

Analýza vybraných personálních činností v podniku

Veronika Nedomová

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika NEDOMOVÁ**
Osobní číslo: **L10161**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza vybraných personálních činností v podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretické poznatky z oblasti personálního řízení**
- 2. Analyzujte současný stav v personálním řízení firmy Mechanika Prostějov 97**
- 3. Na základě provedené analýzy navrhněte doporučení pro firmu**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-51-4.

[3] STÝBLO, Jiří. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav logistiky

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

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

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




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

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Analýza vybraných personálních činností v podniku“ je analyzovat vybrané personální činnosti v podniku Mechanika Prostějov 97, družstvo. Teoretická část bakalářské práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti personálního řízení. Definuji pojem personální práce a její význam v podniku, popíši vybrané činnosti pro efektivní řízení organizace, kterými jsou získávání, výběr, přijímání, adaptace zaměstnanců, péče o pracovníky a uvolňování pracovníků z organizace. Úvod praktické části je věnován představení společnosti Mechanika Prostějov 97, družstvo. Analyzuji základní personální činnosti a pomocí dotazníkového šetření je zjištěna spokojenost zaměstnanců. Na základě výsledků z analýzy jsou navržena doporučení pro vedení společnosti.

Klíčová slova:

personální práce, personální útvar, personální činnosti, získávání pracovníků, péče o pracovníky

ABSTRACT

The subject of the bachelor thesis „Analysis of Selected Personnel Activities in Company“ is to analyze selected personnel activities in company Mechanika Prostějov 97, družstvo. The theoretical part of the bachelor thesis contains theoretical knowledges in the field of personnel management. It defines the concept of personal work and its importance in the company, describes selected activities for the effective personnel management in company, which includes recruitment, selection, adoption, adaptation employees, care for workers and release of workers. Introduction of the practical part is dedicated to the presentation of the company Mechanika Prostějov 97, družstvo. I analyse basic personnel activities and by using questionnaire survey is found out satisfaction of employees. Based on results of analysis are proposed recommendations for management of company.

Keywords:

personnel work, personnel department, human resources activities, recruitment, care for workers

Poděkování:

Děkuji panu Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D. za jeho ochotu, vstřícnost a cenné rady, které mi věnoval při psaní této práce. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Mechaniky Prostějov 97, družstvo za vstřícný přístup při získávání podkladů pro zpracování praktické části bakalářské práce.

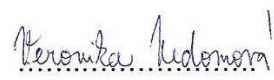
Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 2. 5. 2013.


podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE	11
1.1 PERSONÁLNÍ MARKETING	12
1.2 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA	12
1.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A JEHO SPECIFICKÉ ÚKOLY	13
1.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTÍ	14
1.5 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	15
1.5.1 Proces získávání pracovníků	16
1.5.2 Faktory ovlivňující získávání pracovníků	17
1.5.3 Zdroje získávání pracovníků	19
1.5.4 Metody získávání pracovníků	21
1.6 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	21
1.6.1 Kritéria výběru pracovníků	22
1.6.2 Metody výběru pracovníků	22
1.7 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	24
1.8 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	26
1.9 PÉČE O PRACOVNÍKY	28
1.10 UVOLŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE	30
1.10.1 Penzionování	30
1.10.2 Výpověď ze strany zaměstnance	31
1.10.3 Propouštění pracovníků	31
2 METODY PERSONÁLNÍHO VÝZKUMU	32
2.1 DOTAZOVÁNÍ	32
2.2 DOTAZNÍK	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	35
4 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE V PODNIKU	39
4.1 PERSONÁLNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI	39
4.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	39
4.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	40
4.3.1 Získávání nových pracovníků	40
4.3.2 Výběr pracovníků	41
4.3.3 Přijímání pracovníků	42
4.3.4 Adaptace zaměstnanců	44
4.3.5 Péče o pracovníky	45
4.3.6 Uvolňování zaměstnanců z organizace	46
5 DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	48
5.1 ZÁVĚRY Z VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	61
5.2 VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU – SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PODNIKU ZJIŠTĚNÉ NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	62

6 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ SPOLEČNOSTI.....	63
ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
SEZNAM OBRÁZKŮ	73
SEZNAM TABULEK.....	75
SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Lidé v dnešním konkurenčním světě představují pro organizace působící na trhu práce nejcennější zdroj, neboť právě lidé rozhodují o tom, jak je podnik úspěšný a konkurenceschopný. Téma mé bakalářské práce je „Analýza vybraných personálních činností v podniku.“ Analýzu této problematiky jsem si zvolila, neboť se jedná o každodenní činnosti prováděné v každém podniku. Pro tento účel jsem si vybrala firmu Mechanika Prostějov 97, družstvo.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat jednotlivé personální činnosti ve společnosti Mechanika Prostějov 97, družstvo, která zaměstnává pracovníky se zdravotním postižením, vytváří pro ně nová pracovní místa a umožňuje jim tak návrat na pracovní trh a začlenění se do společnosti.

Bakalářská práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětleny základní terminologické pojmy z oblasti personálního managementu a řízení lidských zdrojů využívané v praktické části. V navazující praktické části je představena samotná společnost Mechanika Prostějov 97, družstvo. Je provedena analýza personálních činností. Spokojenost zaměstnanců je zjištěna pomocí dotazníkového šetření. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou zjištěny silné a slabé stránky podniku. Ze získaných výsledků analýzy personální agendy jsou navržena závěrečná doporučení pro vedení společnosti.

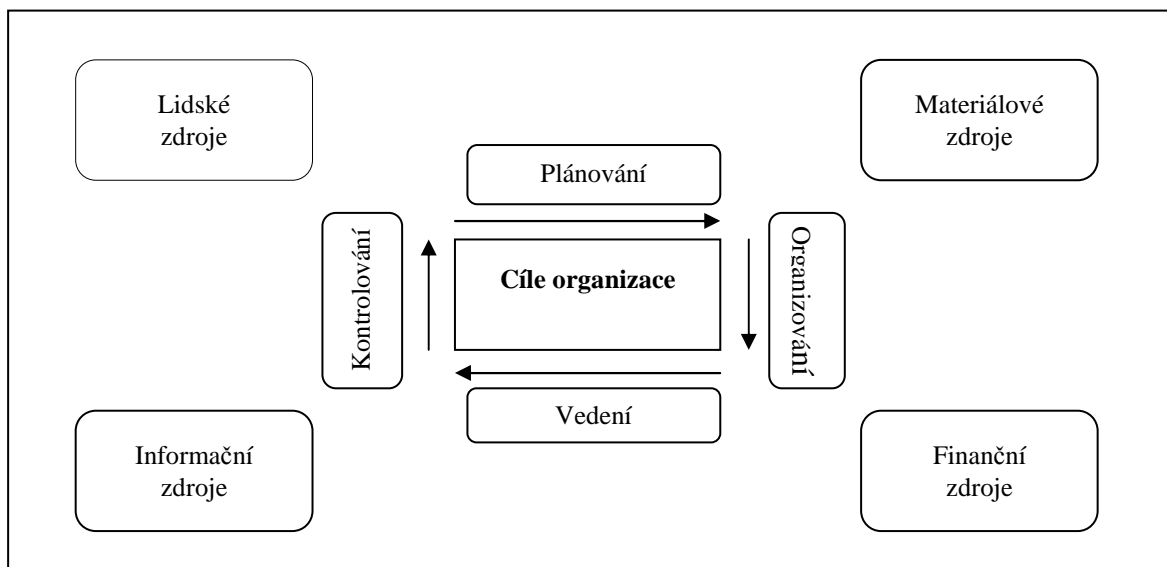
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE

V praxi i odborné literatuře najdeme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, kdežto termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.

Personální práce, jak už samotný název napovídá, se zaměřuje na otázky, související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností. S jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, pokud se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální (stroje a jiná zařízení, materiál, energie), finanční, lidské a informační zdroje. [12]



Obr. 1. Zdroje organizace a proces řízení. [12]

Neboť právě lidé shromažďují, propojují a uvádějí do pohybu veškeré zdroje organizace. Je třeba si uvědomit význam lidského kapitálu, protože právě ten rozhoduje o řízení a hospodaření se zdroji a tím i o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Právě proto lze lidské zdroje považovat za nejdůležitější prvek každé organizace. [12]

1.1 Personální marketing

Personální činnosti spojené s vnějším získáváním pracovníků tvoří personální marketing podniku. Lze do nich zahrnout činnosti spojené s prezentací firmy na pracovním trhu, mediální politiku zaměřenou na trh práce a vytváření její dobré zaměstnavatelské pověsti, jejíž součástí je i stabilní zaměstnání v organizaci, způsob jednání s potenciálními uchazeči o pracovní místo, systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní vztahy a způsob komunikace se zaměstnanci, sociální péči a péči o pracovní prostředí, možnosti personálního rozvoje a firemní kulturu. V užším pohledu zahrnuje personální marketing především personální inzerci, popřípadě i sponzoring a spolupráci s institucemi, které působí na trhu práce, jako jsou úřady práce, školy, personální agentury, studentské a profesní organizace. V personálním marketingu jde především o to porozumět tomu, co člověk jako nositel pracovní síly chce a co potřebuje. Podniky se silným personálním marketingem jsou ve výhodě především z hlediska připravenosti reagovat na konkurenci a vývoj trhu. [17], [19]

1.2 Analýza pracovního místa

Pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti, kdežto popis práce vymezuje povinnosti spjaté s jeho funkcí. Analýza pracovních míst je klíčovou činností v systému personálního řízení, tvoří základ, na němž je postavena řada dalších personálních činností. Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určitého pracovního místa a umožňuje odlišit pracovní místo od jiných pracovních míst. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací a úkolů. O metodách, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní

místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst. Důležitost informací, které jsou zjišťovány, se odvozují podle typu práce. Mezi zdroje informací o pracovních místech patří:

- pracovník na daném pracovním místě;
- školení a zkušenosti pozorovatelé;
- bezprostřední nadřízený daného pracovního místa;
- specialisté na analýzu pracovních míst vykonávající danou práci pro účely analýzy;
- nezávislý odborník;
- spolupracovníci nebo podřízení daného místa;
- techničtí experti;
- písemná dokumentace k danému pracovnímu místu (původní popisy pracovních míst, pracovní deníky, informace o kontrole kvality, spotřebě materiálu apod.). [5], [10], [13]

1.3 Personální útvar a jeho specifické úkoly

Personální útvar je pracoviště, které se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Zapojuje se do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících personálních činností, kterými jsou například personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, řízení odměňování, získávání a výběr pracovníků, péče o pracovníky a všechny další záležitosti, týkající se zaměstnaneckých vztahů. [3]

Personální útvar zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní a jednotlivým pracovníkům. [12]

Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že dává podněty, intervnuje, poskytuje rady vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se jejich pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Klíčovou úlohou personálního útvaru je hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál k prospěchu organizace i ke svému vlastnímu užítku. [12]

Personální útvar působí jako součást celkového procesu řízení podniku a proto jej není možné vidět izolovaně. Je třeba zdůraznit, že všechny záležitosti týkající se práce a pracovníků by měly být soustředěny do jednoho útvaru, příslušně strukturovaném. Obsazení personálního útvaru závisí v první řadě na velikosti organizace a na škále personálních činností, které organizace zajišťuje vlastními silami. Na poměr počtu personalistů neexistuje žádná norma. Malé organizace personální útvar nemají, personální činnosti zpravidla zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Jedná se o odhad budoucí potřeby pracovníků, jejich výběr, rozmísťování, určení mzdy a poskytování zaměstnaneckých výhod. Větší organizace mívají alespoň jednoho specialistu na personální práce. Velké organizace mají rozsáhlé personální útvary, které se člení na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce. [3], [12]

1.4 Personální činnosti

V literatuře se setkáváme s různým počtem a různým pojetím personálních činností. Podle Dvořákové personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Někdy se hovoří o personálních službách či funkcích, a to tehdy, pokud se jedná o personální útvar, který je vnímán jako subjekt zajišťující požadavky a potřeby pracovníků – vnitřních klientů. Mezi personální činnosti patří:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,

- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. [12]

V malých organizacích bývá paleta personálních činností užší a některé z výše uvedených činností se provádějí jen v případě potřeby – tedy nepravidelně, ve velkých organizacích bývá škála personálních činností široká a mnohé z těchto činností jsou na denním pořádku. Velké organizace zaměstnávají personalisty, kteří se specializují na určitý úsek personální práce, popřípadě na některé personální činnosti prováděné jen čas od času najímají externí specialisty. Je důležité, aby cíle a zásady prováděné při jednotlivých personálních činnostech (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se. [12]

