpovídá za dodržování plánovaného počtu jemu podřízených pracovníků. Proces obsazování pracovního místa začíná vypracováním elektronické formy žádosti o zajištění personálu – „Personnel Requisition.“ Uvedený formulář se používá v případech obsazování pracovních míst kategorie „Fix“ a u kategorie „Var“ v nevýrobních divizích při schvalování obsazení pracovních pozic coby náhrady za odcházející zaměstnance, dočasné výpomoci (zastoupení za nemoc, potřeba zapracování nástupce odcházejícího zaměstnance), rozšíření v rámci plánu zaměstnanců (mimořádně i nad plán), v případě požadavku na přijetí agenturního zaměstnance.

### **Vyhledávání zaměstnanců**

Snahou společnosti je hledat kandidáty na volná pracovní místa nejprve ve vlastních řadách. Informace o volném pracovním místě vč. uvedení všech požadavků na uchazeče je

po dobu 14 dnů inzerována na panelu u vstupu do administrativní budovy společnosti, na vývěskách u všech dalších vstupů do areálu společnosti, na intranetových stránkách personální divize, světelných tabulích v areálu podniku. Kontakt s uchazeči o místo přísluší do výhradní kompetence personálního odboru. Ten shromažďuje dodané životopisy kandidátů. K vyhledávání vhodných kandidátů na volné pracovní místo je využíváno rovněž evidence uchazečů, kteří již ve věci zaměstnání společnost kontaktovali dříve a dali souhlas se shromažďováním osobních údajů pro potřeby společnosti. Data těchto uchazečů jsou ve společnosti uchovávána po dobu 6 měsíců.

### **Výběr uchazečů**

Po shromáždění dodaných životopisů provádí personální odbor předběžný výběr kandidátů. Jedná se o kontrolování předložených dokladů, jimiž uchazeč dokládá splnění všech podmínek uvedených v inzerátu - certifikáty dosvědčující odborné znalosti, dosažené vzdělání. S výsledky předvýběru personalista seznámí dotyčného liniového manažera. K následnému výběrovému řízení jsou pozváni všichni vyhovující uchazeči. Za organizační stránku přípravy výběrového řízení i jeho průběh zodpovídá personalista (HR partner). Je stanoveno místo, čas a doba konání výběrového řízení, k němuž jsou všichni vybraní uchazeči pozváni. Výběrového řízení, kterého se účastní jak personalista, tak vedoucí pracovník daného pracoviště, probíhá formou pohovoru. Předem připravené otázky jsou zaměřeny na zjištění informací o uchazečově stabilitě, píli, loajalitě, motivaci, schopnosti práce v kolektivu, citové vyspělosti, sebedůvěře, rovnováze, sebehodnocení. Tyto jsou následně doplňovány a rozvíjeny dle aktuální potřeby. Je-li vyžadováno ověření ovládnutí specifických znalostí či dovedností, je pohovor doplněn testovým přezkoušením (jazykové znalosti, znalost práce na PC aj.). Následně probíhá vyhodnocení a je vybrán nejvhodnější kandidát. Konečné rozhodnutí je vždy v kompetenci daného vedoucího pracovníka. Výsledky výběrového kola všem účastníkům sděluje personalista, přičemž jako první se tuto informací dozví vítěz výběrového řízení. V případě, že by si přijetí do pracovního poměru rozmyslel, nabídka na zaměstnání je směřována k druhému v pořadí. Nevzejde-li z výběrového řízení žádný odpovídající kandidát, je vyhlášeno nové výběrové řízení a celý proces se opakuje. Tato situace není častou praxí, nicméně čím větší nároky na znalosti a dovednosti uchazeče, tím obtížnější je najít odpovídajícího kandidáta.



Účelem výběrového řízení je najít toho nejlepšího z nejlepších, po stránce pracovní i osobnostní. Ani vysoká odbornost není zárukou toho, že právě tento člověk je tím nejvhodnějším z uchazečů. Ve společnosti BaCo je velký důraz kladen na týmovou práci. Až teprve úspěšná adaptace – pracovní a zejména sociální – je předpokladem pro zvládnutí plnění cílů odboru, divize, celé firmy. Z toho důvodu je třeba si při pohovoru všimnout všech maličností, kterými se projevuje charakter člověka, byť v danou chvíli částečně ovlivněný stresovým vypětím z probíhajícího výběrového řízení.

### **Příjem zaměstnance**

Po oznámení výsledků výběrového řízení je dohodnuta schůzka, na níž personalista projedná s uchazečem další postup ve věci jeho přijetí do společnosti. Uchazeč obdrží formulář „Posudek smluvního lékaře“ (příloha P III) a „Osobní dotazník“ (příloha P IV). Vstupní lékařská prohlídka musí být absolvována ještě před nástupem do zaměstnání. Vyplývá-li to z charakteru pracovního místa, je vyžadováno rovněž provedení psychologické diagnostiky (např. u kalandristů, řidičů z povolání apod.). K přijetí je požadováno předložení vyplněného osobního dotazníku, potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) nebo potvrzení z úřadu práce, odsouhlasený posudek smluvního lékaře, doklad o dosaženém vzdělání (výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom), průkaz zdravotní pojišťovny a občanský průkaz. Vlastní příjem zaměstnanců probíhá v určených termínech platných pro daný rok, zpravidla k 1. dni v měsíci. Pro zajištění plynulosti celého příjmového dne, návaznosti jednotlivých vstupních školení a vyřízení organizačních záležitostí s příjmem zaměstnanců souvisejících, je nutné dodržovat předem daný časový rozvrh. Po úvodních informacích organizačního charakteru se nově přijímaní zaměstnanci seznámí se základními údaji o společnosti, její historií, týmovou prací, podnikovou kulturou. Tuto část zajišťuje personální odbor. Následují školení bezpečnosti a hygieny práce, školení o požární ochraně a ochraně životního prostředí, která probíhají v režii zástupců divize ESH. O činnosti podnikové odborové organizace podává informace její zástupce. Zaměstnanci jsou následně přesunuti na svá konkrétní pracoviště, kde jsou vybaveni pracovními a ochrannými prostředky, skříňkou pro uložení osobních věcí a rozdělení na směny. Závěr příjmového dne je věnován seznámení nových zaměstnanců s Kolektivní smlouvou, Pracovním řádem společnosti, podepsáním pracovní smlouvy, předáním dokladu potřebného k průchodu přes vrátnici a dalším personálním záležitostem.

### **Činnosti po uzavření pracovního poměru**

Uzavřením pracovní smlouvy proces přijímání zaměstnanců nekončí. U zaměstnanců kategorie „D“ následuje **proces zapracování a adaptace**. Činnosti jsou upraveny směrnicí výkonného výboru S10PE Koncepce zapracování zaměstnanců, na niž navazují konkrétní úkoly příslušného vedoucího pracovníka. Zaměstnanec absolvuje ve Středisku praktického výcviku pětidenní teoretickou přípravu, vč. bloku vstupních školení ukončeným prověřením získaných znalostí formou písemného testu. Praktická část zapracování probíhá již na cílovém pracovišti, kde je zaměstnanec proškolen z platných předpisů požární ochrany, bezpečnosti práce a dalších provozních předpisů týkajících se daného pracoviště. O průběhu praktické přípravy zaměstnanců se vede zápis na formuláři „Průběh zapracování zaměstnance“ (příloha P V), v němž jsou definovány činnosti, s nimiž se zaměstnanec na pracovišti seznámil a byl v nich zaučen. Hodnocení adaptace pracovníka se provádí na formuláři „Adaptace zaměstnance“ (příloha P VI) poprvé před uplynutím zkušební doby 3 měsíců. Osvědčí-li se zaměstnanec na daném pracovišti, avšak jeho zapracování ani po uplynutí této doby není dostatečné, uvede vedoucí pracovník ve formuláři oblasti pro zlepšení v následujících 3 měsících. Druhé hodnocení probíhá před uplynutím doby určité, která je stanovena na dobu 6 měsíců.

### **Vyhodnocení procesu přijímání pracovníků**

Personální odbor společnosti BaCo zodpovídá za vyhodnocování uskutečněných přijímacích procesů. Pozornost se zaměřuje na celkovou dobu, jež je potřebná pro obsazení jedné pracovní pozice; a procento nově přijatých zaměstnanců, kteří ze společnosti odejdou během zkušební doby a uplynutím doby určité.

## 6 ZDROJE PRACOVNÍCH SIL VE SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL, SPOL. S R. O. OTROKOVICE

### 6.1 Analýza stavu zaměstnanců

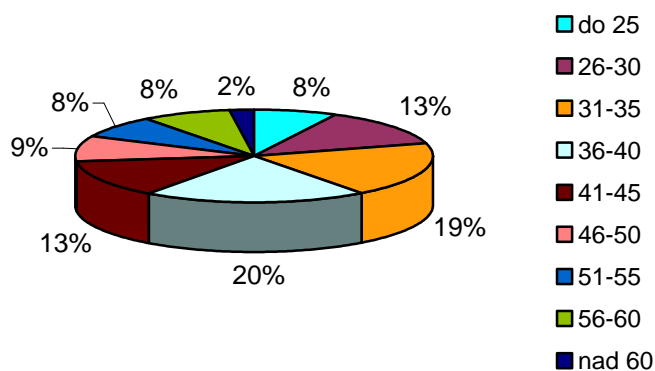
Vývojový trend počtu zaměstnanců společnosti zobrazuje Tab. 2. Úbytky (hodnoty se znaménkem minus) a přírůstky (hodnoty se znaménkem plus) informují o změnách ve stavu zaměstnanců v meziročním srovnání. Vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaných letech je vyjádřen ve 4. sloupci v procentuálním vyjádření, na základě použití bazických indexů. Uvedené údaje odpovídají stavům k 31. 12. příslušného kalendářního roku. Údaje roku 2008 jsou u všech následujících analýz ovlivněny převodem 409 zaměstnanců ze společnosti BaCo do společnosti ContiTrade Services s. r. o. ke dni 31. 10. 2008.

Tab. 2. Vývoj stavu zaměstnanců [31, vlastní zpracování]

Rok	Počet zaměstnanců	Absolutní meziroční přírůstky/úbytky	Bazické indexy výchozí rok = 100(%)
1998	3689	x	100,00
1999	3849	160	104,34
2000	3967	118	107,54
2001	4152	185	112,55
2002	4285	133	116,16
2003	4454	169	120,74
2004	4171	-283	113,07
2005	4448	277	120,57
2006	4584	136	124,26
2007	4660	76	126,32
2008	4336	-324	117,54
2009	4106	-230	111,30

#### 6.1.1 Demografické složení zaměstnanců

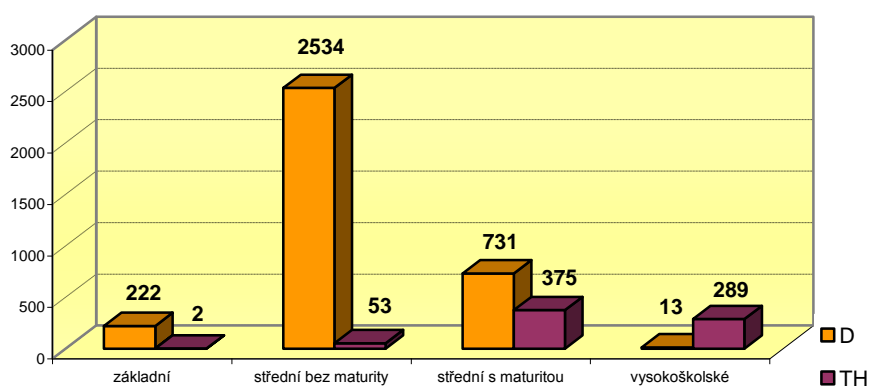
Analýza demografické struktury je považována za jádro analýz pracovní síly v podniku. Na jejím základě je management společnosti schopen plánovat potřebu konkrétních budoucích potřeb lidských zdrojů a v dostatečném časovém předstihu se připravit např. na odchody pracovníků do starobního důchodu. Z následujícího grafu (Obr. 4) lze vyčíst, že ve společnosti je v současné době cca 18 % zaměstnanců starších 50 let, což je jistě důvod k identifikaci pozic, jež daní zaměstnanci zastávají, a zaměření se na hledání jejich potenciálních nástupců.



Obr. 3. Věková struktura zaměstnanců k 28. 1. 2010  
[31, vlastní zpracování]

### 6.1.2 Zaměstnanci dle dosaženého vzdělání

Z celkového počtu zaměstnanců společnosti BaCo má z hlediska vzdělanosti největší zastoupení skupina pracovníků se středním vzděláním bez maturity. Téměř 8 % zaměstnanců má pouze základní vzdělání. Struktura dosaženého vzdělání pracovníků firmy je znázorněna v níže uvedeném grafu (Obr. 4). Za povšimnutí stojí počet 13 pracovníků s vysokoškolským vzděláním, zařazených do dělnické kategorie. Vzdělání technicko-hospodářských pracovníků vykazuje stále převažující počet zaměstnanců se středním vzděláním s maturitou.



Obr. 4. Struktura vzdělanosti [31, vlastní zpracování]

### 6.1.3 Zaměstnanci dle kategorií

Stav a vývoj jednotlivých pracovních kategorií ve společnosti jsou znázorněny v Tab. 3, a to v rozdělení na technicko-hospodářské pracovníky a pracovníky dělnické (tj. kategorie

D-FIX, D-VAR). Z uvedeného vyplývá, že v posledních dvou letech je vzájemný poměr obou kategorií stabilizovaný, a to cca 16 % všech zaměstnanců společnosti jsou TH pracovníci, 84 % pracovníci dělnické kategorie. V roce 2009 na jednoho TH pracovníka připadlo 5 pracovníků kategorie D (FIX, VAR) – viz 5. sloupec.