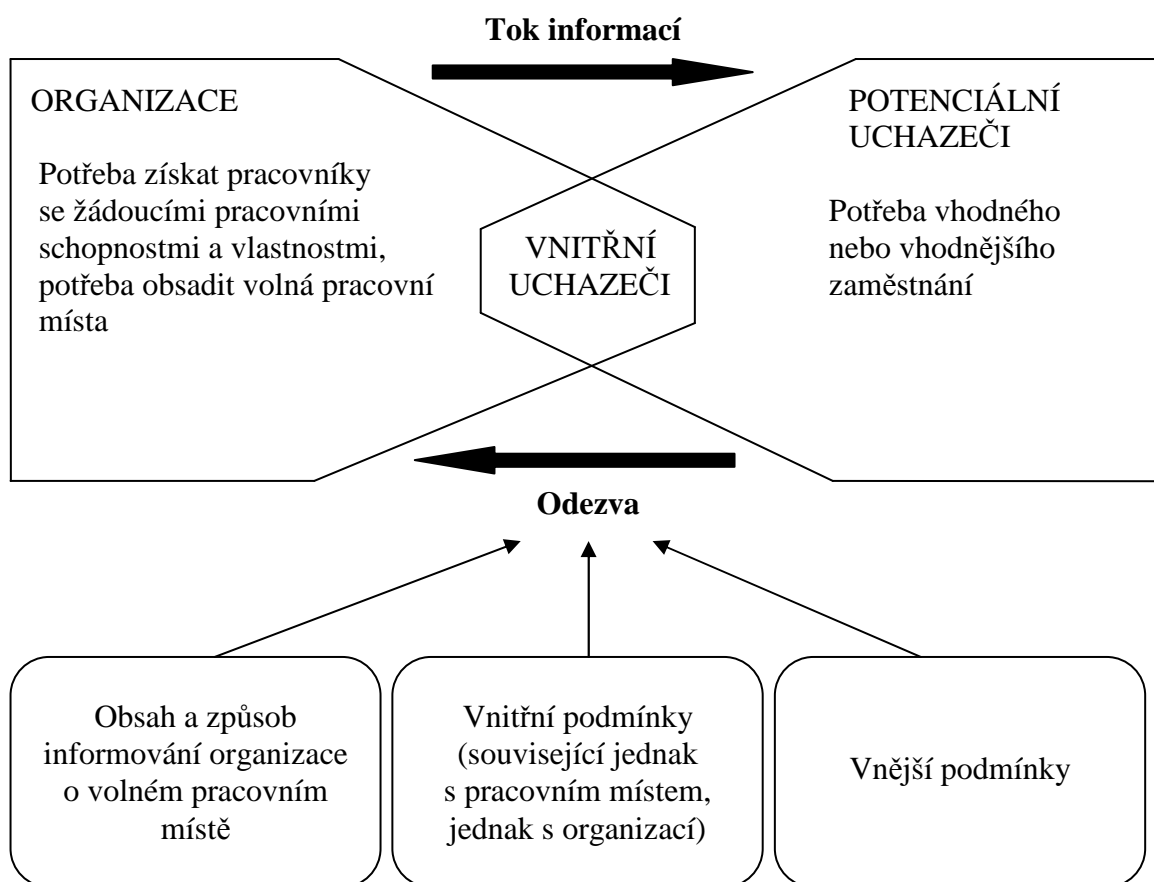
1.5 Získávání nových pracovníků

Získávání a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi. Do značné míry rozhodují o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít firma k dispozici. Jinými slovy řečeno, rozhoduje o tom, zda budou zajištěny cíle organizace potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. [12]

Úkolem získávání je oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté organizace vybere pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům, a který bude pro podnik dlouhodobě využitelný. Základním principem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka, který se uchází o pracovní místo. Je potřeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Je třeba zvážit, zda je možné obsadit pracovní místo z řad současných zaměstnanců nebo zda bude nutné hledat pracovníka mimo organizaci a zvolit jakým způsobem bude informovat potenciální uchazeče o volné pozici. Pro různé typy pozic jsou využívány různé metody. Důležité je se rozhodnout, které informace budou uchazečům poskytnuty. Podstatným faktorem pro získávání pracovníků je výměna informací mezi organizací, která nabízí pracovní pozici, a potenciálními uchazeči o tuto pozici. Cílem získávání pracovníků je zajistit tuto komunikaci tak, aby na nabídku místa reagoval optimální počet schopných a vhodných uchazečů, a shromáždit o uchazečích, kteří projeví o pracovní místo zájem dostatek potřebných informací k posouzení jejich vhodnosti. Je třeba si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může výrazně ovlivnit sama nabídka zaměstnání, vnitřní

podmínky organizace, ale také i vnější podmínky, které jsou organizací neovlivnitelné. Důležitým faktorem získávání pracovníků jsou přiměřené náklady na zajištění procesu získávání v žádoucím termínu. [10], [13]

Získávání pracovníků tedy spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. [13]



Obr. 2. Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků. [13]

1.5.1 Proces získávání pracovníků

Získávání pracovníků je personální činností s dokonale metodologicky propracovaným postupem, který je podle Koubka výhodné dodržovat. Minimalizuje se doba, po kterou je příslušné pracovní místo volné a podniku se tím ušetří jak časové tak i jiné ztráty. Proces získávání pracovníků je rozdělen do několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace volného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru. [12]

Významným úkolem procesu získávání pracovníků je shromáždění dokumentů od uchazečů. Zpravidla je vyžadován životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání a certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče, případně pracovní posudek. V případě určitých pracovních pozic je od uchazečů vyžadován návrh koncepce činnosti na dané pozici nebo ukázky práce. [10]

1.5.2 Faktory ovlivňující získávání pracovníků

Při získávání pracovníků firma vyšle signál o tom, že má volné pracovní místo, které potřebuje obsadit vhodným kandidátem. Přitom očekává odezvu od potenciálních uchazečů o volné pracovní místo, mezi nimiž mohou být nejen volné pracovní zdroje na trhu práce či současní pracovníci jiných organizací, ale i současní pracovníci z řad vlastních zaměstnanců. [13]

Odezvu na signál, který podnik vyslal, ovlivňuje řada faktorů, které bychom měli mít neustále na paměti nejen v průběhu získávání vlastních pracovníků, ale především ve fázích jeho přípravy. Řadu faktorů, které ovlivňují získávání pracovníků, může firma sama více či méně ovlivnit a s dopadem neovlivnitelných faktorů může předem počítat a učinit opatření, jak se jim nejlépe vyhnout. [13]

Faktory, které jsou firmou ovlivnitelné lze rozdělit do tří skupin:

1. Forma, obsah, informační hodnota, dosah a nasměrování signálu vysílaného firmou, ovlivňuje velikost odezvy ze strany potenciálních uchazečů velmi výrazně. Proto je mimořádně důležité věnovat pozornost formulaci a umístění nabídky zaměstnání. [13]
2. Mezi charakteristiky pracovního místa patří především povaha práce, postavení ve firemní hierarchii funkcí, požadavky na pracovníka jako je vzdělání nebo kvalifikace, rozsah povinností a odpovědnost, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce, pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí či zvláštní zaměstnanecké výhody pracovního místa). [10]
3. Mezi faktory vztahující se k organizaci patří význam firmy a její úspěšnost, prestiž organizace, pověst firmy (serióznost a slušnost k pracovníkům i zákazníkům), úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s jinými organizacemi, úroveň péče o zaměstnance (včetně péče o pracovní prostředí) a zaměstnanecké výhody v porovnání s ostatními organizacemi, možnost firemního vzdělávání a rozvoje v organizaci, mezilidské vztahy a sociální klima ve firmě, umístění firmy, životní podmínky a životní prostředí v jejím okolí. [10]

Vnější faktory, které firma nemůže ovlivnit, mají vliv na situaci na trhu práce a na podmínky zaměstnávání lidí. Mezi tyto faktory patří:

1. Demografické (charakteristiky populačního vývoje ovlivňující nabídku pracovních sil na trhu práce).
2. Ekonomické (odrážejí cyklický vývoj národního hospodářství či jiné změny vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou a poptávkou pracovní síly).
3. Sociální (hodnotové orientace lidí, profesně-kvalifikační orientace, orientace lidí v oblasti vzdělání).
4. Technologické (vytvářejí nová pracovní místa a modifikují či likvidují stará zaměstnání).
5. Sídelní (preferance určitých oblastí k osídlení – životní prostředí).
6. Politicko-legislativní (rovnoprávnost uchazečů o práci, zaměstnávání cizinců, spodní limity zaměstnávání určitých skupin např. osob se ZPS). [10]

Zatímco faktory, které jsou firmou ovlivnitelné, ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na pracovní nabídku firmy, vnější faktory jsou spíše objektivní, firma je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu.

To určitě vyžaduje se o tyto vnější (neovlivnitelné) faktory zajímat a mít o nich dostatečné informace. [13]

1.5.3 Zdroje získávání pracovníků

Průběh získávání pracovníků a volba metod k získávání pracovníků závisí na tom, jestli bude volné pracovní místo obsazováno z vnitřních či z vnějších zdrojů. V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích. V malé firmě je však pravděpodobnost, že najdeme vhodného uchazeče z vnitřních zdrojů velmi malá, přesto tahle možnost existuje a nesmíme ji v žádném případě zanedbat. Častěji však budeme muset nabídku zaměstnání adresovat mimo firmu a oslovovat vnější zdroje pracovních sil. V každém případě je třeba mít dostatečné informace o možnostech získávání pracovníků z vnějších i vnitřních zdrojů a mít jasno, který ze zdrojů chceme svou nabídkou zaměstnání oslovit. [10], [13]

Vnitřní zdroje získávání pracovníků tvoří:

- pracovníci uvolňováni v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn,
- pracovníci, jejichž místa se ruší v důsledku zavádění nových technologií či lepší organizace práce,
- pracovníci, kteří získáváním nových znalostí a dovedností mají předpoklady pro vykonávání náročnější práce,
- pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa. [10]

Vnitřní zdroje získávání pracovníků zahrnují i ženy vracející se z mateřské dovolené a také pracovníky z řad vlastních zaměstnanců, kteří mají pracovní poměr uzavřený na dobu určitou, např. zastupující ženy na mateřské dovolené. [15]

Výhody:

- znalost uchazeče,
- možnost postupu pro pracovníka,
- nízké náklady na získávání pracovníků,
- regulovatelnost personálním plánem,
- uchazeč zná podnik a spolupracovníky,

- zvyšuje se motivace a loajalita pracovníků,
- vědomí vlastních schopností,
- rychlejší obsazení místa,
- návratnost investic vložených do rozvoje pracovníků. [4]

Nevýhody:

- omezený výběr,
- náklady na rekvalifikaci,
- podniková slepota,
- automatické povyšování,
- zklamání kolegů, rivalita [4]

Vnější zdroje získávání pracovníků:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol nebo jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je oslovila nabídka zaměstnání. [10]

Mezi vnější doplňkové zdroje patří:

- důchodci,
- studenti,
- ženy v domácnosti,
- zahraniční pracovníky. [10]

Výhody:

- širší výběr pracovníků,
- nové možnosti pro podnik,
- velké pracovní nasazení,
- nové zkušenosti, názory a poznatky. [4], [13]

Nevýhody:

- vyšší náklady na získávání pracovníků,
- riziko zkušební lhůty,
- představa vyššího platu,
- neznalost podniku,

- obsazování pracovního místa pracovníkem trvá déle. [4]

1.5.4 Metody získávání pracovníků

Průběh získávání pracovníků a volba metod získávání pracovníků na uvolněná nebo nově vytvářená pracovní místa lze rozdělit podle míry aktivity organizace na aktivní nebo pasivní, podle směru, kam se organizace obrací především k vnějším nebo vnitřním zdrojům či podle jednotlivých cest, kterými noví zaměstnanci do organizace přicházejí. Významný vliv na volbu metod mají dostupné finanční prostředky a čas, ve kterém je potřeba uvolněné pracovní místo obsadit, a dostupnost kvalitních uchazečů. Metod získávání pracovníků je celá řada, organizace se obvykle nezaměřují jen na jednu z nich, ale využívají více možností. Mezi metody získávání pracovníků patří:

- inzerování v médiích;
- internetová inzerce;
- zprostředkovatelské agentury;
- poradenské agentury;
- poradenské agentury specializované na přímé vyhledávání pracovníků;
- agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- spolupráce s úřady práce;
- doporučení uchazeče;
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince;
- nabídky uchazečů;
- spolupráce s odborníky, vědeckými společnostmi, odbory;
- vývěsky;
- letáky. [17]

1.6 Výběr pracovníků

Zatímco úlohou získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů na volnou pracovní pozici, úlohou výběru je posouzení každého uchazeče vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa. Pečlivý výběrový postup bývá časově a finančně náročný

a proto je důležité, abychom mu věnovali dostatek času i finančních prostředků. Podstatou výběru je porovnání vlastností a předpokladů uchazeče s nároky práce, kterou má vykonávat. [4]

Na výběru pracovníků by se měli podílet personální specialisté i vedoucí pracovníci. Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací o potenciálních uchazečích, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném pracovním místě i jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí podniku. Výběr pracovníka je situací, v níž se setkávají dvě strany – organizace, která hledá vhodného pracovníka a uchazeč se svými nabídkami, organizace vybírá pracovníka a pracovník si vybírá organizaci. [10]

1.6.1 Kritéria výběru pracovníků

Koubek rozeznává tři druhy kritérií výběru pracovníků:

- celopodniková kritéria (týkající se především firemní kultury a organizace) - vlastnosti, jež organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité,
- týmová kritéria (nutné pro práci v kolektivu) – vlastnosti, které by měl mít zaměstnanec pracující v určitém konkrétním útvaru či týmu, aby zapadl do daného kolektivu a byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se cizorodým prvkem v týmu,
- kritéria pracovního místa (týkají se specifik pracovního místa) – požadavky pracovního místa na pracovní schopnosti tj. vzdělání, znalosti, dovednosti, motivace, rozvojový potenciál, osobní vlastnosti, fyzické a duševní zdraví. [12]

1.6.2 Metody výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení vhodných uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje řada metod, ale žádná z nich nemůže spolehlivě zaručit úspěšnost správně zvoleného pracovníka. Neexistuje žádná univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníka, proto se doporučuje využívat kombinaci více metod. Mezi nejčastější metody výběru pracovníků patří:

Firemní dotazník

Vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších firmách. Organizace využívají různé dotazníky a zpravidla jediná organizace používá víc variant dotazníků pro různé kategorie pracovních funkcí. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech nabídky zaměstnání. Zpravidla se vyplněný dotazník zakládá do osobního spisu uchazeče a je zdrojem informací evidence uchazečů. [10]

Analýza životopisu

Zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou. Posuzovatelé se v životopise soustředí na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, avšak životopis prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče. [12]

Assesment centre

Speciální diagnostická metoda založená na vhodné struktuře metod výběru pracovníků. Testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly. Účastníci absolvují některé z vybraných úkolů a jsou přitom posuzováni praktiky nebo zkušenými psychology. Kromě úkolů, které musejí uchazeči řešit, obsahuje program pohovory, testy osobnosti a testy schopnosti. [12]

Testy pracovní způsobilosti

Často se setkáváme s nevhodným označením psychologické testy, a to navzdory tomu, že psychologické testy jsou jen některé z testů pracovní způsobilosti. Tvoří paletu testů nejrozumnějšího zaměření a spolehlivosti. Jejich používání výrazně přispívá k výběru pracovníků. [12]

Výběrový pohovor

Rozhovor je nejpoužívanější a podle většiny teoretiků a praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Aby byl nejlepší zvolenou metodou, musí být samozřejmě dobře připraven. Výběrový pohovor může mít různé podoby, dělí se:

- podle množství a struktury účastníků:

- pohovor 1+1 – pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace (zpravidla vedoucí pracovník bezprostředně nadřazený obsazovanému místu) tzv. „mezi čtyřma očima“,

- pohovor před panelem posuzovatelů (komisí),
- postupný pohovor – sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a odstranit nevýhody obou předchozích typů pohovorů,
- hromadný pohovor – na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé straně je jeden nebo více posuzovatelů.

- podle obsahu a průběhu:

- nestrukturovaný pohovor – volně plynoucí,
- strukturovaný pohovor – obsah, čas a sekvence otázek jsou předem připraveny,
- polostrukturovaný pohovor – snaží se spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. [12]

Zkoumání referencí

Neboli pracovních posudků z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají, patří také mezi poměrně často používané metody výběru pracovníků. Tato metoda je populární především v USA. [12]

Lékařské vyšetření

Používá se především v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí. Lékařské vyšetření jako metoda výběru pracovníků je stále více považována za diskriminační metodu. [12]

Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Je jednou z nejefektivnějších metod výběru pracovníků, i když je pro organizaci poněkud nákladná a organizačně náročná. Je nejefektivnější, je-li možné přijmout na zkušební dobu více vhodných uchazečů, kteří úspěšně absolvovali jiné metody výběru. [12]

1.7 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je třetí etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Navazuje na výběr zaměstnanců, kdy jsme posoudili způsobilost vhodných uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci a rozhodli o přijetí nejvhodnějšího kandidáta, který splnil stanovené požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci. Účelem přijímání zaměstnanců je uzavřít odpovídající pracovněprávní vztah s tímto zvoleným uchazečem. Koubek vymezuje přijímání

pracovníků jako proceduru, jíž by se měla věnovat dostatečná pozornost, která může následně uchránit organizaci od případných problémů, chyb a nejasností. [13], [20]

Mezi nejčastější chyby při přijímání pracovníků patří zejména nedostatečné či nepřesné stanovení požadavků na pracovní místo, nesprávné využívání vstupního pohovoru, nejasná kritéria úspěšnosti, přílišný důraz na testová vyšetření kandidátů, nedostatečná pozornost příčinám, proč lidé na daném místě selhávají a malá pozornost ověření údajů a zjištění referencí. [17]

Pracovní poměr je nejtypičtější a nejčastější pracovně právní vztah, v němž se realizuje zaměstnávání občanů. Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou a jmenováním. Pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci upravuje zákoník práce. [20]

Pracovní smlouva je nejčastější způsob vzniku pracovního poměru. Pracovní smlouva je záležitostí dvoustranou, kdy pracovník by měl mít možnost se seznámit s návrhem smlouvy a také se k němu vyjádřit. [10]

Zákoník práce stanovuje, že pracovní smlouva musí být uzavřena v písemné podobě a musí obsahovat minimálně tyto tři údaje:

- druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Mimo to lze v pracovní smlouvě dohodnout další podmínky, na kterých mají účastníci zájem:

- doba trvání pracovního poměru,
- zkušební doba,
- podmínky odměňování,
- ujednání o dovolené, atd. [9]

Jakmile se obě strany dohodnou na celém obsahu pracovní smlouvy, je uzavřena a stvrzena podpisy účastníků. Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je povinen zaměstnavatel vydat zaměstnanci. [9]

Ještě před podpisem pracovní smlouvy by měl být pracovník seznámen s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování a s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních

předpisů. Pokud tomu tak není, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpozději do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru. [13], [20]

Po podpisu pracovní smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence tj. pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení a vystavení firemního průkazu zaměstnance. Pokud se jedná o nového pracovníka, je nutné převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Zaměstnavatel je povinen do osmi dnů ode dne vzniku pracovního poměru oznámit den nástupu zaměstnance do zaměstnání příslušné zdravotní pojišťovně a okresní správě sociálního zabezpečení. [20]

Rozsah údajů o zaměstnanci se pro potřeby evidence zaměstnance může v jednotlivých firmách lišit. Za minimální rozsah údajů, které by měl zaměstnavatel znát o novém pracovníkovi lze považovat:

- jméno, příjmení, (rodné příjmení), titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- rodinný stav a informace o dětech,
- adresa trvalého bydliště, telefonní číslo, e-mail,
- adresa přechodného bydliště,
- národnost / státní příslušnost,
- charakteristika zdravotního stavu,
- přehled o předchozích zaměstnáních,
- dovednosti (znalost obsluhy osobního počítače, jazykové dovednosti, oprávnění k řízení motorových vozidel),
- údaje o kvalifikaci. [13]

1.8 Adaptace zaměstnanců

Nástupem nového pracovníka do společnosti nastává období adaptace pracovníka. Jde o proces, jehož cílem je zapojit pracovníka do organizace jako takové, do pracovních a sociálních vztahů na pracovišti a do pracovního procesu. Zanedbaná adaptace nového zaměstnance ve svém důsledku může vést k frustraci pracovníka, zklamání managementu a pracovního kolektivu. [24]

Procesem adaptace musí projít každý pracovník bez ohledu na pracovní pozici, znalosti, dovednosti či schopnosti i předchozí praxi. Rozdíl u jednotlivých pracovníků je v délce adaptace a v jakém rozsahu je ze strany managementu řízená. Prvky adaptačního procesu se uplatňují nejen na nových zaměstnancích ale i u zaměstnanců, kteří byli delší dobu z nejrůznějších důvodů mimo pracovní proces (mateřská dovolená, dlouhodobá pracovní neschopnost atd.) Adaptací prochází i každý pracovník, který v rámci podniku přejde z jednoho pracovního místa na druhé, ať už v důsledku povýšení, nebo organizační změny. [24]

Úvodní část adaptace je zpravidla zaměřena na předání informací o celém podniku, a to ústní či písemnou formou. Mezi základní informace předávané novému zaměstnanci při nástupu do práce patří:

- obecné seznámení se s firmou,
- pracovní řád,
- organizační struktura podniku,
- zásady firemní kultury,
- způsob stravování,
- hlášení absence,
- principy bezpečnosti práce,
- systém firemních porad,
- služební cesty a mnoho dalších. [17]

Obecně adaptaci pracovníka můžeme rozdělit do tří úrovní z hlediska šíře vztahů, které pracovník musí zvládnout a do kterých se musí integrovat. Tyto úrovně odlišuje doba, která je potřebná ke zvládnutí vztahů a úkolů na pracovišti tak, aby se stal po úspěšném absolvování adaptačního procesu plnohodnotným pracovníkem na dané pozici.

- Adaptace na pracovní místo je základní a nejjednodušší úroveň adaptace zaměstnance. Jejím cílem je přizpůsobit dosavadní znalosti a dovednosti zaměstnance konkrétním podmínkám pracovního místa, které zaujímá. Pracovní adaptaci řídí a odpovídá za ni přímý nadřízený pracovníka, většinou za pomoci některého ze spolupracovníků, který na práci nového zaměstnance dohlíží. Délka pracovní adaptace se liší podle druhu vykonávané činnosti. [24]
- Adaptace v pracovním kolektivu má za cíl začlenění nového zaměstnance do pracovních a sociálních vztahů v organizaci a v organizačním útvaru, do kterého

je zařazen. „Výsledkem tohoto procesu je stav, kdy pracovník je součástí pracovního kolektivu, ovládá a akceptuje jeho psané i nepsané zvyklosti a rituály a přispívá svým dílem k jeho pracovním výsledkům.“ [24, str. 83]

Délka adaptace na pracovišti je individuální, závisí na osobnosti pracovníka a ochotě se přizpůsobovat. Průměrná doba adaptace na pracovišti je půl roku až jeden rok. Adaptaci v pracovním kolektivu urychlují společné zážitky pracovní i mimopracovní.

- Adaptace na organizaci má za cíl začlenění nového pracovníka do organizace a jeho akceptaci organizační kultury, sdílení vize a plánů organizace. Délka organizační adaptace je různorodá u jednotlivých zaměstnanců a závisí na jejich osobnostních vlastnostech, za jakých podmínek odešli od předchozího zaměstnance a jak dlouho u něj pracovali. Průměrná doba organizační adaptace je v průměru 1 - 1,5 roku. [24]

„Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

- *překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;*
- *rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;*
- *dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;*
- *snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.“ [1, str. 395]*

1.9 Péče o pracovníky

V literatuře se lze setkat jak s argumenty stojícími proti poskytování péče o pracovníky, která je považována za zbytečnou činnost personalistů, tak s názorem, že zaměstnanci jako lidské bytosti si zaslouží za nabídku svých služeb dostat něco víc než jen mzdu. [2]

Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici. V tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, obzvlášť pokud jde o vysoce kvalifikované pracovníky. Zaměstnavatelé si jsou stále více vědomi toho, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v určité míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovní morálce, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli. A proto je nutné věnovat zaměstnancům patřičnou péči. [13]

Péči o pracovníky rozděluje do tří skupin:

- *„povinná péče o pracovníky dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně;*
- *smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace;*
- *dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.“*
[12, str. 321]

Péče o pracovníky reprezentuje celospolečenské zájmy a cíle (týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka), individuální zájmy a cíle člověka (uspokojování jeho potřeb) a zájmy a cíle podniku (které souvisejí se zabezpečením potřebných pracovníků). [10]

Péče o pracovníky zahrnuje v nejširším pojetí následující oblasti:

- pracovní doba a pracovní režim (flexibilní pracovní režim týkající se délky pracovní doby a umístění pracovní doby, např. zkrácená pracovní doba, pružná neboli klouzavá pracovní doba);
- pracovní prostředí (tj. prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce);
- bezpečnost práce a ochrana zdraví (zaměstnavatel je povinen odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky);
- personální rozvoj pracovníků (péče o prohlubování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců);
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti (tj. stravování, zdravotní služby, hygienické zařízení, doprava do zaměstnání, poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka, poskytování ochranných pracovních pomůcek a pracovních oděvů);

- další služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám, tzv. sociální služby (rekreace, kultura, cestování, příspěvky na dovolenou, bydlení, půjčky, dobrovolná pojištění či příspěvky na ně, pomoc v životní krizi, jako je úmrtí v rodině, péče o bývalé pracovníky, péče o děti pracovníků, služby netýkající se pracovních záležitostí, např. služby podnikového právníka, psychologa, lékaře aj.);
- péče o životní prostředí (organizace se soustřeďují nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale i na obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace, např. příspěvky na veřejnou zeleň, pouliční zařízení). [10], [12]