Tab. 3. Složení zaměstnanců dle kategorií [31, vlastní zpracování]

Rok	Celkem	Pracovní kategorie		D/THP (prac.)	Podíl na celkovém stavu	
		THP	D		THP	D
2005	4448	897	3551	3,96	20,17	79,83
2006	4584	884	3700	4,19	19,28	80,72
2007	4660	869	3791	4,36	18,65	81,35
2008	4336	701	3635	5,19	16,17	83,83
2009	4106	683	3423	5,01	16,63	83,37

#### 6.1.4 Analýza fluktuace

Ztotožnění se mladé generace s firmou již není tak výrazné, jako dříve. Každé zaměstnání je považováno za „přestupní stanici“ potřebnou k získání praktických dovedností. V momentě, kdy cítí, že jim organizace již víc z hlediska vědomostí dát nemůže, podnik opouští. Není-li jejich talent a schopnosti zavčas rozpoznány, společnost přichází o cenné perspektivní odborníky. Podkladem pro analýzu pohybu zaměstnanců jsou údaje o přijatých a propuštěných zaměstnancích. Vývoj všech ukazatelů uvedených v Tab. 4 je pečlivě sledován. Přírůstek, resp. úbytek počtu pracovníků je dán rozdílem mezi přijatými a propuštěnými zaměstnanci. V roce 2009 se jednalo o úbytek 269 pracovníků.

$$I^I = I / E \times 100 \quad (1)$$

**Index příchodu pracovníků** udává, o kolik procent jsou vstupy vyšší než výstupy. V případě roku 2009 byl index příchodu pracovníků roven 35,02 %, což znamená, že nově přijatých zaměstnanců bylo o cca 65 % méně jak propuštěných.

$$I^E = E / I \times 100 \quad (2)$$

**Index odchodů** je převrácenou hodnotou indexu příchodu pracovníků. Vyjadřuje, o kolik procent jsou výstupy větší než vstupy. V roce 2009 byly výstupy o 185 % vyšší než vstupy.

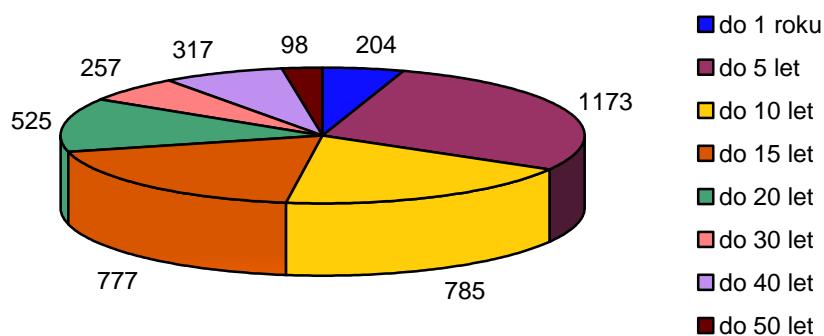
$$I^S = I - E / I + E \times 100 \quad (3)$$

**Index přírůstkivosti** je vyjádřením míry stabilizace pracovníků organizace, neboli pracovní atraktivity společnosti. Hodnoty roku 2009 dokazují vliv ekonomické krize na situaci v podniku, charakterizovanou poklesem odbytu, a tudíž sníženou potřebou pracovní síly.

Tab. 4. Ukazatele fluktuace [31, vlastní zpracování]

Rok	Počet zaměstnanců		Přírůtek/úbytek počtu pracovníků	Index příchodů pracovníků (%)	Index odchodů pracovníků (%)	Index přírůstkivosti (%)
	nově přijatých	propuštěných				
1998	423	294	129	143,88	69,50	17,99
1999	396	244	152	162,30	61,62	23,75
2000	334	212	122	157,55	63,47	22,34
2001	395	336	59	117,56	85,06	8,07
2002	376	309	67	121,68	82,18	9,78
2003	372	326	46	114,11	87,63	6,59
2004	448	238	210	188,24	53,13	30,61
2005	553	276	277	200,36	49,91	33,41
2006	533	400	133	133,25	75,05	14,26
2007	552	448	104	123,21	81,16	10,40
2008	644	518	126	124,32	80,43	10,84
2009	145	414	-269	35,02	285,52	-48,12

Struktura zaměstnanců dle doby jejich zaměstnání ve firmě je znázorněna v následujícím grafu (Obr. 55). Nejpočetnější zastoupení zde mají zaměstnanci společnosti, kteří v ní pracují od 2 – 14 let. Je zde však rovněž cca 415 zaměstnanců, kteří v podniku v podstatě prožili celý svůj aktivní pracovní život – jsou zde zaměstnání 30 a více let.



Obr. 5. Počet zaměstnanců podle doby zaměstnání ve firmě

[31, vlastní zpracování]

## 7 ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Podmínkou efektivního plánování zdrojů pracovních sil je sledování vývoje vnějšího okolí organizace, které je představováno především trhem práce. Pozornost se zaměřuje jak na jeho pozorování v měřítku regionálním, tak i celorepublikovém. K tomuto účelu organizace nejlépe poslouží SLEPT analýza, nebo-li analýza vnějších podmínek.

### 7.1 Sociální faktory

#### 7.1.1 Charakteristika pracovní síly a její vývoj

Stav obyvatelstva k 31. 12. 2009 žijícího ve Zlínském kraji byl 591 042. Z pohledu zaměstnavatelů je však významnější údaj týkající se **počtu pracovní síly**. Zde jsou řazeny všechny osoby ve věku 15 let a výše, které z hlediska svého využití na trhu práce splňují všechny požadavky. Ve vývoji počtu pracovní síly nedochází k žádným výrazným změnám, přičemž vývoj má mírně vzrůstající tendenci (Tab. 5). Zatímco v roce 2003 se tento počet na území kraje pohyboval na úrovni 290 tis. osob, v roce 2008 byl stav pracovní síly o 4 tis. osob vyšší. Z pohledu rozdělení dle pohlaví došlo u žen k poklesu (k úbytku pracovní síly došlo mezi lety 2007 a 2008), u mužů v tomto směru dochází k pozvolnému růstu.

Tab. 5. Vývoj počtu pracovní síly ve Zlínském kraji [19, vlastní zpracování]

Oblast		2003	2004	2005	2006	2007	2008
Zlínský kraj (v tis.)	Muži	161,8	163,6	164,2	165,3	167,5	166,9
	Ženy	128,8	125,2	125,7	129,4	131,5	127,8
	Celkem	290,6	288,8	290,0	294,7	299,0	294,7

Pracovní síla je z hlediska její ekonomické aktivity členěna na osoby zaměstnané a nezaměstnané. **Míra ekonomické aktivity** je potom dána jejich podílem. Vývoj sledovaného období (Tab. 6) dokazuje její snižování, a to o 1,5 % v rámci celé České republiky. Ve Zlínském kraji se jedná o pokles o 0,5 % za období 2001 – 2008. Výsledky svědčí o pozvolném zvyšování počtu nezaměstnaných v daném časovém úseku. Z pohledu dosaženého vzdělání se nejvyšší míra ekonomické aktivity objevuje u vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva. Ve Zlínském kraji v roce 2008 její hodnota činila 77,5 % a navzdory faktu, že její tendence vývoje je klesající, je stále nad celonárodním průměrem. Ten ve stejném období dosáhl 76,4 %, což je ve srovnání se Zlínským krajem o 1,1 % méně.

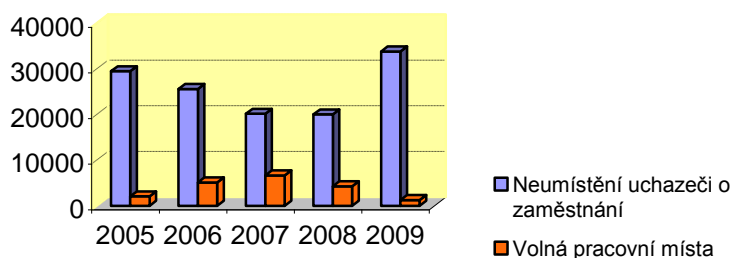
Tab. 6. Srovnání míry ekonomické aktivity (v%) [19, vlastní zpracování]

Stupeň vzdělání	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Základní a bez vzdělání	20,8	18,0	17,5	17,2	17,2	19,6	17,7	17,8
Střední bez maturity	71,1	69,4	69,6	68,8	67,8	69,8	70,7	68,7
Střední s maturitou	67,3	66,8	67,9	67,3	65,9	63,2	64,7	63,9
Vysokoškolské	81,5	77,6	80,7	79,1	78,1	79,9	79,0	77,5
Zlínský kraj celkem	58,4	57,4	58,0	57,6	57,6	58,4	59,0	57,9

### 7.1.2 Vývoj nezaměstnanosti

Vlivem celosvětové hospodářské krize došlo ke zhoršení ekonomické situace, která se projevila v rychlém růstu míry nezaměstnanosti. Zatímco k 31. 12. 2008 byla ve Zlínském kraji míra nezaměstnanosti 6,13 % (míra nezaměstnanosti v ČR 5,96 %), ke stejnému datu roku 2009 byla ve výši 10,83 %. Nepříznivé tendence vývoje se projevily zejména u populace ve věku 15 – 35 let, tedy u té části obyvatelstva, která v převážné míře ukončila své vzdělávání a měla by být na trhu práce hybnou silou. [20] Nezaměstnaností byl nejvíce zasažen sekundární sektor, tj. stavebnictví a průmysl, zejména pak průmysl zpracovatelský. K 28. únoru 2010 činila ve Zlínském kraji nezaměstnanost 11,71 % a je nad úrovní průměrné míry nezaměstnanosti ČR, která byla ke stejnému datu 9,9 %. [18]

K 28. 2. 2010 evidovaly úřady práce Zlínského kraje 1364 volných pracovních míst, přičemž počet nezaměstnaných byl ke stejnému datu 36 543 osob. Na jedno volné pracovní místo připadá téměř 27 uchazečů o zaměstnání. Navzdory rostoucí nezaměstnanosti je nesoulad mezi poptávkou firem a kvalifikační strukturou nezaměstnaných lidí. Nedostatek je řemeslníků, techniků nebo obchodníků. Ačkoliv pracovních příležitostí ubývá, zaměstnavatelé hledají uchazeče s konkrétními znalostmi a dovednostmi. [19]



Obr. 6. Srovnání počtu uchazečů o zaměstnání s volnými pracovními místy

[31, vlastní zpracování]



### 7.1.3 Česká republika v celoevropském srovnání

Česká republika pozvolna přestává patřit k zemím s nízkou cenou lidské práce. Ve střední Evropě je druhou nejdražší lokalitou. Zaměstnanec v českém průmyslu stál v roce 2008 firmu 8,81 eura za hodinu (z toho 3,86 eura tvoří dodatečné personální náklady). Levnější pracovní síla je v Maďarsku, na Slovensku, v Polsku či Bulharsku. Spoléhat se dále na nákladovou výhodu českých podniků vůči podnikům západní Evropy není rozhodně prozíravé. České podniky musí vsadit na vysokou kvalitu svých výrobků a služeb, jejich image, značku, zvyšování hodnoty přidané lidské práce. [21]

## 7.2 Legislativní faktory

Při svém působení je organizace povinna dodržovat všechny právní normy platné v době její existence na území ČR. Z pohledu personalisty je nejdůležitější oblastí pracovní právo, jehož právní odvětví jsou upravena v Zákoníku práce. Současný zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007 a je neustále aktualizován. [22] K nejdůležitějším změnám, které v oblasti pracovněprávních vztahů vstoupily dne 1. 1. 2010 v platnost, patří např. možnost sjednávat pracovní smlouvy se starobními důchodci na dobu neurčitou. Současná legislativa stanovuje maximální důchodový věk u mužů 65 let, u žen je závislý na počtu vychovaných dětí (v rozmezí 62 – 64 let).

S pracovním právem souvisí i Zákon o zaměstnanosti (č. 43/2004 Sb.), Zákon o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku (č. 1/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů), Zákon o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech (č. 143/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů), Zákon o kolektivním vyjednávání (č. 2/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Některá základní práva zaměstnanců vyplývají i z Listiny základních práv a svobod či z předpisů jiných odvětví (Zákon o ochraně osobních údajů, Zákon o daních z příjmů).

## 7.3 Ekonomické faktory

Ekonomický růst našeho národního hospodářství byl v loňském roce ovlivněn dramatickým vývojem globální ekonomiky. Recese ekonomiky Evropské unie datující se od 2. čtvrtletí 2008 ovlivnila hloubku dopadu na českou ekonomiku, neboť země Evropské unie jsou hlavním odbytištěm české produkce. Česká ekonomika se před světovou krizí nacházela

v poměrně dobré kondici, proto dopady krize nebyly náhlé, dynamika růstu postupně oslabovala. Nepříznivý výsledek se odrazil v deficitu obchodní bilance v důsledku snížení exportu. Český finanční trh zpřísnil úvěrové podmínky a všeobecně panovala neochota bank půjčovat finance. Na vysoce otevřenou ekonomiku s největším podílem průmyslu na hrubém domácím produktu ze všech států EU dolehly dopady krize zejména ve zpracovatelském průmyslu. Největší problémy nastaly v poklesu poptávky po automobilech.

Hrubý domácí produkt za rok 2009, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, klesl ve srovnání s rokem 2008 o 4,3 %. V rámci meziročního porovnání HDP byl celý rok 2009 ve znamení poklesu HDP. V mezičtvrtletním srovnání došlo ve 2. a následně i 3. čtvrtletí k nepatrnému navýšení, což bylo signálem zastavení poklesu ekonomiky. Ve 4. čtvrtletí 2009 došlo k mezičtvrtletnímu poklesu HDP o 0,6 %. [19]

K dalším ekonomickým faktorům, které působí na činnost podnikajícího subjektu, je úroková míra, měnová stabilita země, stav směnného kurzu, dostupnost a formy úvěrů, cla, výše daňových sazeb. Posledně jmenované jsou stanoveny pro rok 2010 následovně:

- daň z příjmu fyzických osob 15 %,
- daň z příjmu právnických osob 19 % (oproti roku 2009 snížení o 1 %),
- daň z přidané hodnoty: základní sazba 20 %, snížená sazba 19 %.

## 7.4 Politické faktory

Česká republika je demokratickou republikou. Je členem Organizace spojených národů a rovněž tak členským státem Evropské unie, NATO aj. Zákonodárnou moc má v rukou Parlament. Hlavou státu je prezident. V současné době vede ČR tzv. úřednická vláda v čele s premiérem Janem Fischerem. Jejím hlavním úkolem je dovést republiku k předčasným parlamentním volbám. Před jejím vznikem v zemi vládly střídavě dvě mocenské politické strany – ODS či ČSSD. Z hlediska přijatých opatření ve prospěch našeho státu je vláda Jana Fischera pro tuto zemi přínosem. Nástup jakékoli politické strany k moci po parlamentních volbách v roce 2010 bude znamenat v první řadě plnění populistických předvolebních slibů, které z důvodu nedostatku finančních prostředků na jejich pokrytí budou jen dalším zatížením pro zemi a důvodem odčerpávání veřejných financí. Současná politická situace tak může vzbuzovat u stávajících i potencionálních investorů nedůvěru. Ačkoli finanční situace ČR zatím nestojí před bankrotem, nadměrné zadlužování se může být

v budoucnosti velkým problémem. Schodek státního rozpočtu dosáhl v roce 2009 rekordní výše 192,2 mld Kč. Na rok 2010 byl schválen deficit ve výši 163 mld Kč.

## 7.5 Technologické faktory

Společnost se snaží aktivně zapojovat do výzkumných projektů. Reforma systému výzkumu, vývoje a inovací v ČR patří mezi hlavní východiska Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací na léta 2009 – 2015. Mezi hlavní cíle reformy patří zjednodušení systému podpory výzkumu a vývoje, podpory excelence ve výzkumu a vytvoření podmínek pro využití jejich výsledků pro inovace. Základním problémem je zajištění odborníků pro tuto oblast. Česká republika se intenzivně zapojuje do mezinárodní spolupráce v oblasti vědy a výzkumu, např. do projektové oblasti Evropské unie Výzkum a technologický rozvoj (Research and Technology Development). Vybudováním kvalitní informační a komunikační infrastruktury využívající nejmodernější informační technologie jako např. digitálního zpracování, se zlepšují podmínky využívání možných přínosů informační společnosti pro podniky i každého jednotlivce. Výsledkem je zvyšování konkurenceschopnosti země, vytváření nových příležitostí, odstraňování méně kvalifikovaných pracovních míst a jejich nahrazení nově vznikajícími místy závislými na zpracování informací. Technologický vývoj předpokládá změny v ekonomické a sociální oblasti s cílem eliminace nedostupnosti těchto technologií některým skupinám obyvatelstva. [23]

## 8 SWOT ANALÝZA

Svou pozici na trhu firma může posoudit na základě SWOT analýzy. Výsledkem zhodnocením současné situace firmy je identifikace jejích silných a slabých stránek, posouzení příležitostí a hrozeb, které mohou firmu ovlivňovat, se zaměřuje na její vnější prostředí. [11]

### Strengths (Silné stránky)

- optimální poloha závodu v centru Evropy, v nízkonákladové lokalitě;
- tradice ve výrobě pneumatik od roku 1931;
- bohaté výrobní zkušenosti, schopnost realizace velkých investičních akcí;
- loajální zaměstnanci se zájmem o sebevzdělávání;
- kultura trvalého zlepšování, otevřená komunikace, týmového ducha;
- sociální mír, konstruktivní spolupráce s odborářskou organizací;
- vynikající pověst společnosti v regionu i celé zemi, atraktivní zaměstnavatel;
- systematický vývoj všech místních kompetencí a human resources.

### Weaknesses (Slabé stránky)

- nízká úroveň automatizace a komputelizace ve výrobě;
- částečné omezení flexibility firmy některými rozhodnutími lokálního charakteru;
- značně rozsáhlý a komplikovaný sortiment výrobků, vysoká náročnost na komponenty a materiály, velký okruh rozdílných zákazníků;
- závislost na rozhodnutích vedení koncernu.

### Opportunities (Příležitosti)

- spolupráce s veřejnými institucemi v regionu, s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně;
- zavedení programu Lean Six Sigma, dostatek lidí ochotných učit se novým sofistikovaným metodám;
- schopnost řízení a koordinování vysoce náročné výroby se širokým záběrem;

- spolupráce a synergie se sesterským závodem v Púchově.

### **Threats (Hrozby)**

- potenciál budoucích odborníků, specialistů – současní nebo noví zaměstnanci z jiných regionů, zemí. Snaha získat klíčové pracovníky z jiných podniků, lokalit bude narážet na odpor stávajících zaměstnavatelů těchto odborníků.
- potenciál budoucích vedoucích pracovníků a manažerů – hrozba „úniku mozků“ k atraktivnějším zaměstnavatelům;
- vysoká závislost na několika klíčových dodavatelích základního materiálu a služeb;
- vysoká závislost obchodních výsledků na stabilitě české měny a na vývoji cen základních materiálů. [31]

Účelem zhodnocení analýzy je zjištění silných stránek organizace, které lze dále rozvíjet, identifikace slabých stránek a možnosti jejich eliminace, jakých příležitostí může organizace na trhu využít a naopak jaké hrozby mohou její existenci ovlivnit a jsou-li cesty, jak se těmto hrozbám vyhnout.

## 9 HOSPODÁŘSKÁ KRIZE A ČESKÉ PODNIKY

Barum Continental, spol. s r. o. nebyl jediným podnikem, který pocítil důsledky celosvětové hospodářské krize. V České republice byla zasažena především odvětví s dříve nejvyšší dynamikou - automobilový průmysl a elektrotechnika. Počáteční šok způsobený razantním propadem odbytu byl vystřídán snahou přijímat taková rozhodnutí, která zajistí firmě přežití. To znamenalo přehodnocení dlouhodobých i střednědobých plánů, nastolení opatření vedoucích k pružnému reagování na výkyvy poptávky, ke snižování nákladů, k zastavení všech investičních akcí, která nejsou bezpodmínečně nutná pro chod podniku. Problematikou oblastí se stalo získání bankovních úvěrů pro zajištění provozu firmy.

Oblast HR byla prvním bodem, na který se zaměřila pozornost managementu při hledání cest co nejrychlejšího uspořeni finančních prostředků. Redukce personálních nákladů se odrazila v pozastavení poskytování některých zaměstnaneckých benefitů, zrušení firemních akcí, propouštění zaměstnanců, podpoře dřívějšího odchodu do důchodu, zkracování pracovní doby, v důsledku čehož došlo ke snížení platů. Jen v automobilovém průmyslu bylo do poloviny roku 2009 propuštěno cca 13 500 lidí. K nejsledovanějším podnikům po prvních příznacích působení celosvětové ekonomické krize na českou ekonomiku patřila bezesporu **Škoda Auto, a. s. Mladá Boleslav**. Na počátku krize pracovalo ve společnosti cca 4000 agenturních pracovníků. Do konce roku 2008 se tento stav snížil na polovinu, v prvním čtvrtletí 2009 na 600 osob. Cílem bylo dosáhnout nulového počtu agenturních pracovníků. Většinou se jednalo o cizince, kterým do konce srpna 2009 vypršelo povolení k pobytu. Snahou vedení je udržet kmenové zaměstnance, které dle potřeb přesouvá na jiné pracovní pozice, např. po uvolněných agenturních pracovnících. Od ledna 2009 byla na období prvního pololetí roku zkrácena pracovní doba na 4 pracovní dny. [24] Ke zvýšení poptávky došlo až po zavedení tzv. šrotovného v některých zemích Evropské unie. 4tyřdenní pracovní týden byl po dobu měsíců únor – březen 2009 zaveden i ve společnosti Zetor Tractors Brno či v nošovické automobilce Hyundai. Sklo Bohemia, a. s. ve Světlé nad Sázavou a Poděbradech byly nuceny propustit téměř 2000 zaměstnanců. Hromadné propouštění se nevyhnulo ani Karlovarskému porcelánu či zlínské lesnické firmě CE WOOD.

Navzdory faktu, že celosvětová krize zasáhla v zahraničí především finanční sektor, v České republice se bankám daří. Ačkoli došlo k ponížení výnosů, stále zůstávají ziskové.

Důvodem poklesu zisků je obezřetnější úvěrová politika finančních institucí, zpřísnily se podmínky a pravidla pro poskytování úvěrů. Hledání úspor má stejný charakter jako u výrobních podniků, tj. pozornost je zaměřena mj. i na personální a mzdovou oblast.

## 9.1 Protikrizová opatření ve společnosti BaCo

Ze strany vedení společnosti byla po dohodě s odborovou organizací přijata následující opatření, jejichž cílem bylo řídit provoz podniku za ztížených podmínek a eliminovat negativní dopady krize na zaměstnance i na existenci podniku samotného.

Příjem nových zaměstnanců do společnosti byl pozastaven a personálním managementem byl vypracován plán **snížování stavu zaměstnanců**. Ten byl realizován především skrze ukončení zaměstnávání agenturních pracovníků. Pracovníkům, jejichž pracovní poměr byl sjednán na dobu určitou, nebyla prodloužena pracovní smlouva. Jednalo se zejména o zaměstnance z řad výrobních dělníků. Pracovní místa zaměstnanců odcházejících do starobního důchodu nebyla obsazována, bylo-li reálné úkoly a činnosti dané pracovní pozice přerozdělit mezi stávající pracovníky. **Zkrácení pracovní doby** bylo aplikováno u všech pracovníků kategorie D-VAR pracujících v harmonogramu, v rámci dohody o změně pracovní smlouvy. S platností od 1. 3. 2009 došlo ke změně sjednané týdenní pracovní doby, a to v délce 30,9 hod. Ponižení pracovního fondu tak výrazně ovlivnilo výdělky zaměstnanců společnosti. Dohoda o kratší pracovní době byla sjednána na dobu určitou do 31. 12. 2009. U ostatních zaměstnanců došlo ve stejném období ke **krácení prémiové složky** o 5 % .

**Snížování nákladů** – program úsporných opatření zasáhl všechny oblasti činnosti podniku. Byly omezeny výdaje na vzdělávání pracovníků, služební cesty, workshopy, nákupy spotřebního materiálu.

## 9.2 Human Resource v nových podmínkách

Způsobů, jak se vyrovnat s poklesem výroby způsobeným odbytovými problémy, je několik. Konkrétní řešení závisí na schopnostech managementu společnosti, pružnému přizpůsobení se změněným podmínkám, na kapitálovém zázemí, v neposlední řadě na zaměstnancích samotných, na jejich loajalitě a odpovědnosti. Některé firmy sáhly k níže uvedeným způsobům změny pracovních úvazků ve snaze předejít dalšímu propouštění zaměstnanců a zaměřily se na flexibilitu v oblasti lidských zdrojů.

### **Zkrácený úvazek**

Díky silnému ekonomickému tlaku se firmy snaží hledat flexibilnější formy zaměstnávání. V Evropské unii pracuje více než 40 % zaměstnanců na zkrácený úvazek, v České republice se jedná pouze o 4 %. Tento stav je však dán zejména faktem, že ČR patří mezi země s relativně nízkým počtem druhých zaměstnání, což souvisí s vysokým podílem pracujících v hlavním zaměstnání na plný úvazek. Náklady na zaměstnance na full-time jsou několikanásobně vyšší než u kratších úvazků, které umožňují exaktnější sledování poměru cena – kvalita – výkon. [25] Samozřejmě vše závisí na oboru činnosti, velikosti firmy, ne vždy je pro firmu výhodné zaměstnávat pracovníky na zkrácený úvazek. Ten využívají převážně menší společnosti. Velkým firmám se vyplatí spíše kmenoví zaměstnanci.

### **Čtyřdenní pracovní týden**

Na zvyšující se nezaměstnanost v důsledku odbytových potíží většiny českých firem zareagovalo v loňském roce Ministerstvo práce a sociálních věcí připravující návrh na možnost zavedení čtyřdenního pracovního týdne. Zaměstnanci by vykonávali práci pouze čtyři dny v týdnu a pátý den by hradil stát. Tato varianta je výhodná jak z hlediska firmy, tak státu. Podnik nebude muset některá pracovní místa rušit, stát nebude zatížen dalšími výplatami podpor v nezaměstnanosti. Jednalo by se o časově omezenou podporu. [26] Uvedený návrh vychází z dnešní praxe, kdy české podniky již mají možnost mít zavedenu čtyřdenní práci a současně čerpat peníze, vyšlou-li zaměstnance na školení. Tyto vzdělávací akce jsou hrazeny z peněz Evropského sociálního fondu.

### **Institut nekolidujícího zaměstnání**

je pojmenováním stavu, kdy firma propustí zaměstnance, jenž byl u ní zaměstnán na trvalý pracovní poměr a přijme ho zpět na stejnou práci, ale tentokrát již na dohodu o provedení práce. Dotyčnému tak současně vzniká nárok na výplatu podpory v nezaměstnanosti a pro firmu je tento stav výhodný z důvodu, že za takového zaměstnance nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění. Zákon porušen není, nicméně tento způsob řešení ztížených podnikatelských podmínek zcela jistě nepatří k nejčistším praktikám.



### Agenturní pracovníci

Využívání služeb personálních agentur vykazuje dvě protichůdné tendence. Z mnoha firem byli v důsledku odbytových potíží jako první propuštěni agenturní pracovníci a ve firmách zůstali pouze kmenoví zaměstnanci. Na druhou stranu však jiní zaměstnavatelé hledající flexibilnější formy zaměstnávání začali agenturních pracovníků využívat ve větší míře. Podmínky jejich zaměstnávání umožňují okamžité ukončení jejich „nájmů“ od personální agentury, změní-li se výrobní potřeby ve firmě.

Úvahy nad možnostmi snižování nákladů jdou ruku v ruce s hledáním způsobů, jak zvýšit celkovou efektivitu firmy, jak své zaměstnance více motivovat a docílit tak jejich vyššího výkonu i za méně příznivých ekonomických podmínek. Krize by měla být chápána jako šance na „odhození“ podnikových aktivit, které firmu zatěžují, a na chopení se příležitostí, která pro ni budou přínosná. Šance přežití a obstání v tvrdé konkurenci znamená vypracovat více variant, s nimiž bude firma v nových podmínkách na trhu působit. Strategické umění spočívá v zajištění jejich kompatibility. Jinými slovy, přechod od jedné varianty k druhé musí být v případě nutnosti reálný a snadný.

Základní principy příjmu zaměstnanců nelze rozdělit na „předkrizové“ a „pokrizové,“ neboť jsou dány právními předpisy. Budoucnost je však nejistá a podnik musí být připraven na všechny možnosti, které mohou s vysokou pravděpodobností v budoucnosti nastat. To je hlavním úkolem podnikové strategie.

## 10 SHRNUÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

System plánování, vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců je ve firmě Barum Continental, spol. s r. o. Otrokovice velmi detailně a pečlivě propracován. Pro jednotlivé oblasti personální práce týkající se příjmu pracovníků jsou vypracovány směrnice výkonného výboru, kterými jsou stanovena pravidla zajišťující hladký průběh celého procesu. Struktura personálního odboru zajišťuje zabezpečení všech činností týkajících se zaměstnanců, tedy nejen jejich příjmu, vedení personální evidence a poskytování základních služeb administrativního charakteru, ale i procesů zaměřených na jejich udržení ve společnosti, kariérní růst, vzdělávání, poskytování benefitů apod.

Za velkou přednost považují vytvoření pracovních pozic HR partnerů, kteří úzce spolupracují s vedoucími pracovníky divizí v rámci organizačního rozdělení. Aktivní komunikace mezi oběma články vede k zajištění plynulého chodu provozu jednotlivých podnikových úseků, k zabezpečení dodržování zákonných předpisů, metodických pokynů s běžnou denní praxí v provozech, k předcházení hrozících problémů vyplývajících z nespokojenosti zaměstnanců.