Zaměstnanecké výhody jsou podle Armstronga „*složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.*“ [1, str. 595] Jejich cílem je získat a udržet si vysoce kvalifikované zaměstnance, uspokojovat osobní potřeby pracovníků, posilovat loajalitu a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci a poskytovat lidem daňově zvýhodněný způsob odměny. [1]

1.10 Uvolňování pracovníků z organizace

Uvolňování zaměstnanců je chápáno jako ukončení nebo omezení pracovního poměru s pracovníkem z rozhodnutí podniku a je nutnou součástí každého personálního řízení. Jeho iniciátorem a realizátorem je zpravidla vedení společnosti nebo vedení samostatně hospodařících podnikových útvarů. [4]

Pracovní poměr lze ukončit dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, výpovědí danou zaměstnancem nebo zaměstnavatelem, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, skončením pracovní smlouvy na dobu určitou, úmrtím pracovníka a odchodem zaměstnance do důchodu. [6]

1.10.1 Penzionování

Propouštění zaměstnanců z důvodu dosažení důchodového věku není pro podnik závažným problémem. Jde o činnost, kterou lze očekávat a tudíž se na ni dobře připravit. Věk a podmínky u starobního důchodu jsou dány sociální politikou státu. V současné době kromě věku rozhodují o odchodu z podniku i další proměnné, např. pohlaví, splnění minimální odpracované doby či počet vychovaných dětí. V případě klíčových zaměstnanců

jim organizace i přes jejich odchod do důchodu nabídnou pracovní poměr na dobu určitou, smlouvu o dílo či pokračování klasického pracovního poměru. [6]

1.10.2 Výpověď ze strany zaměstnance

V případě dobrovolného odchodu zaměstnance je třeba provést s pracovníkem pohovor a analyzovat příčiny jeho odchodu. Právě tato zjištění mohou přinést informace o nejčastějších důvodech odchodu. [7]

Za nejčastější důvody odchodů z organizace lze považovat:

- nabídky vyššího platu či mzdy jinde,
- vývoj kariéry jinde,
- větší jistota zaměstnání jinde,
- lepší pracovní podmínky jinde,
- špatné vztahy se spolupracovníky,
- obtěžování, šikanování,
- osobní důvody. [2]

1.10.3 Propouštění pracovníků

Propouštění pracovníků se provádí ukončením pracovního poměru zaměstnance a jeho odchodem z podniku. Jedná se o ukončení pracovního poměru iniciované zaměstnavatelem tj. podnikem. [18]

Při odchodu pracovníka z podniku je důležité, aby společnost jednala s pracovníkem spravedlivě a s úctou. Měla by se snažit snížit stres a zachovat nadále efektivní provoz organizace. Při skončení pracovního poměru musí zaměstnavatel zajistit celou řadu úkonů, aby nedošlo k porušení práv a uskutečnit všechny závazné povinnosti. V den skončení pracovního poměru zaměstnance je mu povinen zaměstnavatel vydat vyplněné potvrzení o zaměstnání, tzv. zápočtový list. [11]

Ztráta zaměstnání může znamenat jednu z nejvíce skličujících a stresujících zkušeností. Propouštění pracovníků je pro všechny zúčastněné velmi náročnou situací, zejména pro propouštěné zaměstnance a to má také velký vliv na jejich pocity sebeúcty a jistoty. [10]

2 METODY PERSONÁLNÍHO VÝZKUMU

Personální výzkum se využívá pro zjištění preferencí zaměstnanců, spokojenosti s pracovním zařazením a s vykonávanou činností, odhalení problémových oblastí a příčin jednotlivých problémů. Může být prováděn celoplošně nebo jen ve vybrané skupině pracovníků. Mezi základní čtyři metody personálního výzkumu patří:

1. Strukturované dotazníky – výhodou dotazníku je rychlost a relativně nízká nákladnost v případě velkého počtu pracovníků.
2. Rozhovory – jedná se formu volnějšího pohovoru s jednotlivci či moderovanou diskusí v menších skupinách. Mají předem daný scénář a umožňují získat otevřené a upřímné názory jednotlivých pracovníků.
3. Kombinace dotazníků a rozhovorů – je považována za ideální, lze kombinovat kvantitativní údaje dotazníku a kvalitativní informace z rozhovorů.
4. Referenční skupiny – jedná se o specificky vytvořenou skupinu respondentů, která představuje reprezentativní vzorek části organizace, jejíž názory se zjišťují. [21]

2.1 Dotazování

Dotazování znázorňuje postup sběru dat založený na zprostředkovaném (dotazník) nebo přímém (rozhovor) kontaktu mezi respondenty a výzkumníkem podle předem sepsaných otázek, které slouží ke zpracování výsledku výzkumu. [22]

Mezi nástroje dotazování patří:

- scénář - slouží k tomu, aby vytýčil určitý směr činnosti např. moderátorů či pozorovatelů,
- záznamový arch - jedná se o tiskopis, do kterého výzkumník zaznamenává data, které zjistil,
- záznamové technické prostředky - slouží k tomu, aby upřesňovaly a zrychlovaly sběr dat,
- dotazníky - jsou tiskopisy (elektronické nebo papírové) s řadou otázek, na které respondenti odpovídají. [14]

2.2 Dotazník

Existují dva základní typy dotazníků:

- dotazníky účelové – vytváří se speciálně pro daný výzkumný účel, zjišťuje názory pracovníků na podmínky života, jejich pracovní činnosti atd.,
- standardizované dotazníky diagnostické – uplatňují se zejména při identifikaci a měření různých osobnostních charakteristik a při zjišťování zájmů, postojů, temperamentu aj. [16]

Základem dotazníku jsou otázky, které lze rozdělit:

- otázky výzkumné – vztahují se přímo k cílům výzkumu,
- otázky funkční – nemají bezprostřední vztah k obsahové oblasti dotazníků.

Otázky dotazníku mohou být:

- otázky otevřené – respondenti na ně odpovídají volně,
- otázky uzavřené – mají předtíštěné možnosti odpovědí a dotazovaný zaškrťává variantu, která mu nejlépe vyhovuje. [16]

Význam dotazníků:

- zlehčuje zpracování dat,
- usměrňuje proces rozhovoru a poskytuje strukturu,
- dostává informace od respondentů,
- zajišťuje standardní jednotnou matici pro zapisování dat. [14]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Skupina Mechanika byla vytvořena kolem Mechaniky Prostějov, výrobní družstvo, která byla založena v roce 1953. Za dobu své činnosti se proměnila z drobné provozovny na výrobu odznaků a opravy kol v moderní obchodní a výrobní společnost s pevnou pozicí na českém trhu v oblasti dodávek pro stavebnictví, prodeje a servisu automobilů a výroby reklamních předmětů. [25]

Dnes skupinu Mechanika tvoří pět firem, které vznikly postupným vyčleňováním vybraných oborů z Mechaniky Prostějov, výrobní družstvo. Jednou z pěti firem je Mechanika Prostějov 97, družstvo, která byla založena v roce 1997. Družstvo zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením¹ (dále jen OZP), pro něž vytváří nová pracovní místa, na kterých zajišťuje vhodné pracovní podmínky a umožňuje těmto osobám návrat na pracovní trh a tak jejich začleňování do společnosti. Firma má tendence zaměstnávat OZP na různé pracovní pozice kromě vyššího vedení. K dnešnímu dni ve firmě pracuje 120 osob z toho 104 osob je zdravotně postižených. [25]



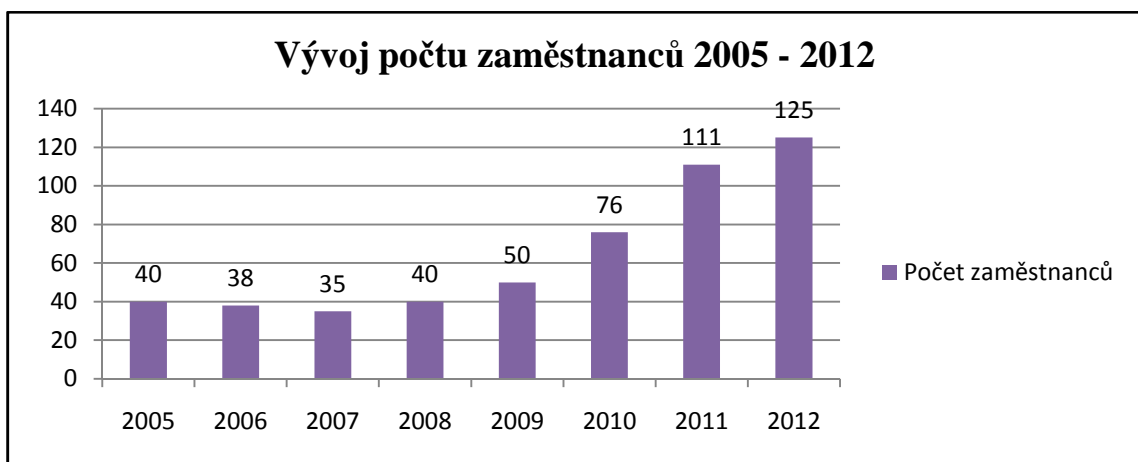
Obr. 3. Logo Mechanika Prostějov 97, družstvo. [25]

Obchodní firma:	Mechanika Prostějov 97, družstvo
Sídlo:	Kralická, 79601 Prostějov
Datum zápisu:	16. 7. 1997
Právní forma:	Družstvo

¹ Osobou zdravotně postiženou je osoba, které její zdravotní stav neumožňuje plné zapojení do pracovního procesu. [8]

Předmět podnikání:

- zednictví
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- opravy silničních vozidel
- zámečnictví, nástrojařství
- klempířství a oprava karoserií
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- ostraha majetku a osob
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona [26]



Obr. 4. Vývoj počtu zaměstnanců. [28]

Družstvo je organizačně členěno na jednotlivé závody:

- 01 – Správa
- 02 - Čerpací stanice LPG – Olomoucká ul., Domamyslice
- 03 – Areál Budovcova (pronájmy)
- 04 – Vazačská dílna
- 05 – Hlídací služba
- 07 – Výroba reklamních předmětů
- 08 – Areál Barákova (pronájmy)
- 15 – Úklid – mimo PV
- 31 – Údržba budov
- 32 – Doručování, pošta

- 33 – 44 Úklidy, ostraha
- 45 – Výroba světel
- 46 – Stavební údržba
- 48 – Šicí dílna
- 77 – Areál Na Příhoně 20, Prostějov (pronájmy)

Závody jsou vytvářeny zpravidla na základě jednoho odpovědného pracovníka, který zodpovídá za její hospodaření a charakter výkonu. [28]

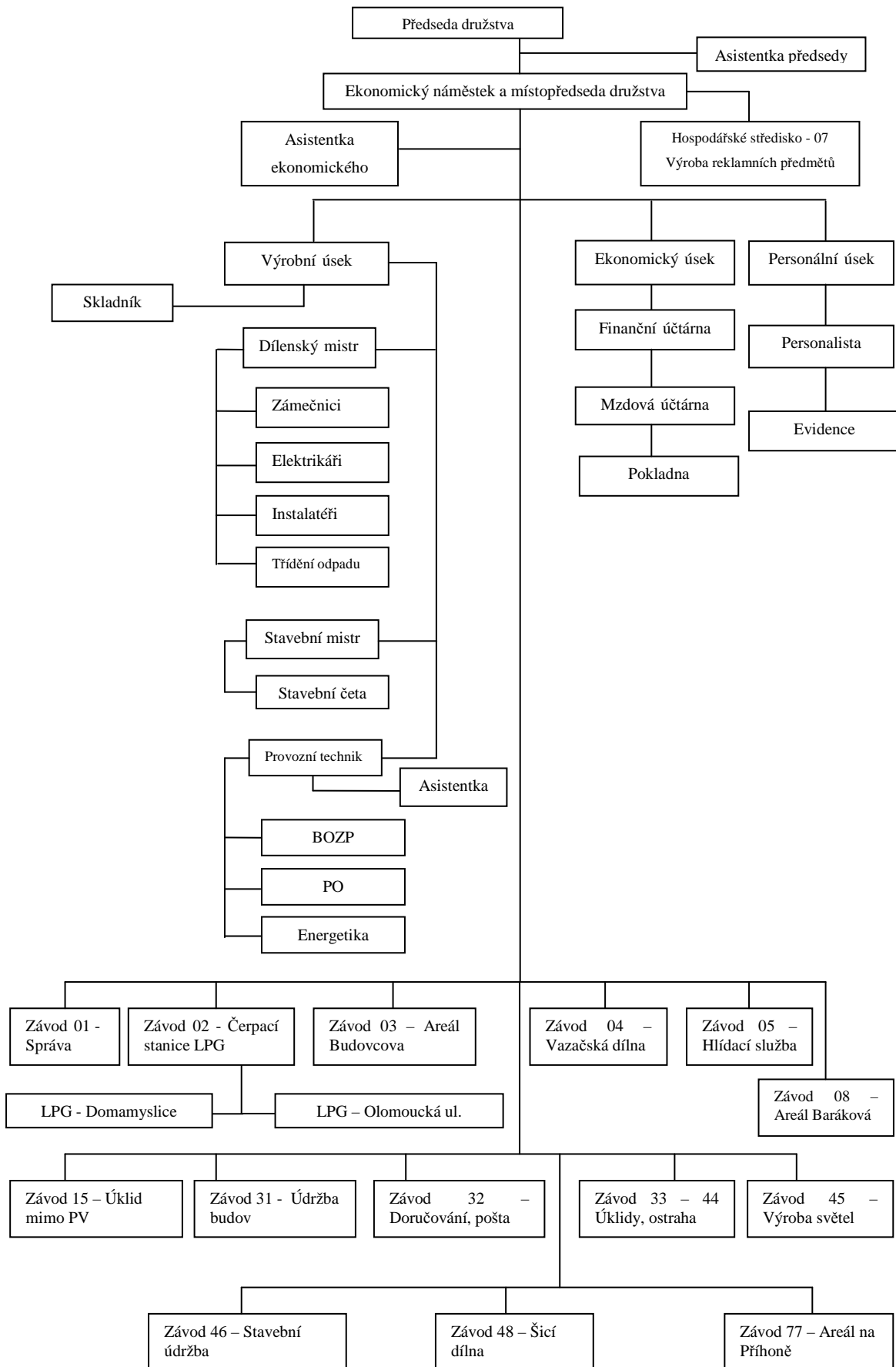
Mezi hlavní odběratele patří:

- Ministerstvo obrany ČR,
- Konica Minolta Business Solutions Czech, spol. s r.o.,
- ČEZ prodej, s. r. o.,
- Mechanika, a. s. (fakturace ve skupině),
- Mechanika Prostějov, výrobní družstvo, (fakturace ve skupině)
- Automechanika, a. s., (fakturace ve skupině)
- Jihomoravská akciová, a. s.,
- GM Global Services, s. r. o.,
- Statutární město Prostějov,
- MICOS spol. s r. o. [28]

Firma v roce 2011 získala certifikát systému managementu kvality C – 169/2011 – QMS – 3 podle normy ČSN EN ISO 9001:2009, který udělil Certifikační orgán pro certifikaci systémů managementu ve VVUÚ, a. s. Firma je zároveň řádným a dobrovolným členem Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR. [25]

Organizační struktura podniku je tvořena:

Předsedou, který stojí v čele družstva a místopředsedou tvořící statutární orgán společnosti. Společnost je rozdělena do tří úseků, kde jsou zařazeny jednotlivé oddělení a dílny. Družstvo je členěno na již zmiňované závody, za které odpovídá vždy jeden pracovník podřízený místopředsedovi družstva. [28]



Obr. 5. Organizační struktura podniku. [vlastní zpracování]

4 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE V PODNIKU

Personální práce je pro firmu důležitou složkou celého řízení společnosti, proto je personální práce v podniku vykonávána zodpovědně. Podnik má samostatný personální úsek s jedním personalistou, který má na starosti veškerou personální agendu všech zaměstnanců včetně evidence docházky. Za hlavní cíl personálního úseku je považováno zabezpečení kvalifikovaných zaměstnanců a vytvoření příznivého sociálního klima. Mezi hlavní činnosti personalisty lze zařadit plánování pracovníků, analýzu trhu potenciálních zaměstnanců, analýzu pracovního místa, získávání, výběr a příprava konkurzních řízení, přijímání pracovníků a s tím spojené veškeré náležitosti, spolupráce s úřadem práce, spolupráce s vedením společnosti a jednotlivými vedoucími závodů, spolupráce s orgány nemocenského pojištění a zdravotního pojištění, vedení evidence zaměstnanců i osob, které se hlásí o zaměstnání, vyřizování pracovněprávních vztahů a ukončení pracovního poměru. Pro evidenci firma využívá program VISION 32. Agenda zaměstnávání zdravotně postižených osob je náročnější než u lidí bez zdravotního omezení.

4.1 Personální marketing společnosti

Díky tomu, že společnost zaměstnává hůře zaměstnatelné osoby se zdravotním postižením, a tím jim otevírá další možnosti na trhu práce, si vytváří dobré jméno a pozici na pracovním trhu. Zaměstnávání osob souvisí se sezónními pracemi, ale i přesto firma zabezpečuje stabilní zaměstnávání v organizaci. Společnost zajišťuje příznivé pracovní podmínky pro všechny zaměstnance a snaží se porozumět potřebám svých pracovníků. Firma spolupracuje s úřady práce a personálními agenturami, zprostředkovávajícími dočasnou pracovní sílu.

4.2 Personální útvar

Personalistka v rámci vykonávaných personálních činností nejčastěji spolupracuje s ekonomickým náměstkem a místopředsedou družstva a vedoucími pracovníky jednotlivých závodů. Personální práce tak přestává být záležitostí jen personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci se podílí na činnostech týkajících se výběru, přijímání, hodnocení a odměňování pracovníků. Veškeré

činnosti spojené s řízením lidských zdrojů jsou vykonávány v rámci podniku. Firma nevyužívá externích služeb, veškerou personální činnost zabezpečuje jedna personalistka.

4.3 Personální činnosti

Každá firma zabezpečuje různou škálu personálních činností tvořící důležitou součást úspěšného řízení společnosti a i v našem případě tomu není jinak. Protože lidské zdroje jsou nedílnou součástí firmy, jsou v podniku zavedeny obecné postupy, jak zaměstnance oslovit, získat, vybírat, přijímat, adaptovat, pečovat o ně, hodnotit, odměňovat, jaké výhody jim poskytovat a i jak je propouštět.

4.3.1 Získávání nových pracovníků

Jedná se o činnost v podniku, která zajišťuje, aby volná pracovní místa přilákala dostatek vhodných a kvalifikovaných uchazečů pro dané místo. V případě, že je ve společnosti potřeba další pracovník nebo je třeba nahradit odcházejícího pracovníka, jsou definovány požadavky na personální úsek. Personalistka na podnět příslušného nadřízeného vyhledává novou pracovní pozici navrženou a schválenou místopředsedou družstva. Na příslušném úřadu práce personalistka nahlásí hlášení o volném místě, ve kterém jsou ustanovena specifikace pracovního místa definující požadavky na pracovníka. Uchazeči, kteří mají zájem o danou pozici po telefonickém rozhovoru s personálním úsekem, vyplní základní údaje dotazníku, který je následně zaevidován s požadovanými dokumenty. Průměrný počet uchazečů hlásící se na jedno volné pracovní místo je osm. Tento stav je spojený se sezónními pracemi. Společnost při obsazování volných pozic využívá jak vnějších tak i vnitřních zdrojů (pouze osoby se zdravotním postižením). Nejčastější metody získávání pracovníků, které společnost využívá, jsou spolupráce s úřady práce, s agenturami zprostředkovávající dočasné zaměstnání, webové stránky nabízející práci – jobs.cz, prace.cz a webové stránky společnosti. Protože se jedná o osoby se zdravotním postižením, společnost ještě před výběrem uchazečů požaduje v elektronické podobě dokumenty, které jsou nezbytně nutné pro obsazení dané pozice.

Mezi tyto dokumenty patří:

- rozhodnutí o přiznání invalidního důchodu (částečný nebo plný),

- rozhodnutí o statutu osoby zdravotně znevýhodněné²,
- potvrzení o pobírání invalidního důchodu,
- životopis s fotografií.

4.3.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků začíná telefonickým pozváním uchazečů, kteří zaslali veškeré vyžadované dokumenty na pohovor. Pohovor zpravidla vede místopředseda družstva s přítomností personalistky a vedoucího závodu, kterému je vybraný zaměstnanec přidělen. Po vyhodnocení všech kandidátů je vybrán uchazeč, který se vzhledem ke svému zdravotnímu omezení hodí nejvíce na danou pracovní pozici. Pro případ, že by se uvolnila pracovní pozice, která může vyhovovat některému z uchazečů, je vedena databáze. Mezi nejčastější metody výběru pracovníků, které podnik využívá, patří:

- osobní dotazník,
- výběrový pohovor,
- analýza životopisu,
- lékařské vyšetření.

Nevhodným uchazečům je telefonicky nebo elektronicky oznámeno zamítavé stanovisko s poděkováním účasti výběrového řízení. Vybraný uchazeč je personalistkou telefonicky informován o přijetí na danou pozici. Jakmile je uchazeč vybrán a informován o přijetí, musí personalista poslat žádost o vymezení chráněného pracovního místa³ na příslušný úřad práce.

² „Zdravotní znevýhodnění vyplývá z jejich dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu, důsledkem kterého je podstatně omezena jejich možnost být nebo zůstat v pracovním začlenění, vykonávat dosavadní povolání, využít dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat.“ [23, str. 6]

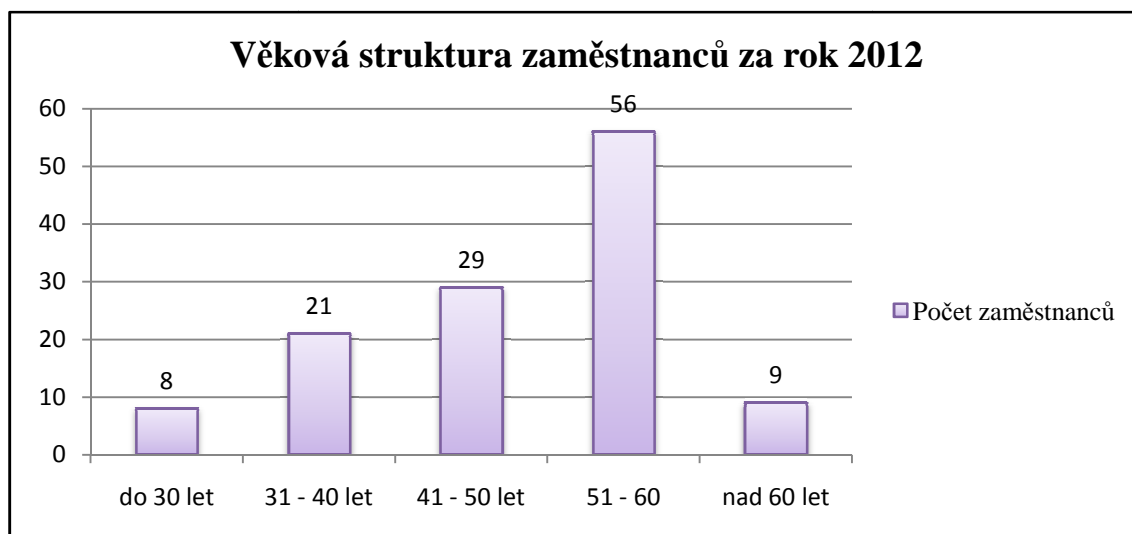
³ „Chráněné pracovní místo je pracovní místo zřízené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s Úřadem práce. Na zřízení chráněného pracovního místa poskytuje Úřad práce zaměstnavateli příspěvek. Chráněné pracovní místo musí být obsazeno po dobu 3 let.“ [zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., §75]

4.3.3 Přijímání pracovníků



Obr. 6. Průzkum zaměstnanců za rok 2012. [28]

Počet přijatých zaměstnanců za rok 2012 byl 30. Zaměstnanci byli přijati na základě vytvořených nových pracovních míst. Nejvíce přijatých zaměstnanců bylo v měsících březnu, dubnu a v srpnu. Odchozích zaměstnanců bylo 36 většinou na základě skončení pracovní smlouvy na dobu určitou, odchodem do důchodu a ukončením pracovního poměru dohodou. Nejvíce zaměstnanců odcházelo ke konci roku a v lednu.



Obr. 7. Věková struktura zaměstnanců za rok 2012. [28]

Z grafu vyplývá, že nejpočetnější skupinu představovali zaměstnanci ve věku od 51 – 60 let. Naopak nejmenší skupinu tvořili zaměstnanci do 30 let.

Přijímání pracovníků má na starosti personalistka. Před nástupem zaměstnance do pracovního poměru musí absolvovat lékařskou prohlídku a dodat všechny doklady, které si firma vyžádá.

Povinné doklady k přijetí do pracovního poměru založené do osobního spisu zaměstnance:

- vyplněný a podepsaný osobní dotazník,
- prohlášení o příslušnosti ke zdravotní pojišťovně (kopie kartičky zdravotní pojišťovny),
- doklady o ukončeném vzdělání (kopie),
- výpis z trestního rejstříku (originál),
- rozhodnutí o přiznání invalidního důchodu nebo rozhodnutí osoby zdravotně znevýhodněné (kopie),
- potvrzení z OSSZ o pobírání invalidního důchodu (originál),
- zápočtový list z předchozího zaměstnání, nebo pokud je osoba v evidenci na úřadu práce, po nástupu do nového zaměstnání a odhlášení z úřadu práce zaslat potvrzení o délce evidence na úřadu práce (za posledních 12 měsíců) – kopie zápočtového listu a kopie potvrzení z úřadu práce,
- formulář s číslem účtu, mzdový výměr,
- doklad o absolvování vstupního školení BOZP,
- podepsaná pracovní smlouva,
- doklady nutné k výkonu funkce – např. řidičský průkaz. [28]

V osobním dotazníku vyplňuje zaměstnanec následující údaje: jméno a příjmení, rodné příjmení, rodné číslo, datum a místo narození, trvalé bydliště, státní občanství, počet dětí, zdravotní stav a pracovní omezení.