Při plánování stavu zaměstnanců se vychází jednak z předpokládaných potřeb pracovní síly v návaznosti na výrobu, rovněž však je brána v potaz demografická struktura zaměstnanců. Do důchodového věku nyní přichází ročníky, které kopírují historii podniku. Jedná se o odborníky, specialisty, které nelze nahradit ze dne na den. Management společnosti musí s tímto faktem počítat a s dostatečným předstihem na tyto klíčové pozice zajistit adekvátní náhradu.

Společnost reaguje na změny ve svém vnějším prostředí, z nichž ta nejvýznamnější, jež chod podniku ovlivnila, bylo bezesporu vypuknutí celosvětové ekonomické krize. Reakce podniku byla úměrná jak snaze přizpůsobit se odbytovým problémům, tak nově vzniklým podmínkám na trhu práce. Ukončena byla spolupráce s agenturami práce, příjem nových zaměstnanců do podniku se zastavil a v rámci určitých výrobních úseků došlo k redukci pracovních míst. V současné době se jeví v případě potřeby navýšení stavu pracovníků jako optimální uzavírání nově vznikajících pracovních smluv na dobu určitou a jejich prodlužování v souladu se Zákoníkem práce. Tím si firma zajišťuje určitou míru flexibility potřebnou k rychlému reagování na výkyvy v poptávce po produktech firmy.

Úroveň přípravy i samotného průběhu výběrových řízení je vysoká, a to především zásluhou HR partnerů. Navození atmosféry, v níž se uchazeči necítí pod tlakem, a samotné vedení behaviorálních pohovorů odpovídá požadavkům moderní personalistiky. Prostor pro zlepšení zde spatřuji pouze ve vyškolení liniových manažerů v praktikách vedení přijímacích pohovorů. Tito vedoucí pracovníci účastníci se pohovorů mají právo do nich vstupovat, čímž stejně jako HR partner ovlivňují jejich celkový průběh, atmosféru, úroveň, rozpočet uchazeče.

Kladně hodnotím kvalitně zpracované informační materiály, které obdrží každý nový zaměstnanec při svém příjmu do společnosti. Pomocí nich se seznámí s činností podniku, jeho historií, principy firemní kultury apod. Následné zaškolování a adaptační proces pracovníka dává předpoklady pro jeho úspěšné začlenění se do řad zaměstnanců společnosti.

Nedostatky, rezervy vidím v oblasti obsazení pracovních míst vhodnými pracovníky. A to především ze vzdělanostního hlediska. Jak vyplynulo z analýzy vzdělanostní struktury, na dělnických místech pracují vysokoškolsky vzdělaní lidé, naopak některá technickohospodářská místa jsou stále obsazena pracovníky bez středního vzdělání. Ačkoli se pravděpodobně jedná o zaměstnance, kteří v podniku pracují desítky let a tudíž z hlediska praktických znalostí jsou schopni dané místo zastávat, domnívám se, že ve firmě chybí dostatečná motivace pracovníků vedoucí ke snaze se dále rozvíjet, vzdělávat, nenutí-li je k tomu nadřízený pracovník. Prostor pro zlepšení vidím i v oblasti využitelnosti jednotlivých pracovních míst, resp. zhodnocení, zda pracovní náplň pracovního místa odpovídá plnému úvazku, či by bylo možné využít některou z forem flexibilních režimů.

Analytická část diplomové práce věnovaná praxi ve společnosti BaCo v oblasti zaměstnávání lidí dokazuje, že společnost má systém vyhledávání, výběru, příjmu zaměstnanců a péče o ně velmi kvalitně zpracovaný. Zavedená pravidla ve společnosti plně odpovídají pracovní právním předpisům. Oblasti, v nichž vidím prostor pro vylepšení stávající situace, jsou předmětem následující projektové části.

## 11 STRATEGIE PŘÍJMU ZAMĚSTNANCŮ PO SKONČENÍ KRIZE

### 11.1 Souhrnná vize

Řízení lidských zdrojů ve společnosti Barum Continental bude charakterizováno pružností a kreativitou reagující na měnící se podnikové potřeby, na výkyvy v poptávce po produktech společnosti. Úsilí vedoucí k minimalizaci nákladů v personální oblasti bude následováno hledáním cest, které povedou k posílení celé organizace a připraví ji na budoucí růst.

Zaměří se na optimalizaci síly lidského potenciálu s ohledem na jeho produktivitu, identifikaci klíčových zaměstnanců a jejich rozvoj, posílení motivačních prvků, stabilizaci pracovníků. Společnost bude aktivně pracovat na budování pověsti atraktivního zaměstnavatele ve Zlínském kraji.

Příjem pracovníků je pouze jednou částí celého procesu zabývajících se zaměstnáváním. Vytvoření strategie příjmu pracovníků tak musí logicky zapadat do komplexního pojetí činnosti HR. Příjem pracovníků je výsledkem aktivit personální politiky podniku a nemůže být tudíž samostatně vyčleněn.

### 11.2 Strategický cíl 1: Zabezpečení lidských zdrojů v potřebném počtu, kvalitě a čase

Personální strategii lze charakterizovat jako prostředek k dosažení personálních cílů. Hlavním úkolem personalistů je zajistit, aby organizace měla k dispozici správné lidi ve správný čas na správném místě a byla schopna tak plnit účel své existence. V praxi to znamená mít přehled o svých stávajících zaměstnancích, jejich kvalifikaci, potenciálu a současně i představu o možných variantách doplnění stavu zaměstnanců dle aktuálních potřeb podniku.

#### **Priorita 1.1: Sledování demografického vývoje pracovníků společnosti**

Z hlediska budoucnosti je žádoucí vytipovat pozice, které jsou pro fungování společnosti strategické, přičemž je nutné brát v potaz zejména demografické změny v populaci. Cca 10 % z celkového počtu zaměstnanců dosáhne v nejbližších letech důchodového věku. Ve velké míře se jedná o pracovníky s vysokou odborností, znalostmi a praktickými zkušenostmi, kteří zastávají v podniku klíčové pracovní pozice. Vzhledem k tomu, že na trh práce začínají vstupovat velmi slabé ročníky narozené po roce 1989 a rozdíl mezi odcházející

silnou poválečnou generací a mladou pracovní silou je značný, je nutné mít vypracovanou koncepci vyhledávání plnohodnotných náhradníků na tato pracovní místa.

*Opatření 1.1.1: Sledování věkové struktury zaměstnanců dle jejich pracovního zařazení.*

*Opatření 1.1.2: Identifikace interních personálních rezerv organizace.*

*Opatření 1.1.3: Aktivní spolupráce se vzdělávacími institucemi.*

Spolupráce se vzdělávacími institucemi v nejbližším okolí podniku – SOU Otrokovice (studijní obor gumař - plastikář), SPŠ Otrokovice (studijní obor Aplikovaná chemie), SPŠ polytechnická Zlín (studijní obor zpracování plastů, pryží a usní), Univerzita T. Bati (Fakulta technologická). S mladými talenty udržovat kontakt a dlouhodobě je vázat ke společnosti, zapojovat do firemních aktivit, projektů.

### **Priorita 1.2: Podpora využívání metod flexibilního zaměstnávání**

Zaměřit úsilí na moderní nástroje vyhledávání zaměstnanců pomocí internetové sítě. Zachování flexibility firmy v oblasti zaměstnávání schopné pružné reakce na měnící se požadavky výroby, resp. trhu.

*Opatření 1.2.1: Podpora využívání on-line vyhledávání vhodných zaměstnanců.*

Kromě zavedené interní personální databáze zájemců o zaměstnání doporučuji využívat on-line servery - sociální sítě, např. Facebook či LinkedIn, či případně vytvořené vlastní www stránky společnosti.

*Opatření 1.2.2: Využívání flexibilních forem zaměstnávání.*

*Opatření 1.2.3: Podpora distančních forem zaměstnání.*

### **Priorita 1.3: Věnovat zvýšenou pozornost situaci na regionálním trhu práce**

*Opatření 1.3.1: Spolupráce s Úřadem práce při hledání uchazečů s odpovídajícím profilem.*

*Opatření 1.3.2: Sledovat vzdělanostní strukturu trhu práce.*

### 11.3 Strategický cíl 2: Optimalizace a stabilizace zaměstnanců

Krise je příležitostí pro optimalizaci všech podnikových procesů, včetně personálních. Pro odstranění pracovních míst, která nejsou pro podnik přínosná, ale jsou jen zdrojem odčerpávání mzdových prostředků.

#### **Priorita 2.1: Revize organizační struktury**

*Opatření 2.1.1: Zmapování pracovní náplně všech pracovních míst. Kontrola, zda nedochází v rámci firmy k jejich duplicitě. Zhodnocení jejich efektivnosti z pohledu PI.*

*Opatření 2.1.2: V rámci divizí sloučit dle charakteru činnosti pracovní místa, jejichž pracovní náplň neodpovídá plnému pracovnímu úvazku.*

*Opatření 2.1.3: Posouzení vhodnosti obsazení konkrétních míst konkrétními zaměstnanci.*

#### **Priorita 2.2: Posílení podpory vzdělávání stávajících zaměstnanců společnosti**

Nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu práce způsobuje komplikace při obsazování pracovních míst. Pokud se firmě podaří takové pracovníky do podniku získat, musí vyvinout maximální úsilí k jejich udržení si. Ne všem pracovníkům může být z hlediska vzdělávání věnována stejná pozornost. Je v zájmu organizace vytipovat ty zaměstnance, kteří mají potenciál k profesnímu růstu, definovat potřeby vzdělávání a investovat do jejich rozvoje.

*Opatření 2.2.1: Srovnání požadovaného a skutečného vzdělání u jednotlivých pracovních míst, definování vzdělávacích potřeb.*

*Opatření 2.2.2: Aktivně spolupracovat se všemi liniiovými manažery v podniku.*

Pozornost musí být zaměřena na všechny útvary v podniku, nejen na výrobní část společnosti. Zajištění úzké spolupráce personálního odboru s jednotlivými vedoucími pracovníky, poskytovat jim přehled vzdělanostní struktury podřízených pracovníků, jejich mimoútvárových aktivitách, zájmech, možnostech jejich kariérního růstu.

*Opatření 2.2.3: Motivovat zaměstnance k sebevzdělávání*

Přenesení spoluzodpovědnosti za svoji kariéru na každého pracovníka, podporovat ho v jeho vzdělávacích aktivitách. Vzdělávající se zaměstnanec dokazuje svoji motivaci a pracovní etiku. V zájmu organizace je si takového člověka udržet ve stavu.

*Opatření 2.2.4: Identifikace a podpora talentů v organizaci*

I nadále podporovat projekt Talenti. Do tzv. Talent banky zařazovat pracovníky s rozvojovým potenciálem převzetí klíčové pozice v horizontu 10 let. Vytvoření tzv. Replacement banky, v níž jsou soustředěni ti pracovníci, kteří jsou schopni klíčovou pozici převzít hned nebo v rozmezí 2 – 3 let.

*Opatření 2.2.5: Kontrola návratnosti investic do rozvoje pracovníků.*

### **Priorita 2.3: Zvýšení účinnosti motivačních prostředků**

Za hlavní motivační prostředek je u většiny zaměstnanců považována mzda. Její zvýšení na nátlak zaměstnanců i odborů má z hlediska dopadu na výkon zaměstnanců pouze krátkodobý účinek, po čase se opět objevuje nespokojenost s její výší.

*Opatření 2.3.1: Podrobně informovat zaměstnance o aktivitách organizace nad rámec zákonných povinností.*

Stejně jako plat (mzda) jsou i mnohé jiné věci, které firma svým zaměstnancům nadstandardně poskytuje, považovány za samozřejmost, za něco, na co mají všichni nárok. Jsou to především zaměstnanecké benefity, příspěvky na stravování, týden dovolené navíc, sociální zázemí, poskytování mycích a čisticích prostředků, jakož i OOPP v nadstandardní míře.

*Opatření 2.3.2: Revize nastavení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.*

Posílení významu variabilní složky mzdy. Dodržovat zásadu vázání její výše na míru plnění zadaných úkolů u všech kategorií zaměstnanců. Variabilní složka mzdy (prémie) slouží k motivaci pracovníka. Neměla by plnit funkci paušální, pravidelně vyplácené částky. Kontrola provádění pravidelných hodnocení pracovníků v periodicitě 1 roku, zajištění zpětné vazby plnění úkolů, které z hodnocení konkrétního pracovníka vyplynou.

## **11.4 Strategický cíl 3: Vybudování a udržení si pověsti atraktivního zaměstnavatele**

### **Priorita 3.1: Zpřístupnění informací o firmě široké veřejnosti**

Společnost BaCo jako výrobce nemá v současnosti vytvořeny webové stránky, kterými by se firma celkově prezentovala veřejnosti. Intranet společnosti je přístupný pouze jejím zaměstnancům v rámci podnikové sítě. Doména na celostátním serveru - [www.barum.cz](http://www.barum.cz) – je spravována dceřinnou společností firmy BaCo, a to společností ContiTrade Services, s. r. o.

Z toho důvodu jsou tyto webové stránky zaměřeny pouze na prodej koncovým zákazníkům skrze servisní síť.

*Opatření 3.1.1: Vytvoření webových stránek společnosti na celostátním serveru.*

Doporučuji vytvoření oficiálních www stránek informujících o minulosti i současnosti společnosti, kontaktech, jejích tradicích a hodnotách, cílech, přístupu k ochraně životního prostředí, politice jakosti. Stránky budou přinášet informace o nabídce volných pracovních míst ve společnosti, čímž firma ušetří za placenou inzerci. Vzhled stránek: v podnikových barvách, logo a foto otrokovického sídla firmy. Jelikož je společnost součástí německého koncernu, své opodstatnění má i možnost volby jazyka (čeština – angličtina – němčina). Mimo vlastních webových stránek navrhuji sdělovat potřebné informace i na informačních serverech věnovaných gumárenskému průmyslu, např. na [www.plastnet.cz](http://www.plastnet.cz).

*Opatření 3.1.2: Zveřejnění Morálního kodexu.*

Společnost má velmi kvalitně vypracován Morální kodex, kterým vyjadřuje své hodnoty a postoje vůči okolnímu světu – obchodním partnerům, akcionářům, zaměstnancům, veřejnosti. Jelikož je tento dokument známkou uplatňování etiky v podnikání a zvyšuje prestiž firmy, měl by být přístupný všem jmenovaným. Navrhuji jeho zařazení do oficiálních firemních materiálů, které směřují do vnějšího okolí firmy, jeho umístění na vytvořené webové stránky společnosti.

### **Priorita 3.2: Zvýšení účinnosti komunikace se zaměstnanci**

Management usiluje o podporu svých zaměstnanců, jejich loajalitu a sounáležitost s firmou. Cílem je aktivně zapojovat všechny zaměstnance firmy do jejího dění a navodit atmosféru jejich důvěry v podnikový management.

*Opatření 3.2.1: Včasné informování všech zaměstnanců o změnách ve společnosti.*

*Opatření 3.2.2: Zajištění průběhu komunikace směrem odshora dolů.*

Vzhledem k obsáhlosti jednotlivých strategických cílů, resp. priorit, se dále v projektové části zaměřím pouze na dvě z navržených opatření.



## 11.5 Identifikace interních personálních rezerv firmy

Má-li organizace potřebu doplnit stav pracovních sil, personální odbor, který je vyhledáváním vhodných zaměstnanců pověřen, potencionální zájemce o práci vyhledává v databázi interních zdrojů nebo osloví zdroje externí. S vyhledáváním zaměstnanců je spojena řada navazujících činností, které s sebou přináší finanční náklady. Úkolem managementu je tyto náklady snížit na minimum, což v praxi znamená provést vyhledání, výběr a následný příjem pracovníků v co nejkratším čase a současně s tím nejlepším výsledkem – tj. získáním pracovníka vyhovujícího jak po stránce kvalifikační, tak morální. Vzhledem k faktu, že podnik zaměstnává více než 4000 lidí, je zde bezesporu dostatečně velká základna pro využití interních zdrojů.

### 11.5.1 Vyhledávání pracovníků v interních zdrojích firmy

Varianta interních zdrojů je variantou z hlediska nákladů levnější, z hlediska času operativnější. Interní zdroje obecně jsou tvořeny skupinami pracovníků, kteří mají sami zájem přejít na jiné místo v organizaci a pracovníky, kteří splňují předpoklady zastávání vyšší odpovědnější funkce. Firma má zájem na snižování nákladů ve mzdové oblasti, proto bude v jejím zájmu zoptimalizovat počet pracovních míst ve firmě. To znamená zhodnotit pracovní náplň každého pracovního místa, adekvátnost jeho zařazení do stávající tarifní třídy, zda velikost pracovního úvazku odpovídá objemu vykonávané práce, resp. činnosti, zda jsou tato obsazena lidmi s dostatečným vzděláním apod. Z tohoto pohledu jsou možnosti získání kmenového zaměstnance pro obsazení jiné volné pracovní pozice (ať už na vyšší či nižší úrovni v podnikové hierarchii) ve firmě následující:

- sloučení dvou pracovních míst v jedno z důvodu, že pracovní náplň ani jednoho z nich neodpovídá podmínkám plného pracovního úvazku, nebo pracovní místa mají totožnou pracovní náplň – dochází ke zrušení 1 pracovního místa;
- vzdělání, odborné znalosti a dovednosti daného pracovníka neodpovídají požadavkům jeho stávajícího pracovního místa.

### 11.5.2 Identifikace personálních rezerv

Zmapování skutečného potřebného početního stavu zaměstnanců, jenž zajistí bezproblémový chod firmy, je prvním krokem na cestě k identifikaci a zjištění počtu interních perso-

nálních rezerv. Účelem je zjistit, zda je firma schopna v rámci optimalizace pracovních míst zvýšenou potřebu pracovníků zajistit vlastními silami. Personální odbor bude spolupracovat se všemi liniovými manažery na získávání aktuálních informací o zaměstnancích, o jejich umístění v podniku, vzdělání, praktických dovednostech, o jejich profesním růstu, pracovním vytížení. Na základě zjištění bude docházet v rámci podniku k efektivním přesunům pracovních sil.

Doporučuji vytvořit skupinu kmenových zaměstnanců, u nichž bude dosaženo stavu „multifunkčnosti.“ Ve skutečnosti to znamená, že tito zaměstnanci budou v rámci firmy schopni výkonu více činností, operací, dle aktuálních potřeb.

### 11.5.3 Provázanost hodnocení pracovníků na příjem pracovních sil

Před přistoupením k zahájení procesu příjmu nových pracovníků bude organizace přihlížet k závěrům každoročního hodnocení pracovníků, které probíhá jak u TH, tak dělnických profesí. Na základě jejich analýzy rozhodne, zda nelze uvolněné pracovní místo obsadit kmenovým zaměstnancem firmy. Z uvedeného důvodu nelze proces příjmu a proces hodnocení pracovníků od sebe oddělit, ale poznatky využít při aplikování strategie příjmu pracovníků. Způsob hodnocení pracovníků kategorie TH pracovníků je rozdílný od hodnocení zaměstnanců zařazených do kategorie „D“.

#### TH zaměstnanci

K hodnocení TH zaměstnanců bude i nadále využíván oficiální formulář společnosti Continental, neboť splňuje všechny požadavky na vypovídací schopnost informací o zaměstnanci. Členění hodnocení zaměstnance se zapracováním navržených změn:

- **Personální historie:** osobní údaje zaměstnance, dosažené vzdělání, přehled kariérového vývoje před i po vstupu do firmy BaCo, zkušenosti, odborné znalosti, práce na projektech, znalost a úroveň jazykových znalostí.

Ne vždy pracovník využívá uvedené jazykové znalosti k výkonu své práce a tudíž není možnost jejich praktického ověření. Vzhledem ke snaze zajistit aktuálnost uvedené úrovně znalosti cizího jazyka doporučuji jejich ověřování písemným testem s pětiletou periodicitou. Zaměření testu bude všeobecné (základní komunikační schopnosti a odborné (týkající se problematiky daného pracovního místa). Výsledky testu budou dle dosažené úspěšnosti přiřazeny jednotlivým úrovním znalosti cizího

jazyka, zaznamenány do formuláře „Personální historie“ a do Karty školení. Vlastní test bude založen do písemných materiálů pracovníka. Účelem tohoto kroku je zajištění věrohodnosti uvedených znalostí pro případ, že by bylo možné zaměstnance právě z důvodu jeho znalosti cizího jazyka využít na vyšší pracovní pozici či by nastaly problémy s plněním stávajících pracovních povinností.

- **Plán individuálního rozvoje:** identifikace oblastí vykonávaných činností, v nichž je potenciál na zlepšení a rozvoj. Definování cílového stavu, který by práci daného zaměstnance zefektivnil, usnadnil. Obsahem je plán vzdělávacích aktivit.
- **Individuální cíle.** Definování cílů, na které se daný pracovník zaměří. Hodnotící úroveň dosažení cíle bude vyjádřeno třemi možnostmi: 0 % - cíl nesplněn, 100 % - cíl splněn, 200 % - cíl podstatně překročen.
- **Matice způsobilostí:** zařazení pracovního místa v rámci dané divize, identifikace kvalifikačních předpokladů pro získání způsobilosti k výkonu konkrétní funkce. Doporučuji srovnání kvalifikačních předpokladů pracovní pozice s údaji oddílu „Personální historie,“ zjištěné rozdíly v neprospěch vzdělání, odborných znalostí a schopností zaměstnance zapracovat do oddílu „Individuální cíle“ a sledovat jejich plnění. Zaměstnance vhodnými nástroji motivovat k osobnímu rozvoji (viz opatření 2.2.1). V případě jeho nezájmu, ignorování požadavků na odstranění nedostatků vyvodit patřičná opatření mající vliv na zařazení zaměstnance v hierarchijní struktuře daného pracoviště (viz opatření 2.1.3).
- **Rozhovor se zaměstnancem.** Nejinteraktivnější část hodnocení pracovníka, účelně řízený rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným. Výsledný záznam bude komplexním zhodnocením výkonu pracovníka, využití jeho potenciálu a zařazení do konkrétní pozice v HRD portfoliu (vysoce výkonný, hvězda, málo výkonný, otazník). Oddíl bude sloužit k formulování představ o dalším profesním vývoji v horizontu 2 – 5 let, určení případných nástupců, vč. uvedení míry potřeby zapracování.

### Dělnická kategorie

Hodnocení pracovníků kategorie D-VAR, D-FIX probíhá s roční periodicitou. Z organizačních důvodů jsou v kategorii „D“ jsou zařazení rovněž zaměstnanci, kteří ve skutečnosti vykonávají práci odpovídající TH pozici. Z toho důvodu je nutné této skutečnosti přizpůsobit i systém hodnocení. V popředí zájmu bude identifikovat tato pracovní místa, poskyt-

nout dostatečnou péči vzdělávání a rozvoji pracovníků zařazených na tyto pozice a zabránit tak možnosti, že pozornosti personálního odboru uniknou mnohdy velmi talentovaní jedinci.

Předpokladem adekvátních reakcí na potřebu příjmu pracovní síly je zabezpečení aktuálních dat v personální databázi, zejména všech změn týkajících se vzdělávání zaměstnanců, nově získaných kvalifikačních znalostí a schopností. V průběhu doby zaměstnání si někteří pracovníci svoji kvalifikaci a vzdělání dále zvyšují, a to absolvováním školy vyššího stupně či získáním certifikátu dosvědčujícího jejich nově získané odborné znalosti. Jsou-li tyto realizovány na podnět zaměstnavatele, informace o vzdělávací aktivitě je zanesena i do personálních dat. V případě vzdělávání se z vlastní iniciativy, na vlastní náklady informovanost zaměstnavatele závisí od ochoty a odpovědnosti dotyčného pracovníka. Zde může dojít k trhlíně, kdy se data vedená v personální databázi stanou neaktuálními a ztratí svůj význam. K zajištění kompletnosti informací je potřebná součinnost tří účastnických stran: HR divize, liniových manažerů a samotných zaměstnanců. Navrhují proto zintenzivnění spolupráce nejen mezi personálním odborem a řediteli jednotlivých divizí, ale především mezi personálním odborem a liniovými manažery. K tomuto cíli povedou následující realizační kroky:

### **1. Hlášení změn v osobních údajích**

O změnách v osobních údajích budou pracovníci informovat personální divizi, resp. svého nadřízeného pracovníka na tiskopise, jehož návrh je uveden v příloze P VII.

### **2. Zpřístupnění personální databáze vedoucím pracovníkům**

Vedoucí pracovníci budou mít přístup do informačního systému personálních dat svých podřízených pracovníků, v nichž budou mít možnost operativních úprav. Provedené změny v elektronické databázi se budou současně zobrazovat i příslušnému zaměstnanci personálního odboru. Systém bude pracovat na stejném základu jako ve firmě zavedená aplikace MDO sloužící k evidenci docházky zaměstnanců, která je následně využívána coby podklad pro vypracování mezd. Hlavní výhody realizace varianty sdílení databáze spočívají v operativním zaznamenávání změn, zajištění aktuálnosti dat v databázi, přehledu o kvalifikační struktuře provozu, za něž vedoucí pracovník zodpovídá, v operativním vyhledávání kvalifikovaných náhrad za odcházející pracovníky. Využití nalezne i coby podklad pro

hodnocení pracovníka, při hledání inspirace pro stanovení jeho osobních cílů či plného využití jeho kvalifikačního potenciálu.

V současné době se sdílená data (tj. data přístupná jak HR divizi, tak příslušnému vedoucímu pracovníkovi) omezují pouze na hodnocení zaměstnanců.

### ***3. Aktivní komunikace liniového manažera a podřízených pracovníků***

Předpokladem věrohodnosti a aktuálnosti dat je aktivní přístup vedoucího pracovníka ke svým podřízeným. Nelze spoléhat pouze na pravidelná roční hodnocení pracovníků, ale iniciativně se zapojovat do dění na svém provozu, do pracovních problémů, získávat informace od řídicích mezičlánků (např. mistrů), nevyhýbat se komunikaci se zaměstnanci pracujícími i na nižších úrovních podnikové hierarchie. Navrhuji realizaci opakovaných školení vedoucích pracovníků v oblasti managementu, asertivity, komunikačních dovedností, koučování, řízení výkonu.

### ***3. Zavedení nového systému hodnocení pracovníků „D“***

Stejně jako u TH pracovníků je potřebné mít přehled o vzdělání, znalostech, schopnostech, rozvojovém potenciálu pracovníka. Zejména u zaměstnanců kategorie „D“, jejichž pracovní náplň odpovídá charakteru pracovního místa TH pracovníka. Navrhuji při jejich hodnocení využívat tiskopis uvedený v příloze P VIII, který svým obsahem odpovídá účelu.

### ***4. Zapracování výsledků hodnocení pracovníků do personální databáze***

Propojení elektronického přehledu výsledků hodnocení zaměstnanců (jehož současné umístění je na disku :\\O) s databází personálního odboru.

### ***5. Praktické využívání databáze***

Při vyhledávání pracovníka s konkrétními schopnostmi a dovednostmi, při plánování přesunu pracovníka na vyšší pracovní pozici, při zajišťování pružné reakce na výkyvy potřeb pracovních sil v návaznosti na objem výroby.

## **11.5.4 Analýza rizik realizace opatření**

Organizace vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků je ve velké míře vázána na lidský faktor a jeho aktivní přístup k činnostem souvisejícím s řízením lidských zdrojů. Závisí zejména na osobě liniového manažera a způsobu řízení jemu přiděleného úseku. Na jeho schopnosti vytvoření prostředí, které bude atraktivní pro talentované pracovníky a bude



### 11.5.6 Ekonomická náročnost realizace opatření

Přesné vyčíslení předpokládaných finančních nákladů na softwarové řešení správy personálních dat zaměstnanců je nad rámec možností této diplomové práce. Je závislé od mnoha faktorů, které by na realizaci měly vliv a možnost stanovení ekonomické náročnosti je tak v kompetenci divize IT, Finance Controlling, managementu společnosti.

Vypracování, realizace a vyhodnocení testů jazykových znalostí bude zajištěno vnitřními zdroji firmy, tudíž odměna činnosti lektora je v rámci jeho platového zařazení. K realizaci školení pro vedoucí pracovníky zaměřeného na zdokonalování manažerských dovedností navrhuji využít externí firmy. Ceny 2denních školení se pohybují od 4 500 – 14 000,-- Kč.

Realizace navrženého opatření systému vyhledávání pracovníků, který ovlivní potřebu a strukturu nových příjmů pracovních sil, bude v oblasti řízení lidských zdrojů pro organizaci přínosem. Exaktně jej však vyčíslit nelze, výsledky mohou být vyjádřeny v kvalitativních pojmech. Úspěšnost projektu je v první řadě postavena na lidské zodpovědnosti, snaze stávající systém zlepšovat, umění aktivní komunikace. Hlavním přínosem pro firmu bude zefektivnění práce personalistů a liniových manažerů, větší spokojenost stávajících zaměstnanců, potažmo dosažení jejich stabilizace, snížená fluktuace, obsazení pracovních míst kvalitními, dostatečně kvalifikovanými zaměstnanci. Realizace projektu je reálná za úzké spolupráce divize HR, divize PI, divize IT a vedoucích pracovníků (ředitelů, liniových manažerů) jednotlivých divizí (úseků) firmy.