Pokud uchazeč splní kritéria podniku, personalistka budoucího zaměstnance informuje o pracovních a mzdových podmínkách. Nejpozději v den nástupu do zaměstnání personalistka vyhotoví mzdový výměr a založí osobní spis zaměstnance. Ještě před uzavřením a podpisem smlouvy si musí vyžádat písemný souhlas o uchovávání osobních údajů v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. Teprve teď se uzavře a podepíše pracovní smlouva.

Po podepsání smlouvy musí být nový zaměstnanec proškolen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP). Pracovník písemně potvrdí převzetí ochranných pracovních pomůcek a pracovních předmětů, za něž odpovídá.

Na začátku svého podnikání firma zaměstnávala 55 % zaměstnanců se zdravotním postižením, dnes se jejich počet pohybuje mezi 80 – 90 %.

Tab. 1. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v letech 2011 – 2012. [28]

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců za rok	Zaměstnanců celkem v %	OZP v %	Bez zdravotního postižení v %
2011	100	87,45	12,55
2012	100	84,68	15,32

4.3.4 Adaptace zaměstnanců

Poté co nový zaměstnanec absolvuje všechny části přijímacího řízení, je v rámci organizace proveden vedoucím závodu, kterému je zaměstnanec přidělen a je seznámen s organizační strukturou podniku, s předpisy, výkazy, formou stravování, se sklady, šatnou a na závěr s pracovní činností, na kterou byl přijat. Proces adaptace probíhá u různých pracovníků odlišně, v závislosti na jejich postavení v organizaci. Během adaptace zaměstnanec absolvuje všeobecné a odborné školení. Všeobecné školení je např. požární ochrana. Odborné školení zaměstnanec absolvuje v případě, že to jeho pracovní pozice vyžaduje. Příkladem odborného školení jsou referenční zkoušky řidiče, zkoušky manipulace s propanbutanovými lahvemi, lešenářské zkoušky aj. Firma využívá proto tuto oblast školení externích školitelů. Jakmile je zaměstnanec proškolen, seznamuje ho vedoucí závodu s kolegy, jeho úkoly a povinnostmi na pracovišti. Podle toho jak rychle se zaměstnanec adaptuje do pracovního procesu, jsou mu přiděleny samotné úkoly, které zaměstnanec plní pod dozorem vedoucího závodu.

4.3.5 Péče o pracovníky

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Mezi základní cíle společnosti patří snaha o vytvoření příznivých podmínek na pracovišti, ve kterém budou lidé pracovat rádi. V podniku je péče rozdělena na péči tzv. ze zákona, kterou musí plnit dle nařízení a předpisů a na tzv. dobrovolnou péči, vyplývající z personální politiky podniku. Největší důraz je kladen na oblast BOZP. Toto školení provádí bezpečnostní technik 1x za 5 let pro management společnosti, 1x za rok pro vedoucí pracovníky a zaměstnance a každý přeřazený zaměstnanec musí být proškolen znovu. Veškeré pracovní úrazy jsou důkladně prošetřeny, podrobeny analýze a vždy jsou přijata nápravná opatření. Pro případ pracovních úrazů podnik vede podrobnou dokumentaci s popisem pracovního úrazu, rozborem příčiny pracovního úrazu a návrhem nápravných opatření. Následně je provedeno školení o pracovním úrazu a seznámení s jeho důsledky přímo na pracovišti. Znalosti zaměstnanců v souvislosti s předpisy BOZP se ověřují 1x za rok při periodickém školení. Kontroly BOZP provádí inspekce bezpečnosti práce namátkově nebo na podnět.

Stravování

Zaměstnanci mají možnost stravování přímo v podniku za dotované ceny. Zaměstnavatel zaměstnancům přispívá 46,7 % z celkové hodnoty jídla. Pracovníci, kteří pracují mimo areál družstva, mají možnost využít dotované stravování prostřednictvím stravenek Gastro Pass o nominální hodnotě 30 Kč. Zaměstnavatel hradí 46,7 % nominální hodnoty stravenky. Výši nominální hodnoty stravenky si stanovuje zaměstnavatel volitelně v rozmezí 30 – 100 Kč.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí se liší podle toho, jakou zaujímá zaměstnanec pracovní pozici. Pracovní prostředí v podniku lze hodnotit z různých hledisek:

- úprava pracoviště – pracovní prostory musí být dostatečně prostorné, vždy čisté a uklizené,
- fyzikální podmínky práce – hluk: v podniku se nenachází žádná riziková pracoviště s vyšší hlukovostí, osvětlení: v podniku jsou všechna pracoviště osvětlena dle normy ČSN 36 0020: Sdružené osvětlení,
- pracovní ovzduší – celý podnik je vybaven klimatizačními jednotkami.

Pracovní doba

Zaměstnanci bez zdravotního postižení mají rozvrženou pracovní dobu rovnoměrně. Úvazky jsou většinou na 40 hodin týdně. Co se týče zaměstnanců se zdravotním postižením, při vstupní zdravotní prohlídce lékař stanoví počet hodin, které je zaměstnanec schopen týdně odpracovat. Zaměstnanci OZP pracují v podniku pouze na zkrácený úvazek. Rozvržení pracovní doby zaměstnanců OZP je různé, zejména z důvodů jejich zdravotního omezení. Zaměstnanci OZP mají úvazky na 20; 22,5; 25; 27,5; 30 hodin týdně. V podniku se neuplatňuje u OZP pevná pracovní doba, naopak přizpůsobuje se individuálním zaměstnancům dle jejich zdravotního omezení a dopravy do zaměstnání. Povinností každého zaměstnance je osobně zapsat svůj příchod do zaměstnání i odchod ze zaměstnání do knihy na personálním úseku.

Vzdělávání zaměstnanců

Všichni zaměstnanci v podniku mají možnost se vzdělávat. Firma jim přímo nezajišťuje žádné vzdělávací kurzy, ale v případě, že některý zaměstnanec potřebuje získat nějaké nové vědomosti a zkušenosti k výkonu své práce, je mu umožněno, aby si sám zvolil typ školení. Jedná se o externí školení a náklady spojené s tímto školením budou zaměstnanci proplaceny.

Zaměstnanecké výhody

Společnost svým zaměstnancům kromě běžných výhod neposkytuje žádné mimořádné benefity. Mezi výhody, které zaměstnanci mohou využívat, patří:

- příspěvky na stravování v podniku,
- příspěvky na stravenky,
- možnost využívání firemních relaxačních zařízení,
- pro vedoucí závodu mobilní telefon.

4.3.6 Uvolňování zaměstnanců z organizace

Uvolňování zaměstnanců v podniku probíhá na základě rozvázání pracovního poměru. Pracovní poměr lze v podniku ukončit dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, uplynutím sjednané doby, odchodem zaměstnance do důchodu, výpovědí danou zaměstnancem nebo zaměstnavatelem, zrušením ve zkušební době a okamžitým zrušením.

O ukončení pracovního poměru rozhoduje v podniku místopředseda družstva. V případě, že se jedná o výpověď ze strany zaměstnavatele, vzniká vždy na podnět vedoucího závodu. K propouštění zaměstnanců dochází na základě neplnění povinností, z důvodu absence, nadbytečnosti a uplynutím sjednané pracovní doby. Personální agendu vzniklou ukončením pracovního poměru má na starosti personalistka. V případě dobrovolného odchodu zaměstnance z organizace se společnost snaží zjistit důvod odchodu pracovníka pomocí rozhovoru, který vede místopředseda družstva. Jakmile zaměstnanec dosáhne důchodového věku je s ním ukončen pracovní poměr a firma se snaží co nejvíce odchod pracovníka z podniku usnadnit. Se zaměstnanci, kteří mají pracovní smlouvu na dobu určitou, je po uplynutí doby buď ukončen pracovní poměr, nebo je zaměstnanec přeřazen na jinou pracovní pozici. Se zaměstnancem je uzavřena nová pracovní smlouva a musí projít všemi kroky přijímací řízení a adaptovat se na nové pracovní místo.

V případě propouštění z důvodů nadbytečnosti se společnost rozhoduje na základě sezónnosti. Pracovníci, kteří byli přijati na sezónní práce, mají pracovní smlouvu uzavřenou pouze na dobu určitou. Společnost poskytuje pracovníkům propuštěným z nadbytečnosti zákonem stanovené odstupné.

Personalistka předá zaměstnanci výstupní list, zaměstnanec je odeslán na výstupní lékařskou prohlídku, odevzdá všechny ochranné pracovní pomůcky a pracovní předměty, musí vyrovnat veškeré závazky na závodě, předat elektronickou poštu a soubory a uhradit závazky v pokladně. Na závěr zaměstnanec podepíše smlouvu o ukončení pracovního poměru, personalistka mu předá zápočtový list a výši průměrného výdělku, který uvolněný pracovník zanesne na úřad práce.

5 DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Dotazník spokojenosti zaměstnanců se vztahuje pouze na osoby se zdravotním postižením.

Celkový počet OZP: 104

Dotazovaných respondentů: 90

Odevzdalo dotazník: 70

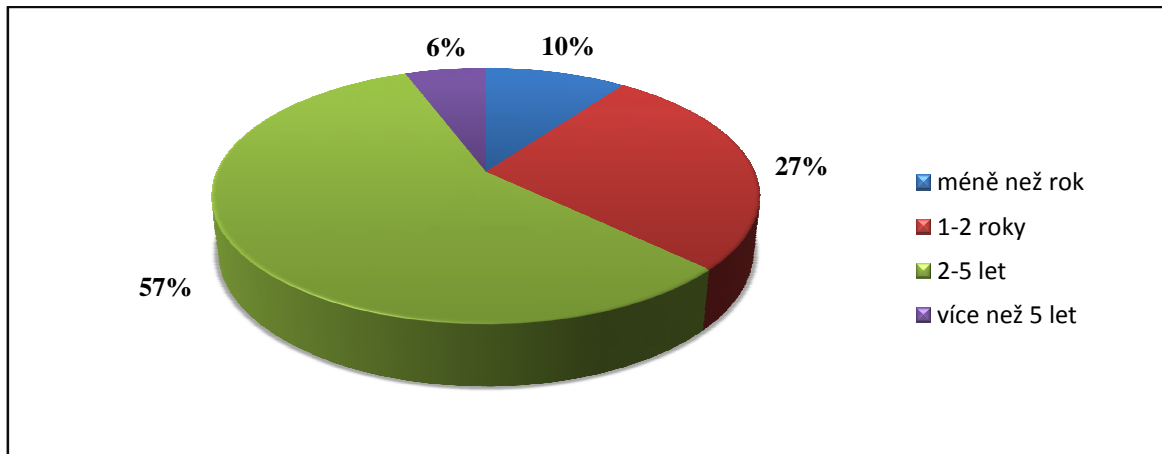
Neodevzdalo dotazník: 20

Dotazníkové šetření bylo prováděno ve dnech od 4. 2. 2013 do 8. 2. 2013.

Dotazník odevzdalo 77,8 % a 22 % zúčastněných neodevzdalo. Dotazník se skládá z 24 uzavřených otázek, ve kterých zaměstnanci zakřížkovali nejvhodnější variantu odpovědi a 2 otevřených otázek, na které respondenti odpovídali volně.

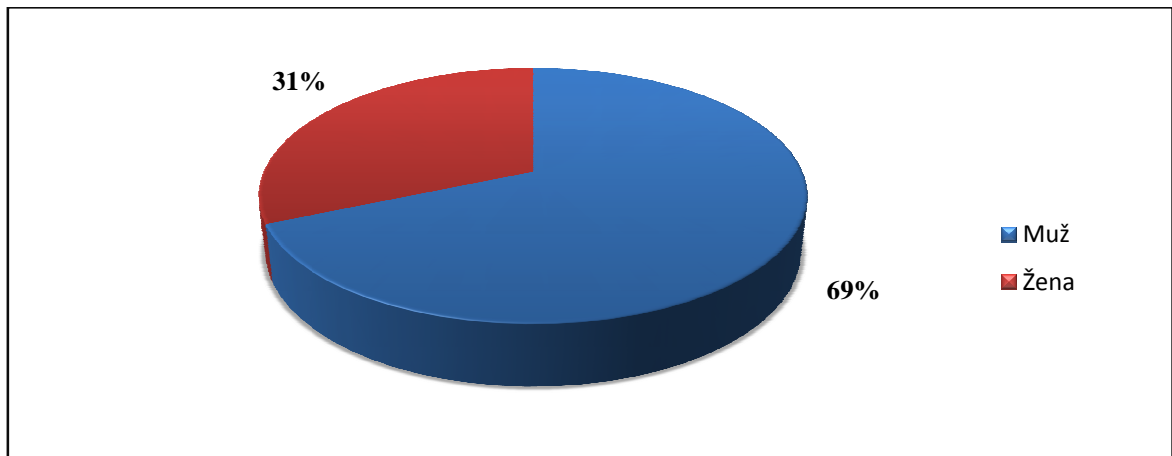
Dotazník je uveden v příloze.