## 11.6 Využívání flexibilních forem zaměstnávání

Nejen v období krize se výrobní podnik musí vypořádávat s nerovnoměrností výroby, která kopíruje výkyvy poptávky způsobené vlivem vnějších faktorů. Krize pouze zapříčinila intenzivnější zaměření pozornosti na sledování nákladů, na vliv rostoucí či vzápětí klesající výroby na potřebu lidských zdrojů. Z toho důvodu je více než nutné využívat při příjmu nových zaměstnanců takové formy zaměstnání, které budou představovat rychlé vyřešení momentálního nedostatku či přebytku pracovní síly. Účelem projektu je zajistit soulad uvedených podmínek se současným uvědoměním si významu kmenových zaměstnanců firmy, cíleně podporovat zvyšování jejich výkonnosti a investice do vzdělávání – jak u dělnických profesí, tak TH pracovníků. Nelze-li zajistit potřebný objem výroby se stávajícími

kmenovými zaměstnanci, doporučuji nově přijímanou pracovní sílu zabezpečovat následující způsoby, a to v pořadí dále uvedeném.

### **11.6.1 Uzavírání pracovních smluv na dobu určitou**

Zaměstnanci mající uzavřenu pracovní smlouvu na dobu určitou (zpravidla na dobu 6 měsíců, z toho 3 měsíce je doba zkušební) se stávají kmenovými zaměstnanci společnosti, a tudíž čerpají téměř všechny zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány zaměstnancům, jejichž pracovní smlouva byla uzavřena na dobu neurčitou. V zájmu ocenění stability zaměstnanců je účelné některé z benefitů vázat na délku doby jejich zaměstnání ve společnosti (cafeteria systém, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, odměny při životních či pracovních výročí, poskytnutí bezúročných půjček). Dle ustanovení Zákoníku práce může zaměstnavatel pracovní poměr na dobu určitou prodlužovat maximálně po dobu 2 let od jeho uzavření. Prodlužování pracovní smlouvy bude probíhat v těch případech, kdy se zaměstnanec v přidělené pracovní pozici osvědčil, je pro podnik přínosný a společnost má zájem na jeho stabilizaci ve firmě. Po uplynutí doby 2 let se tento změnil na pracovní poměr na dobu neurčitou.

Dohoda o době určité zachová organizaci po určitou dobu dostatečnou míru flexibility, přičemž však umožní pracovníkovi zařadit se do „velké rodiny“ kmenových zaměstnanců. Pracovní poměr na dobu určitou není ničím degradujícím, zaměstnanec cítí sounáležitost s podnikem, zvýšeným pracovním úsilím má možnost projevit svůj zájem o stabilizaci, práci a dění v podniku, loajalitu k firemním cílům, kultuře.

### **11.6.2 Uzavírání dohod o pracovní činnosti s kontraktory**

Kontraktorské dohody, resp. dohody o pracovní činnosti, uzavírané se studenty středních či vysokých škol na dobu školního roku budou sloužit k zabezpečení pomocných, nekvalifikovaných prací (např. čištění technologického zařízení). Při splnění podmínky zapracování kontraktora staršího 18 let je možné s ním uzavřít dohodu o pracovní činnosti i na dobu letních prázdnin, kdy kmenoví zaměstnanci ve větší míře čerpají řádnou dovolenou. V tomto případě bude kontraktor vykonávat odbornější práci, např. gumaře. Spolupráce s kontraktory je dobrou příležitostí navázání kontaktu s mladou generací, která svými pracovními aktivitami v podniku získává k firmě vztah, poznává jeho jednotlivé části (útvary), podnikovou kulturu, ctí tradice. Z řad kontraktorů se může rekrutovat ne jeden schopný



nástupce odcházející starší generace. Doporučuji identifikovat v řadách kontraktorů nadějně budoucí spolupracovníky, sledovat a podporovat jejich vzdělávací vývoj, poskytnout možnost absolvování potřebných školení pro výkon odbornější práce ve firmě a po ukončení studia je oslovit s nabídkou zaměstnání ve společnosti.

### 11.6.3 Přijímání agenturních pracovníků

Variantu přijímání agenturních pracovníků navrhuji využít jako nouzové řešení nedostatku zaměstnanců, a to pouze v případech dlouhodobějších výkyvů výroby, kdy není v silách společnosti zvýšenou potřebu pracovních sil pokrýt kmenovými pracovníky (se sjednanou pracovní smlouvou na dobu určitou i neurčitou) v rámci zachování jejich současného pracovního zařazení, prostřednictvím jejich přesunů v podniku, využitím kontraktorů. Vzhledem ke skutečnosti, že většina pracovních míst ve společnosti, včetně dělnických vyžaduje odborné znalosti a dlouhodobější zácvik pro úspěšné zvládnutí daných pracovních operací, nedoporučuji tento způsob zajištění pracovní síly používat v případech krátkodobých výkyvů ve výrobě, zástupů za nemocné, v době dovolených apod. Nezpracovaný agenturní pracovník není v případě krátkodobé výpomoci schopen 100%ního zvládnutí požadovaných úkonů. Vzhledem k tomu, že není osobně zainteresován na firemních, resp. divizních cílech, je nutné vzít v potaz možnost jeho řádově nižšího pracovního nasazení než u kmenových zaměstnanců. Jeho motivace je omezena smlouvou s agenturou práce. Pochopit filozofii firmy, její kulturu, pravidla týmové práce a přizpůsobit se jim, vyžaduje delší časový úsek, což není případ agenturního zaměstnance.

### 11.6.4 Ekonomická náročnost projektu

Vyčíslení nákladů je vztaženo k hypotetickému zaměstnanci zařazeném do kategorie „D“. Vzhledem k tomu, že není reálné v projektu uvádět exaktní data, která si jak společnost BaCo, tak i agentury práce chrání, jsou uvedené náklady obecného charakteru, a tudíž jejich vypovídací schopnost je pouze orientační.

**Cena práce kmenového zaměstnance** je obecně tvořena náklady na mzdu a zákonnými odvody na zdravotní (9%) a sociální (25%) pojištění. Vedlejší náklady jsou spojeny s vlastním přijetím pracovníka, náklady na administraci, zpracování mezd, příplatky za práci v noci, odpolední směně, o víkendy, přesčas, náklady na náhrady za nemocné a nemocenskou, náhradu dovolené, odstupné a další benefity závislé na odpracované době ve

firmě. Celkové mzdové náklady zaměstnavatele a čistý příjem zaměstnance, jehož hrubá mzda je rovna 20 000,-- Kč, jsou znázorněny v následující tabulce (Tab. 8).

*Tab. 8. Náklady zaměstnavatele na mzdu kmenového zaměstnance  
[vlastní zpracování]*

Položka	sazba	Kč
hrubá mzda zaměstnance		20 000
z toho zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem	4,5%	900
z toho sociální pojištění hrazené zaměstnancem	6,5%	1 300
zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	9,0%	1 800
sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem	25,0%	5 000
superhrubá mzda		26 800
daň	15,0%	3 710
odpočitatelná položka na poplatníka		2 070
čistá mzda		14 090
náklady zaměstnavatele celkem		26 800

Kmenovému zaměstnanci firma neplatí jen mzdu, stojí jí i investice do vzdělávání. Průměrné roční náklady na vzdělávání jednoho pracovníka společnosti jsou cca 3 000,-- Kč, tj. 250,-- Kč měsíčně. Náklady na osobní ochranné pracovní pomůcky a mycí a čisticí prostředky se ročně pohybují v přibližné výši 5 000,-- Kč, tj. 416,-- Kč měsíčně. K ostatním nákladům patří i výdaje na administraci a zpracování mezd, náhrady za nemocné, nemocenská, náhrada dovolené, v případě zaměstnance na dobu neurčitou i odstupné, ruší-li se jeho pracovní místo.

### **Cena práce kontraktora**

Ve většině případů využití kontraktorů odpracují tito během jednoho měsíce ve společnosti 20 hod. Při průměrné hodinové sazbě 95,-- Kč se měsíční superhrubá mzda kontraktora pohybuje okolo 1 900,-- Kč. V případě, že příjem kontraktora nepřevyší v měsíci částku 1 999,-- Kč, zaměstnavatel nemá žádné vedlejší mzdové náklady (zákonné odvody). Jeho celkové náklady na kontraktora tudíž odpovídají kontraktorově měsíční hrubé, resp. superhrubé mzdě. K této částce je však nutné připočítat další výdaje zaměstnavatele, např. vybavení zaměstnance OOPP (pracovní oděv, mycí a čisticí prostředky), administrativní náklady, náklady na vstupní a opakovaná školení zaměstnanců.

### Cena práce agenturního pracovníka

V oblasti hodnocení agenturních pracovníků je nutné se řídit platným zákonem, který stanoví, že mzdové a pracovní podmínky agenturního pracovníka nesmí být horší než u kmenového zaměstnance firmy, kam je pracovník agenturou zapůjčen.

Cena agenturního pracovníka je dána mzdou za každou odpracovanou hodinu a marží agentury práce. Jednoznačné vyčíslení nákladů je obtížné, neboť závisí od podmínek daných agenturami práce. Ty se způsobem fakturování práce agenturních pracovníků od sebe navzájem liší. Do stanovené marže se promítá počet „odebraných“ agenturních pracovníků, rychlost jejich dodání a doba, na niž jsou do organizace zapůjčeni. V následující tabulce (Tab. 9) jsou uvedeny varianty nákladů podniku na agenturního pracovníka závislé od výše marže agentury práce, přičemž za přiměřenou se považuje marže v rozmezí 10 – 20 % z ceny práce (vč. zákonných odvodů) dočasně přiděleného zaměstnance.

Tab. 9. Náklady zaměstnavatele na agenturního pracovníka [vlastní zpracování]

Položka	Marže 10%	Marže 20%
hrubá mzda za odpracované hodiny, vč. příplatků	20 000	20 000
zákonné odvody	6 800	6 800
marže	2 680	5 360
cena celkem	29 480	32 160
DPH 20%	5 896	6 432
<b>fakturovaná částka</b>	<b>35 376</b>	<b>38 592</b>

Zaměstnavatel je povinen vést výkaz odpracované pracovní doby agenturního pracovníka, který po skončení daného měsíce předá agentuře a ten je následně podkladem pro fakturaci. Pro organizaci tato povinnost představuje vést o agenturním zaměstnanci evidenci docházky, odpracovaných hodin, přisouzení korektních příplatků vztahujících se k době práce (příplatky za odpolední, noční, víkendové směny, příplatky za prostředí aj.). Na zaměstnavateli leží i tíha vybavení agenturního zaměstnance osobními ochrannými pracovními prostředky, mycími a čisticími prostředky, zabezpečení vstupního školení bezpečnosti práce a školení požární ochrany, případná další školení vyplývající z provozních předpisů daného pracoviště.

Bezesporu největší výhodou agenturních pracovníků je jejich maximální flexibilita zaměstnávání. Další z hlediska členění nákladů je v tom, že faktura za provedenou práci (tj.

mzda agenturního pracovníka + marže agentury práce) je režijním nákladem a v případě mzdové regulace není čerpán mzdový fond.

### **11.6.5 Rizika projektu**

Riziko je nutno chápat jako neoddělitelnou část projektu. Může vzniknout jednak realizací projektu nebo jeho neuskutečněním, tj. že projekt nebude organizací přijat. Rizika související s přijetím projektu, tj. využíváním jednotlivých variant flexibilních forem zaměstnávání jsou následující:

#### **Využívání zaměstnanců s pracovní smlouvou na dobu určitou**

1. povinnost změny pracovní smlouvy na dobu neurčitou po uplynutí 2 let od sjednání pracovního poměru;
2. v případě zániku pracovního poměru po uplynutí doby určité nízká návratnost vložených prostředků na vzdělání zaměstnance;
3. omezená platnost pracovní smlouvy, resp. blížící se doba jejího ukončení může být pro zaměstnance stresující a mít negativní dopad na jeho pracovní výkon.

#### **Využívání kontraktorů**

1. nezájem mladých lidí o budoucí práci ve společnosti v rámci nepřetržitého provozu (po ukončení jejich studia);
2. nízká návratnost prostředků investovaných do vzdělávání vytipovaných kontraktorů, jejichž následná stabilizace by byla pro organizaci přínosná.

#### **Využívání agenturních pracovníků**

1. pouze u omezených druhů pracovních míst, většinou snadno nahraditelných;
2. agenturní pracovník necítí sounáležitost s firmou;
3. agenturní pracovník chápe své působení ve firmě pouze jako dočasné;
4. výskyt nespokojenosti a pocitu křivdy u kmenových zaměstnanců (agenturní pracovník musí být finančního ohodnocen minimálně stejně jako zaměstnanec kmenový, avšak jeho přístup k plnění cílů, pracovní aktivita, morálka mohou být na nižší úrovni než u zaměstnance kmenového – absence osobní zainteresovanosti);

5. nedisciplinovanost (agenturní zaměstnanec v případě nespokojenosti s danou prací ukončí své působení v podniku „ze dne na den“, a i když agentura práce zajistí okamžitou náhradu, do organizace nastoupí opět neproškolený, nezaučený zaměstnanec – časové i finanční ztráty pro organizaci);
6. vynesení cenných informací z podniku;
7. celkové náklady na agenturního zaměstnance jsou vyšší než na zaměstnance kmenového;
8. organizace snižuje zdroje pro vytvoření vlastních kvalifikovaných zaměstnanců.

### 11.6.6 Časová náročnost projektu

Z časového hlediska je realizaci opatření možné hodnotit pouze se zaměřením se na délku doby zajištění (tj. vyhledání) pracovní síly, je-li její potřeba již identifikována. Tabulka č. 10 znázorňuje časovou náročnost optimálního případu obsazení pracovního místa v rámci standardního postupu při procesu vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců – uzavření pracovní smlouvy na dobu určitou s uchazečem z externích zdrojů.

Tab. 10. Obsazení pracovního místa z externích zdrojů [vlastní zpracování]

Činnost	Počet dní	Časová návaznost																																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34					
Požadavek na obsazení místa	1	■																																						
Schvalovací proces	4		■	■	■	■																																		
Zveřejnění inzerátu	1					■																																		
Přijímání žádostí uchazečů	14					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																	
Předvýběr kandidátů	1																						■																	
Příprava výběrového řízení	5																						■	■	■	■	■													
Realizace výběrového řízení	1																										■													
Rozhodnutí o výběru uchazeče	3																										■	■	■											
Příjem zaměstnance	3																																							
Zpracování zaměstnance	5																																							

Proces zajištění pracovní síly s využitím agentur práce je operativnější v případě, že podnik bude mít již uzavřenu s konkrétní agenturou práce smlouvu o dočasném přidělování zaměstnanců a všechny potřebné náležitosti smlouvy budou právně ošetřeny. Na základě dohody agentura práce dodá požadovaného pracovníka nejpozději do 5 pracovních dní.

## 11.7 Shrnutí projektové části

Dle zjištěných nedostatků v systému příjmu zaměstnanců jsem společnosti navrhla strategii vedoucí k zabezpečení firmy lidskými zdroji v návaznosti na výrobní potřeby, ke zlepšení využívání vnitřních zdrojů pracovních sil, k upevnění postavení firmy coby prestižního zaměstnavatele. U každého navrženého strategického cíle byly stanoveny priority, jimž bude věnována maximální pozornost. V jejich rámci budou následně přijata konkrétní opatření k dosažení cíle. Z důvodu obsáhlosti jednotlivých oblastí byla projektová část diplomové práce podrobněji zaměřena pouze na dvě z navržených opatření. První se zabývá významem a možnostmi využití firemních vnitřních zdrojů pracovní síly, rezervami a nedostatky, které v současném systému jsou. Realizace opatření povede k sjednocení záznamů personálního odboru a vedoucích pracovníků.

Navrhuji společnosti revizi obsazení pracovních míst vhodnými pracovníky s dostatečným vzděláním a profesním přehledem, ve spolupráci s divizí průmyslové inženýrství provedení analýzy všech pracovních míst, aktualizace popisů funkčních míst pro TH i dělnické pracovní pozice, vč. přesného vymezení pracovních povinností. Na základě výsledků analýzy počet pracovních míst zoptimalizovat a identifikovat tak personální rezervy.

Pro hodnocení zaměstnanců kategorie „D“ pracujících na místech TH charakteru společnosti navrhuji využívat formulář zajišťující komplexnost informací o zaměstnanci.

Doporučuji vytvoření skupiny pracovníků TH i D kategorie, která bude ze strany společnosti podporována v rozšiřování svých odborných znalostí a dovedností. Tito „multifunkční“ pracovníci budou následně využíváni při změnách objemu výroby dle aktuálních potřeb konkrétních pracovišť (provozů) firmy.

Z důvodu zajištění věrohodnosti dat získaných z procesu hodnocení pracovníků doporučuji ověřování jazykových znalostí u všech zaměstnanců, kteří je uvádějí v záznamech, jež společnost využívá pro své potřeby.

Pro zajištění aktuálnosti dat a operativy při hledání variant přesunů zaměstnanců vyplývajících z aktuálních potřeb firmy jako zásadní úkol vidím zpřístupnění personální databáze všem liniiovým manažerům, s právem prohlížení a editace jemu podřízených pracovníků.

Pro případ, že firma nebude schopna reagovat na výkyvy výroby s využitím pouze vlastních kmenových zaměstnanců, doporučuji přijímat pracovníky z externích zdrojů, případně pra-

covníky z gumárenských firem. Další možnost je získávat zaměstnance přes Úřad práce, kteří jsou vedení jako nezaměstnaní, pracovali ve společnosti BaCo, byli dobře hodnoceni přímým nadřízeným, ale pro nadbytečnost byli propuštěni. U nových příjmů je však nanejvýš nutné zachovat flexibilitu. Tzn. aby firma byla v případě ztráty důvodu pro navýšený počet zaměstnanců schopna pružně zareagovat a s adekvátní částí přijatých zaměstnanců jejich působení ve firmě ukončit. Z finančního, stabilizačního i motivačního hlediska navrhuji uzavírat pracovní smlouvy na dobu určitou, na méně odborné práce spolupracovat s kontraktory.

## ZÁVĚR

Světová ekonomická krize, jejíž účinky začaly firmy v České republice pociťovat ke konci roku 2008, dostatečně poukázala na globální charakter současného světa. Snaha o přežití vyžadovala přijetí razantních opatření, která se v konečném důsledku dotkla především jejich zaměstnanců. Nalezení spolehlivého systému řešícího oblast řízení lidských zdrojů při neustále se měnících podmínkách daných poptávkou na trhu, je předpokladem pro konkurenceschopnost a perspektivu firmy.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout strategii, pomocí níž firma dokáže sladit početní stav svých zaměstnanců s aktuálními výrobními potřebami. Dosažení tohoto cíle představuje zachování patřičné míry flexibility v oblasti příjmu zaměstnanců, zaměření se na maximální využití stávajících kmenových zaměstnanců a snaze o jejich stabilizaci a flexibilitu.

Analytická část prokázala, že proces řízení lidských zdrojů je ve společnosti Barum Continental zpracován na velmi vysoké úrovni a nemá žádné podstatné nedostatky. Pro jednotlivé oblasti personální práce jsou vypracovány Směrnice výkonného výboru, jimiž jsou upravena pravidla, postupy, povinnosti vyplývající ze vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec. Firma si je plně vědoma významu lidských zdrojů pro svůj plynulý chod a na své zaměstnance pohlíží jako na svůj nejcennější zdroj. Kapitál, do něž se vyplatí investovat.

Navržená strategie se nezaměřuje pouze na oblast samotného příjmu zaměstnanců. Na problematiku zaměstnávání se dívá v širších souvislostech, a proto se uvedená opatření zabývají i činnostmi, které s příjmem zdánlivě nesouvisí. Příjem zaměstnanců je však jen jednou částí procesu zaměstnávání a bylo by krátkozraké ji izolovat. Nutnost přijímat nové zaměstnance má své důvody, příčiny, k nimž je nutné přihlížet, je-li naším cílem najít prostor pro zlepšení stávajícího stavu.

Ve svých návrzích jsem respektovala podmínku zachování flexibility firmy v oblasti příjmu zaměstnanců, hledala a porovnávala možnosti, které právní řád v České republice nabízí. Ve snaze stabilizovat kmenové zaměstnance, věnovat se péči o jejich profesní rozvoj, zaměřit se na jejich ztotožnění se s kulturou a duchem firmy, jsem jako nejlepší možné řešení navrhla přijímání zaměstnanců na dobu určitou, ačkoli i tato možnost má svá rizika.

Domnívám se, že se mi vytyčený cíl podařilo splnit a mnou navržená opatření přispějí ke zlepšení systému vyhledávání personálních rezerv ve firmě, částečné změně hodnocení zaměstnanců „D“ kategorie, vytvoření webových stránek firmy. V případě příjmu zaměst-



nanců pak minimálně k zamyšlení, jak důležitý je pro firmu vlastní, motivovaný zaměstnanec, respektující firemní hodnoty a cíle, jenž svým výkonem přispívá k jejímu růstu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografická publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, a. s., 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [3] GREEN, Kaj, HANKE, Oliver. *Řízení v krizových situacích. Příklady efektivních strategií..* 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2004. 191 s. ISBN 80-7261-104-6.
- [4] GREGAR, Aleš. *Personální řízení I – Vybrané kapitoly*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.
- [5] HARRIS, Michael M. *Handbook of research in international human resources*. 1. vyd. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2007. 271 s. ISBN 0-8058-4949-1
- [6] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [7] KADLČÍK, Miroslav. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Hradec Králové: nakladatelství Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové, 2001. 285 s. ISBN 80-7041-951-2.
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální řízení 2 : Část 1*. 2. vyd. Praha : VŠE v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2006. 136 s. ISBN 80-245-1022-7.
- [9] SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů : Systematický přehled základní personální problematiky*. 2. vyd. Hradec Králové : GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.
- [10] SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [11] STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.
- [12] URBAN, Jan. *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.

**Internet:**

- [13] Ruleta recruitmentu aneb Otestujte si uchazeče [online], [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: [http://ihned.cz/1-10117500-20894700-000000\\_print-15](http://ihned.cz/1-10117500-20894700-000000_print-15)>.
- [14] Hot desking, nebo homeworking [online], [cit. 2009-12-26]. Dostupný z WWW: <http://www.lupa.cz/clanky/hot-desking-nebo-homeworking/>>.
- [15] Firemní kultura [online], [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: [http://www.doprace.cz/katalog/10/clanky\\_180\\_Firemni%20kultura.html](http://www.doprace.cz/katalog/10/clanky_180_Firemni%20kultura.html)>.
- [16] Zaměstnanec [online], [cit. 2010-02-23]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnanec>>.
- [17] Profil společnosti [online], [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <http://www.contitrade.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.html>>.
- [18] Nejnovější údaje: Zlínský kraj [online], [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xz>>.
- [19] Statistická ročenka Zlínského kraje [online], [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/kapitola/721011-09--06>>.
- [20] Vývoj struktury nezaměstnaných v letošním roce [online], [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam080409analyza\\_b09.doc](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam080409analyza_b09.doc)>.
- [21] Změny v zaměstnanosti v České republice v porovnání s ostatními zeměmi EU [online], [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/76C00036D869>>.
- [22] Zákoník práce [online], [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1kon%C3%ADk\\_pr%C3%A1ce](http://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1kon%C3%ADk_pr%C3%A1ce)>.
- [23] Reforma systému výzkumu, vývoje a inovací v České republice [online], [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=495405> >.
- [24] Krize nekončí. Ze Škody odejde přes dva tisíce lidí [online], [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/clanek.phtml?id=658643>>.

- [25] Lidé chtějí nižší plat dokonce až o 30% [online], [cit. 2010-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-38786450-lide-chteji-nizsi-plat-dokonce-az-o-30>>.
- [26] Práce na zkrácenou pracovní dobu v SRN [online], [cit. 2010-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.vupsv.cz/sites/File/knihovna/Kurzarbeit.pdf>>.
- [27] Jak si udržet pověst dobrého zaměstnavatele [online], [cit. 2010-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-40748110-jak-si-udrzet-povest-dobreho-zamestnavatele>>.
- [28] Filtrujte žádosti o práce [online], [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-38348450-filtrujte-zadosti-o-praci>>.
- [29] Když odcházejí ti nejlepší [online], [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-38151790-kdyz-odchazeji-ti-nejlepsi>>.
- [30] Nezaměstnaných ve Zlínském kraji v únoru znovu přibylo [online], [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://zlin.cz/article.php?ID=435764>>.

**Interní zdroje:**

- [31] Interní zdroje společnosti Barum Continental, spol. s r. o. Otrokovice.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BaCo Barum Continental, spol. s r. o. Otrokovice.

ČSSD Česká strana sociálně demokratická.

D Dělnická kategorie.

D-VAR Dělník variabilní.

D-FIX Dělník fixní.

HDP Hrubý domácí produkt.

HR Human Resources.

HRM Human Resource Management.

IT Information Technology.

ODS Občanská demokratická strana.

OOPP Osobní ochranné pracovní pomůcky.

PD Pracovní doba.

PI Průmyslové inženýrství.

RaV Rozvoj a vzdělávání.

SPV Středisko praktického výcviku.

TH Technicko-hospodářská kategorie.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Sídlo společnosti [31] .....	33
Obr. 2. Struktura divize [31, vlastní zpracování].....	36
Obr. 3. Věková struktura zaměstnanců k 28. 1. 2010 .....	44
Obr. 4. Struktura vzdělanosti [31, vlastní zpracování] .....	44
Obr. 5. Počet zaměstnanců podle doby zaměstnání ve firmě.....	46
<i>Obr. 6. Srovnání počtu uchazečů o zaměstnání s volnými pracovními místy .....</i>	<i>48</i>

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Počet zaměstnanců na 1 personalistu.....	38
Tab. 2. Vývoj stavu zaměstnanců .....	43
Tab. 3. Složení zaměstnanců dle kategorií.....	45
Tab. 4. Ukazatele fluktuace .....	46
Tab. 5. Vývoj počtu pracovní síly ve Zlínském kraji .....	47
Tab. 6. Srovnání míry ekonomické aktivity (v%).....	48
Tab. 7. Časová náročnost projektu.....	70
Tab. 8. Náklady zaměstnavatele na mzdu kmenového zaměstnance.....	74
Tab. 9. Náklady zaměstnavatele na agenturního pracovníka .....	75
Tab. 10. Obsazení pracovního místa z externích zdrojů .....	77

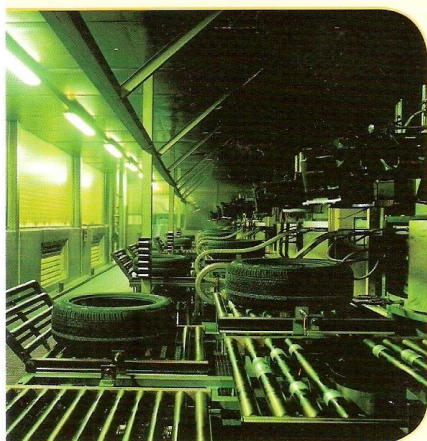
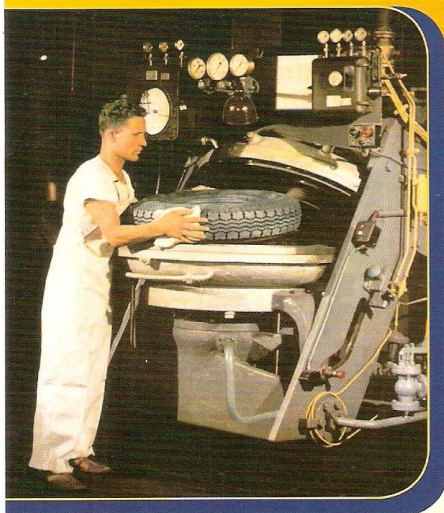
## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Historie firmy.
- P II Strategie HR.
- P III Formulář posudek smluvního lékaře.
- P IV Osobní dotazník.
- P V Formulář průběh zapracování zaměstnance.
- P VI Formulář adaptace zaměstnance.
- P VII Oznámení změn v osobních údajích.
- P VIII Formulář hodnocení zaměstnance „D“.



## PŘÍLOHA P I: HISTORIE FIRMY

# HISTORIE Barum



**1924** - Počátek výroby pro obuvnický průmysl v rámci firmy Baťa Zlín.

**1931** - Zahájení výroby veloplášťů.

**1932** - Vyrobeny první pneumatiky značky Baťa pro automobily.

**1939** - Výroba prudce stoupá, kvalita dosahuje světové úrovně.

**1944** - Válečná léta přinášejí hluboké výrobní změny, bombardování způsobilo na budovách značné škody.

**1945** - Znárodnění akciové společnosti Baťa.

**1946** - Z počátečních písmen Baťa, Rubena Náchod a Mitas vzniká název Barum.

**1948** - Roční produkce pneumatik dosáhla 607 000 kusů ve srovnání s 27 800 kusy vyrobenými v roce 1945, registrace ochranné známky Barum.