Otázka 1. Jak dlouho již pracujete pro tuto společnost?



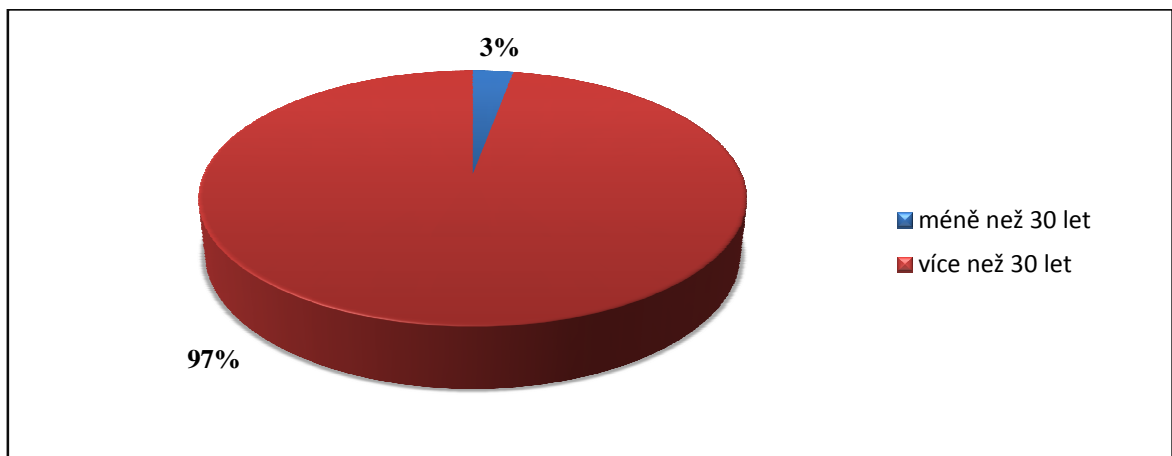
Obr. 8. Počet odpracovaných let ve firmě. [vlastní zpracování]

7 zaměstnanců pracuje ve firmě méně než jeden rok, 19 pracovníků 1 až 2 roky, 40 pracovníků 2 až 5 let a pouze 4 pracovníci více než 5 let.

Otázka 2. Jste muž či žena?

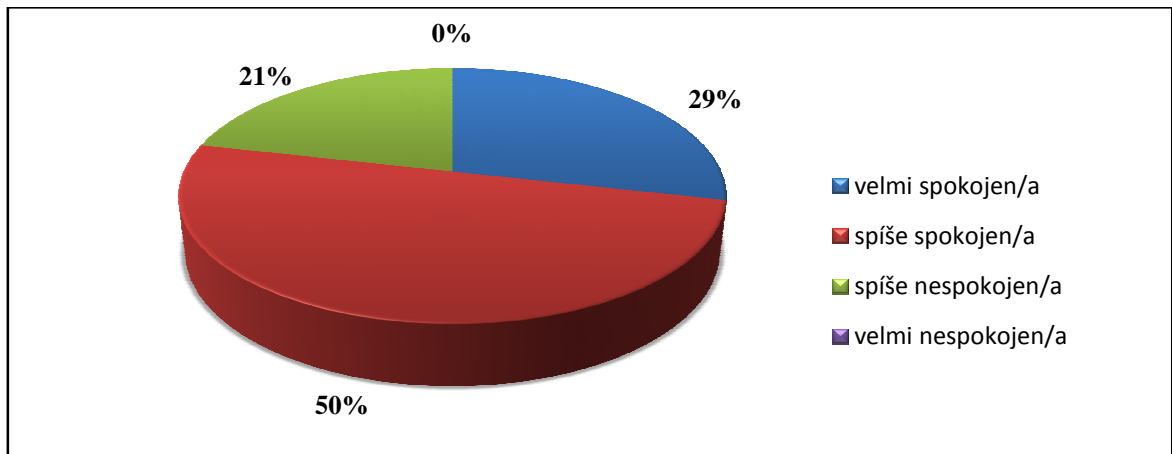
Obr. 9. Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví. [vlastní zpracování]

Převážnou většinu pracovníků tvoří muži.

Otázka 3. Zařad'te se prosím do jedné z věkových kategorií.

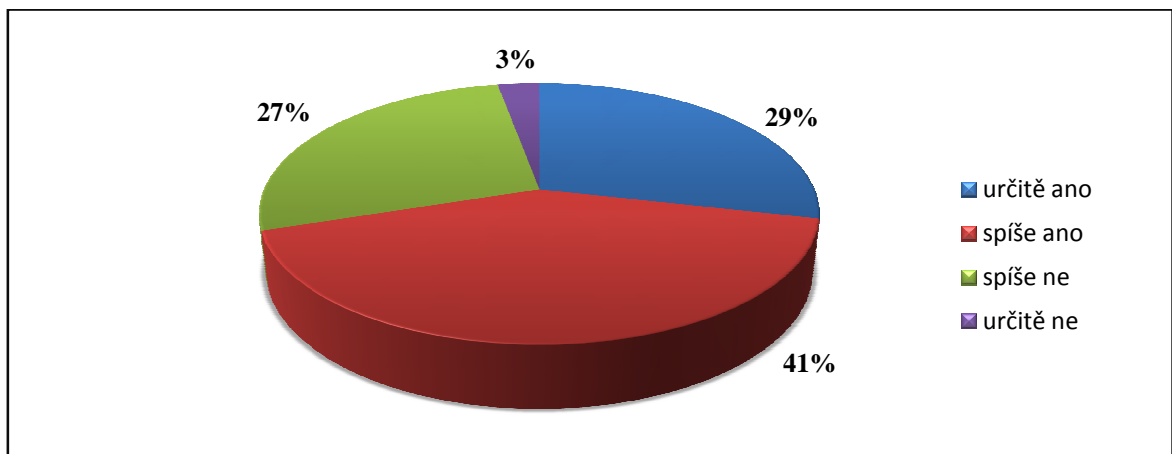
Obr. 10. Věková kategorie zaměstnanců. [vlastní zpracování]

Pouze 3 % pracovníků jsou mladší 30 let.

Otázka 4. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

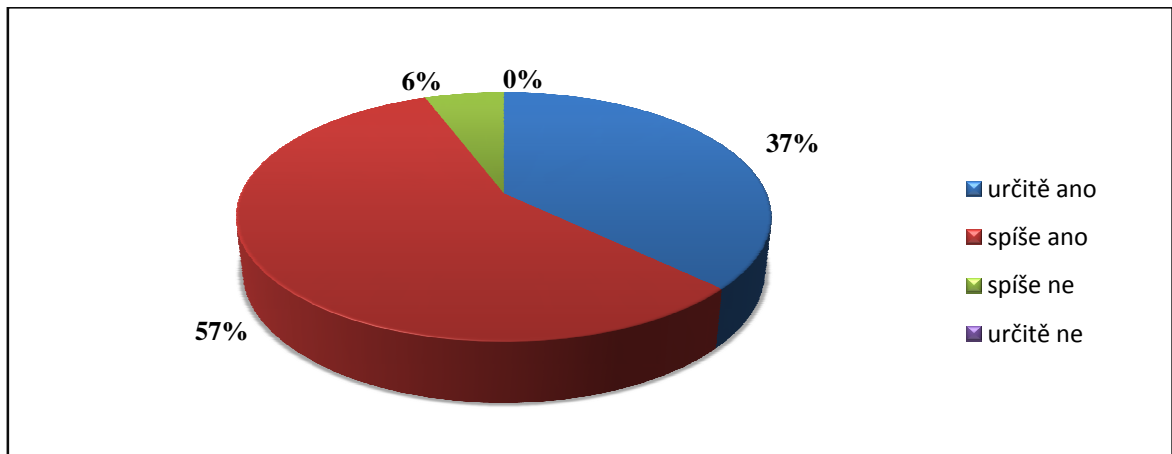
Obr. 11. Spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním. [vlastní zpracování]

Z odpovědí respondentů jednoznačně vyplývá, že 50 % tedy 35 zaměstnanců je spíše spokojeno a 29 % tedy 20 pracovníků je velmi spokojeno se svým zaměstnáním. Žádný ze zaměstnanců není velmi nespokojen, což je pro firmu velice příznivý výsledek.

Otázka 5. Doporučil/a byste zaměstnání v této organizaci některému ze svých přátel?

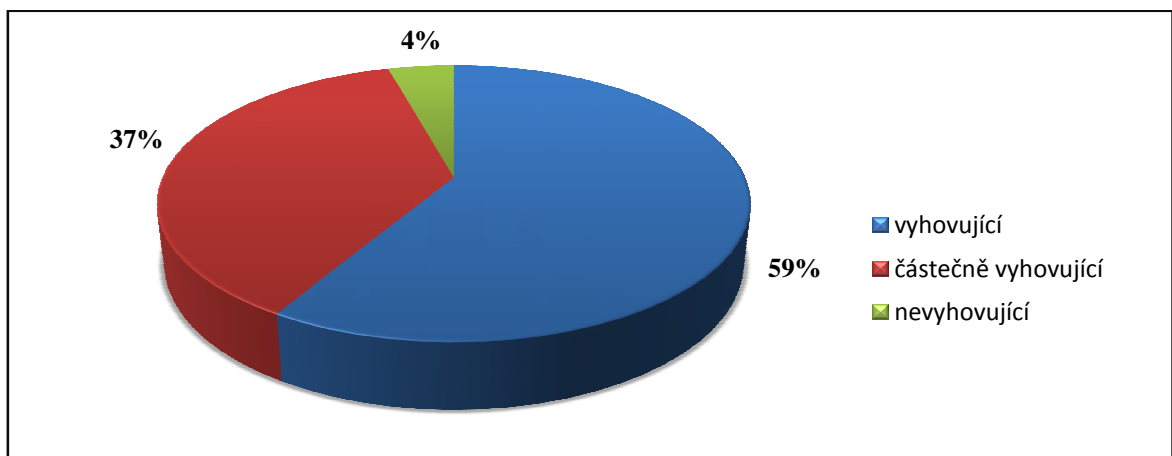
Obr. 12. Doporučení zaměstnání. [vlastní zpracování]

Z grafu je patrné, že drtivá většina by doporučila zaměstnání některému ze svých přátel. Určitě ano odpovědělo 29 % respondentů a 41 % respondentů spíše ano. Pouze 3 % zaměstnanců odpověděli určitě ne.

Otázka 6. Odvádí podle Vás firma jako celek kvalitní práci?

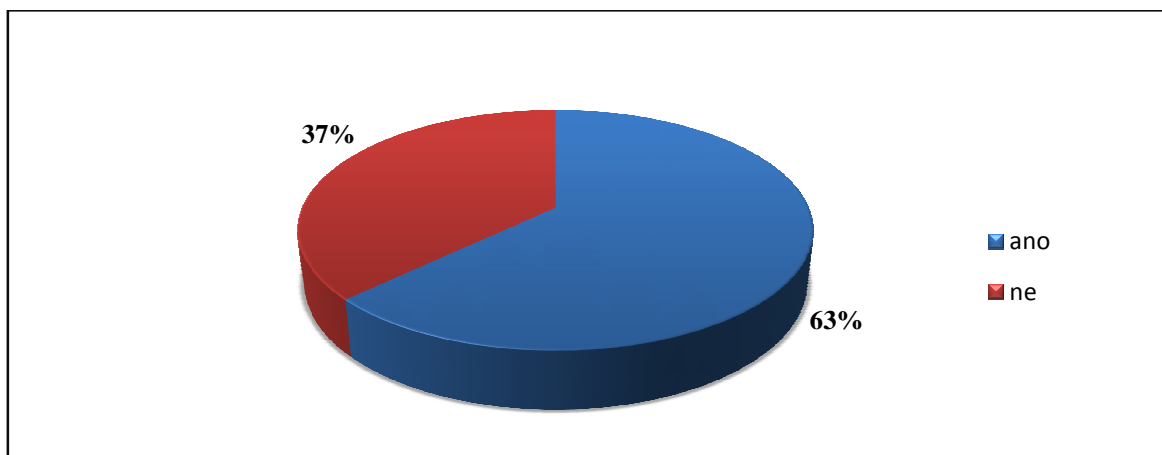
Obr. 13. Hodnocení kvalitní práce firmy. [vlastní zpracování]

Většina pracovníků hodnotí kvalitní práci firmy jako celek pozitivně. Určitě ano odpovědělo 37 % a 57 % respondentů odpovědělo spíše ano.