**1953** - Z bývalého Baťova koncernu je nyní Svit, z něhož je po 5 letech vyčleněn samostatný podnik na výrobu pneumatik Rudý Říjen.

**1967** - Na výrobním zařízení dovezeném ze země západní Evropy byla vyrobená první radiální pneumatika Barum SR 14 OR 1.

**1972** - Po 6 letech výstavby je do provozu uveden nový výrobní závod v Otrokovicích s hlavní halou o rozloze 13 hektarů.

**1983** - Podle vlastní technologie jsou vyrobeny první pneumatiky pro nákladní automobily v celocelovém provedení, jejich výrobou se Barum zařadil mezi několik málo výrobců těchto pneumatik na světě.

**1989** - Listopadem 89 končí tato etapa vývoje, stejně jako v celé společnosti, i ve firmě Barum. K 1. 12. 1989 je podnik registrován pod názvem Barum Otrokovice.

**1990** - Byla zahájena jednání o vytvoření společného podniku Barum Continental.

**1992** - Podepsána smlouva se společností Continental AG, na jejímž základě vzniká druhý největší joint-venture v České republice - společnost Barum Continental spol. s r.o.

**1993** - 1. března začíná fungovat společný podnik Barum Continental spol. s r.o.

**1994** - Udělení certifikátu kvality Lloyd's Register dle ISO 9001 na proces výroby osobních pneumatik, v následujícím roce na proces výroby nákladních a zemědělských pneumatik.

**1996** - Produkce pneumatik v otrokovickém závodě dosáhla téměř 6 milionů pneumatik.

**1997** - Jako prvnímu podniku v České republice byl společnosti Barum Continental udělen také Certifikát za splnění ekologických norem ISO 14 001 a EMAS. V červenci postihly závod katastrofální povodně, při nichž škoda dosáhla téměř jedné miliardy Kč.

**1999** - Roční výroba překročila hranici 11 milionů pneumatik pro osobní vozy, v červnu poprvé opustil výrobní linky závodu více než milion osobních plášťů za jeden měsíc.

**2001** - Zahájení výroby v novém provozu High-Tech Cell.

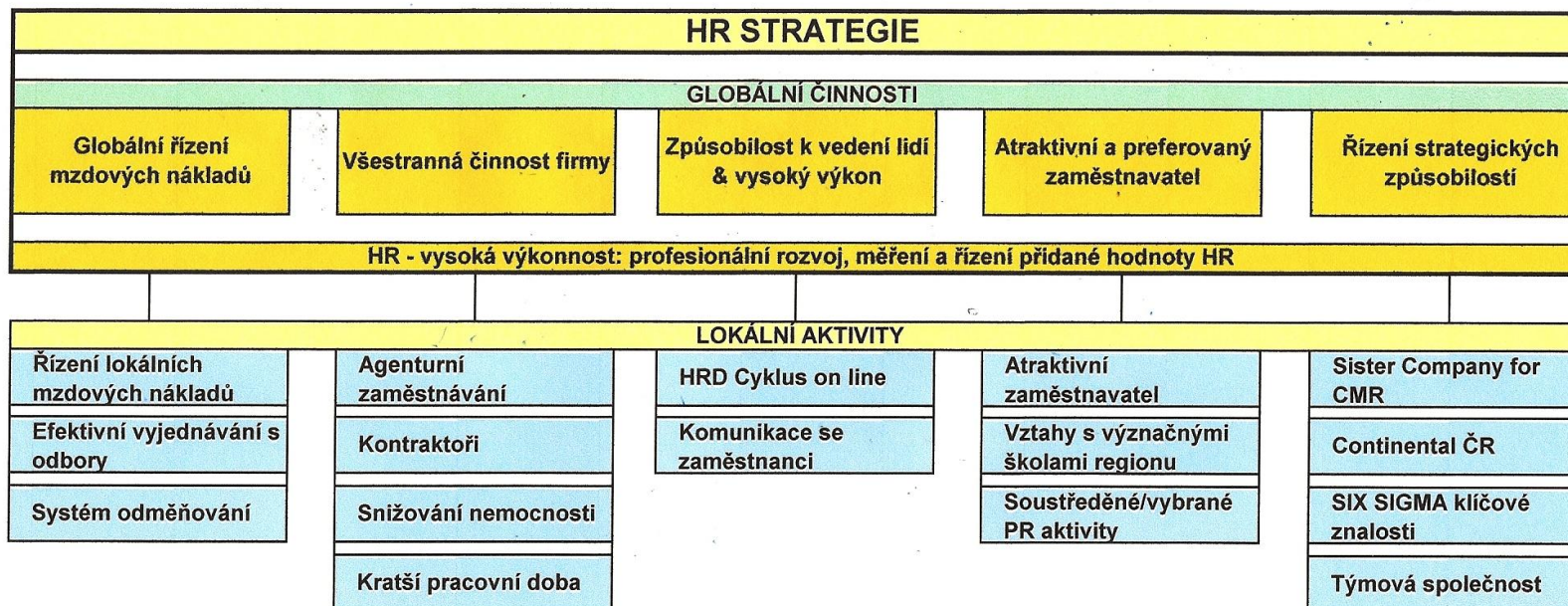
**2002** - Začátek výroby nové vysokorychlostní pneumatiky Barum Bravuris pro rychlosti až do 240 km/h. Celková výroba pneumatik překročila hranici 15 milionů kusů.

**2005** - Zahájení provozu v nové míchárně směsí.


**2006** - Celková roční produkce pneumatik přesáhla 20 milionů kusů.



## PŘÍLOHA P II: STRATEGIE HR



# PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ POSUDEK SMLUVNÍHO LÉKAŘE


	Vyšetření absolvujte do: <input style="width: 100%;" type="text"/>												
<b>POSUDEK SMLUVNÍHO LÉKAŘE MUDr. Maláčová - MUDr. Kopečná</b>													
<input type="checkbox"/> Vstupní prohlídka <input type="checkbox"/> Opětovná prohlídka <input type="checkbox"/> Výstupní prohlídka													
Jméno:	<input style="width: 100%;" type="text"/>												
Narozen:	<input style="width: 100%;" type="text"/>												
Os. číslo:	<input style="width: 100%;" type="text"/>												
účetní okruh:	<input style="width: 100%;" type="text"/>												
Směny:	<input style="width: 100%;" type="text"/>												
Druh práce:	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>												
<b>Vyhlášené riziko:</b>													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">HLUK</td> <td style="width: 15%;">PRACH</td> <td style="width: 15%;">BENZIN</td> <td style="width: 15%;">TEPLO</td> <td style="width: 15%;">ZVÝŠENÁ FYZICKÁ ZÁTĚŽ</td> <td style="width: 15%;"></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">LASEROVÉ ZÁŘENÍ</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">IONIZAČNÍ (RTG)ZÁŘENÍ</td> </tr> </table>	HLUK	PRACH	BENZIN	TEPLO	ZVÝŠENÁ FYZICKÁ ZÁTĚŽ		LASEROVÉ ZÁŘENÍ			IONIZAČNÍ (RTG)ZÁŘENÍ			
HLUK	PRACH	BENZIN	TEPLO	ZVÝŠENÁ FYZICKÁ ZÁTĚŽ									
LASEROVÉ ZÁŘENÍ			IONIZAČNÍ (RTG)ZÁŘENÍ										
<b>Doplňující lékařské vyšetření:</b>													
<input type="checkbox"/> OČNÍ PROHLÍDKA <input type="checkbox"/> TLAKOVÉ NÁDOBY	<input type="checkbox"/> JEŘÁB <input type="checkbox"/> VAZAČ BŘEMEN	<input type="checkbox"/> PRÁCE VE VÝŠCE <input type="checkbox"/> ZDVIHADLA											
<b>VŠEOBECNÁ PRACOVNÍ SCHOPNOST:</b>													
Osoba se zdravotním postižením:	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE												
A. Schopen každé práce B. Schopen s vadou: C. Neschopen 1. dočasně do: 2. trvale:													
<b>Vyjádření lékaře o zdravotním omezení:</b>													
_____ datum provedení lékařské prohlídky	_____ razítko a podpis závodního lékaře												

Postup formuláře : personální odbor --> vedoucí (mistr) --> zaměstnanec --> lékař --> vedoucí (mistr) --> personální odbor

Zodpovědnost za druh práce, vyznačení doplňujícího lékařského vyšetření, případně vyhlášeného rizika a termínu dodržení lékařské prohlídky má přímý nadřízený zaměstnanec.

S výsledkem lékařské prohlídky byl seznámen:  
datum, jméno a podpis vedoucího (mistra)

## PŘÍLOHA P IV: OSOBNÍ DOTAZNÍK

			
OSOBNÍ DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCE			
Příjmení, jméno, titul		Den, měsíc, rok narození	
rodné a všechna další předcházející příjmení		Místo, okres, stát	
Trvalé bydliště-PSČ		Kontaktní adresa - PSČ	
tel.		tel.	
Rodné číslo:	Státní občanství	Pobytí vyřízen do dne (u cizinců)	Rodinný stav
KONTAKTNÍ OSOBY			
Jméno, příjmení (i rodné)	Telefonní kontakt	Bydliště	
Manžel(ka), druh, družka			
Rodiče (u svobodných)			
Děti	Rok narození		
VZDĚLÁNÍ			
Stupeň	Druh školy	Dat.ukonč.	Druh zkoušky
DOKONČENÉ	základní		
	vyučen		
	úplné střední		
	vyšší odborné		
	bakalářské		
	vysokoškolské		
	doktorské		
Dlouhodobé kurzy, odborná školení apod.			
Znalost cizích řečí : jazyk	Stupeň znalosti		

# PŘÍLOHA P V: FORMULÁŘ PRŮBĚH ZAPRACOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE



## Průběh zapracování / přeškolování zaměstnance

Jméno zaměstnance :

Osobní číslo :

Teoretická příprava	Vyhodnocení	Jméno a podpis trenéra SPV
Vstupní test		
Výstupní test		

Druh práce:

č.oddělení:

Délka zapracování:

týdnů/měsíců

Č.	Praktická příprava Činnost / Prac.postup / Strojní zařízení	Zvládnuto a přezkoušeno dne	Jméno a podpis oprávněného školitele
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	<b>Certifikace</b>		

Celkové hodnocení:

Schváleno dne:

\_\_\_\_\_  
přímý nadřízený

\_\_\_\_\_  
vedoucí provozu/odboru

\_\_\_\_\_  
zaměstnanec

Uložit u karty školení

# PŘÍLOHA P VI: FORMULÁŘ ADAPTACE ZAMĚSTNANCE



## Adaptace zaměstnance

Jméno zaměstnance :	<input type="text"/>	osobní číslo :	<input type="text"/>
Divize, provoz:	<input type="text"/>	č. oddělení:	<input type="text"/>
Druh práce, pozice:	<input type="text"/>	datum příjmu:	<input type="text"/>

Slovní hodnocení zaměstnance před ukončením zkušební doby 3 měsíců:

	Oblasti pro zlepšení pro následující 3 měsíce	Garant/podpora	Termín do:
1.			
2.			
3.			
4.			

\_\_\_\_\_   
 datum hodnocení

\_\_\_\_\_   
 podpis hodnotitele

\_\_\_\_\_   
 podpis zaměstnance

Závěrečné zhodnocení zkušební doby vedoucím odboru/provozu

Ukončit pracovní poměr ve zkušební době	(Nehodící se škrtněte)	Podpis
	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	

# PŘÍLOHA P VII: OZNÁMENÍ ZMĚN V OSOBNÍCH ÚDAJÍCH



BARUM CONTINENTAL, SPOL. S R. O.  
Objízdná 1628, Otrokovice, PSČ 765 31

Jméno:	
Příjmení:	

Středisko:	
Divize:	

Oblast změn		Platnost od:
Jméno, příjmení:		
Rodinný stav:		
Bydliště:		
Děti:		
Vzdělání:		
Jiné změny:		

V Otrokovicích dne:

Podpis zaměstnance:

Ověření změn provedl:

Podpis:

# PŘÍLOHA VIII: FORMULÁŘ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE „D“



BARUM CONTINENTAL, SPOL. S R. O.  
Objízdná 1628, Otrokovice, PSČ 765 31

## OSOBNÍ HODNOCENÍ KATEGORIE D-VAR

Jméno:		Datum narození:	
Příjmení:		Osobní číslo:	
Č.oddělení:		Ve společnosti od:	

VZDĚLÁNÍ					
střední:					
vyšší odborné:					
vysokoškolské:					
ostatní:					
ZKUŠENOSTI, ZNALOSTI					
ZNALOST CIZÍCH JAZYKŮ		plynně	dobře	základní	žádná
anglický					
německý					
ruský					
jiný:					

ČINNOST V KONCERNU			
od	do	divize	pracovní pozice

OSOBNÍ KVALIFIKAČNÍ MATICE			
Kód operace/znalost operace	I.	II.	III.
Plnění podmínek ESH	I.	II.	III.
Bezpečnost a hygiena práce			x
Požární ochrana			x
Ochrana životního prostředí, odpady			x
Ochrana majetku, poškozování zvyšování nákladů			x
Legenda (znalost operace): I. = základní znalost, prolémy s plněním kvality nebo výkonu II. = dorá znalost operace, samostatné plnění kvality i výkonu III. = umí zaškolit další spolupracovní			

Rok:		Datum hodnocení:		Strana:	1/2
------	--	------------------	--	---------	-----





BARUM CONTINENTAL, SPOL. S R. O.  
Objízdna 1628, Otrokovice, PSČ 765 31

HODNOCENÍ AKTIVITY ZA POSLEDNÍ OBDOBÍ		body
Zodpovědnost a disciplína	(rozmezí 0-5; 100%=3)	
Spolupráce a práce v týmu	(rozmezí 0-5; 100%=3)	
Spoluúčast na úkolech provozu	(rozmezí 0-5; 100%=3)	
Celkem		

INDIVIDUÁLNÍ CÍLE	Dosažená úroveň plnění		
	0%	100%	200%
Cíl			

PLÁN INDIVIDUÁLNÍHO ROZVOJE			
Oblast možného rozvoje	Priorita	Rozvojové aktivity	Plnění

PŘEDNOSTI A SILNÉ STRÁNKY PRACOVNÍKA, PŘÍP. NEDOSTATKY

MOŽNÝ NÁSTUPCE NA SOUČASNOU POZICI			
Jméno	Způsobilý	Nutný rozvoj	Opatření

Podpis hodnotitele:	Podpis hodnoceného:
---------------------	---------------------

Rok:		Datum hodnocení:		Strana:	2/2
------	--	------------------	--	---------	-----