Otázka 7. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

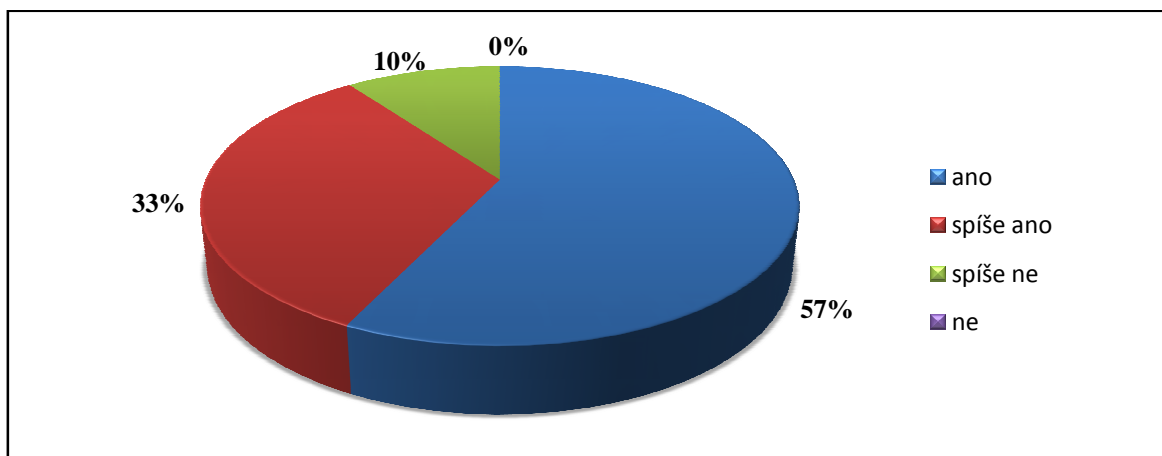
Obr. 14. Hodnocení pracovního prostředí. [vlastní zpracování]

Pro většinu pracovníků je jejich pracovní prostředí vyhovující, 26 zaměstnancům vyhovuje prostředí částečně.

Otázka 8. Máte vše, co potřebujete ke své práci (materiál, pracovní pomůcky)?

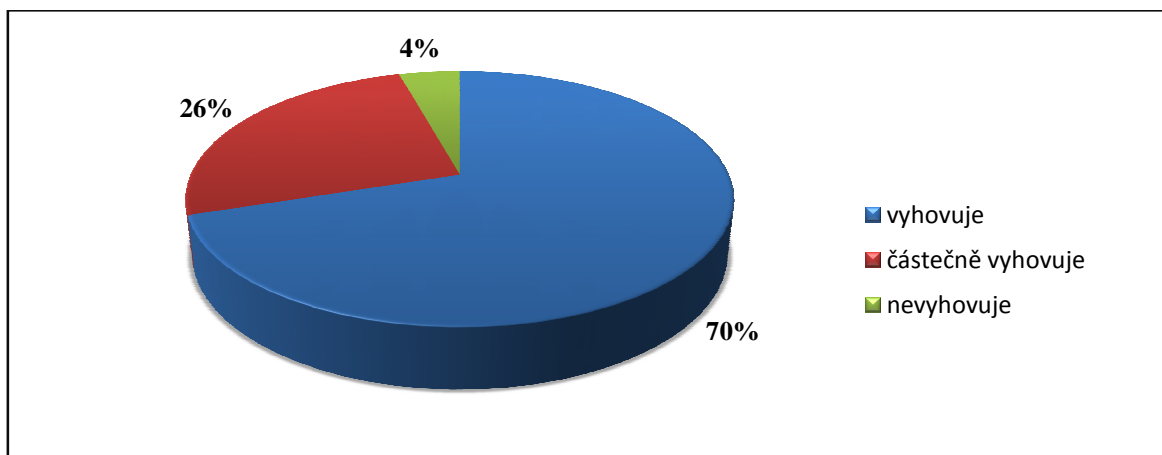
Obr. 15. Potřebné pomůcky, materiál k výkonu práce. [vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá, že 44 pracovníků má potřebné pomůcky a materiál k výkonu své práce, zatímco 26 zaměstnanců tyto potřebné pomůcky nemá k dispozici.

Otázka 9. Jste spokojen/a s délkou pracovní doby?

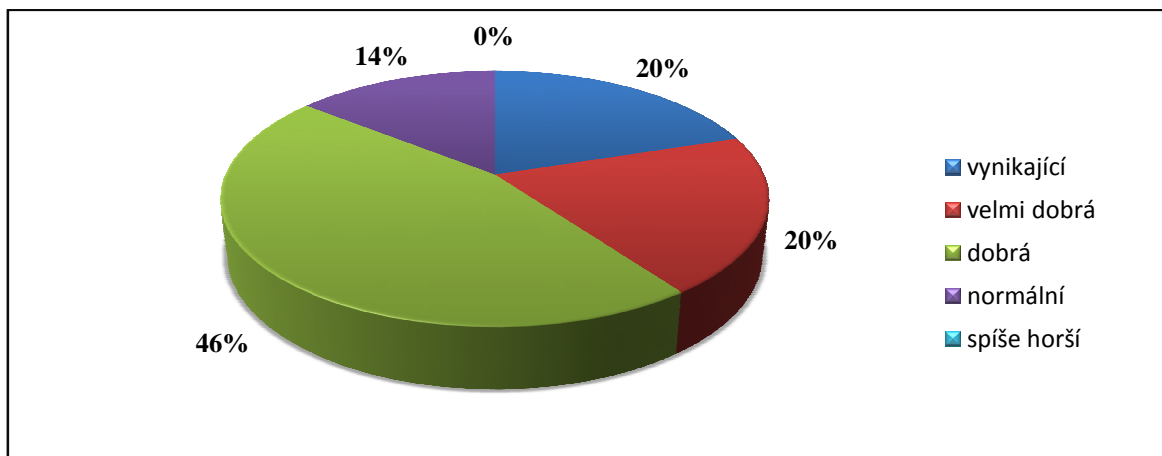
Obr. 16. Spokojenost zaměstnanců s délkou pracovní doby. [vlastní zpracování]

Na otázku č. 2 odpovědělo 40 pracovníků ano, 23 spíše ano, spíše ne 7 pracovníků a žádný pracovník neodpověděl ne. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců je spokojena s délkou pracovní doby.

Otázka 10. Vyhovuje Vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?

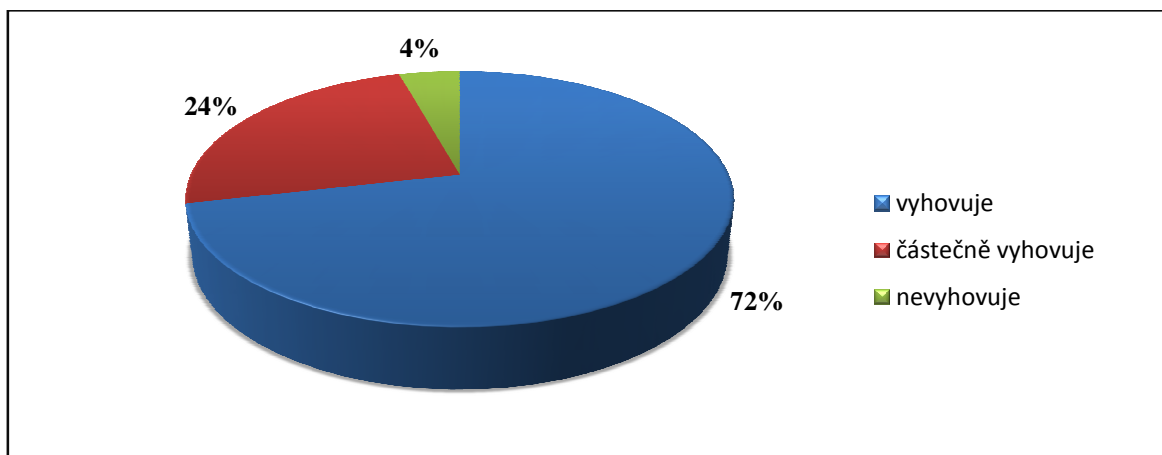
Obr. 17. Umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce. [vlastní zpracování]

Z grafu jednoznačně vyplývá, že 49 zaměstnancům vyhovuje umístění pracoviště z hlediska dopravy. Většina pracovníků zodpověděla, že se do práce dopravují osobním automobilem nebo autobusovou dopravou.

Otázka 11. Jaká je celková atmosféra na pracovišti?

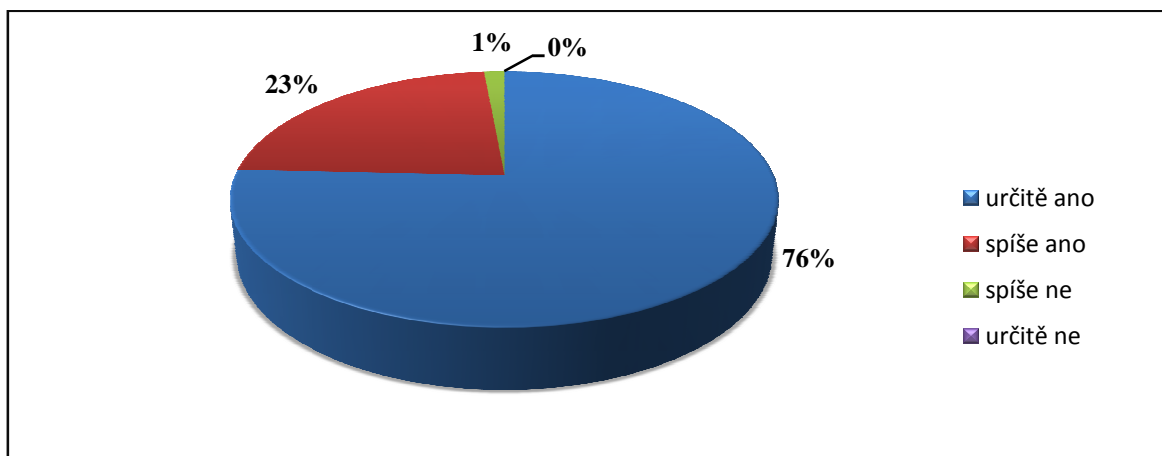
Obr. 18. Atmosféra na pracovišti. [vlastní zpracování]

Skoro polovina dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že je atmosféra na pracovišti dobrá. Druhá větší polovina zaměstnanců, se dělí mezi vynikající, velmi dobrá a normální hodnocení celkové atmosféry na pracovišti.

Otázka 12. Vyhovuje Vám počet odpracovaných hodin týdně?

Obr. 19. Počet odpracovaných hodin týdně. [vlastní zpracování]

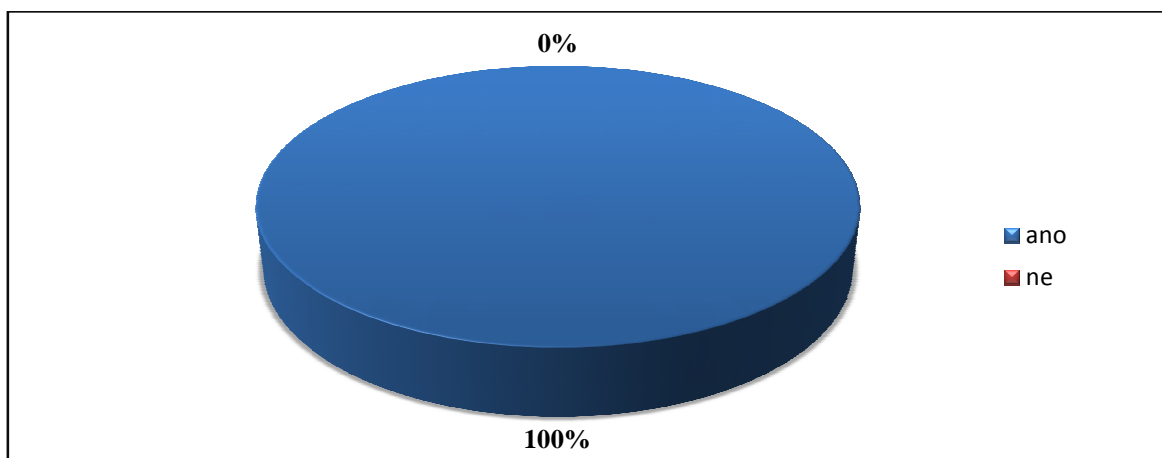
Na otázku č. 8 odpovědělo 72 % respondentů, že jim vyhovuje počet odpracovaných hodin, 24 % částečně vyhovuje a pouze 4 % nevyhovuje počet odpracovaných hodin týdně.

Otázka 13. Jste důkladně proškoleni k tomu, abyste mohl vykonávat svou práci?

Obr. 20. Důkladné proškolení k výkonu práce. [vlastní zpracování]

Drtivá většina zaměstnanců je důkladně proškolená k výkonu své práce. Pouze 1 % zaměstnanců odpovědělo spíše ne.

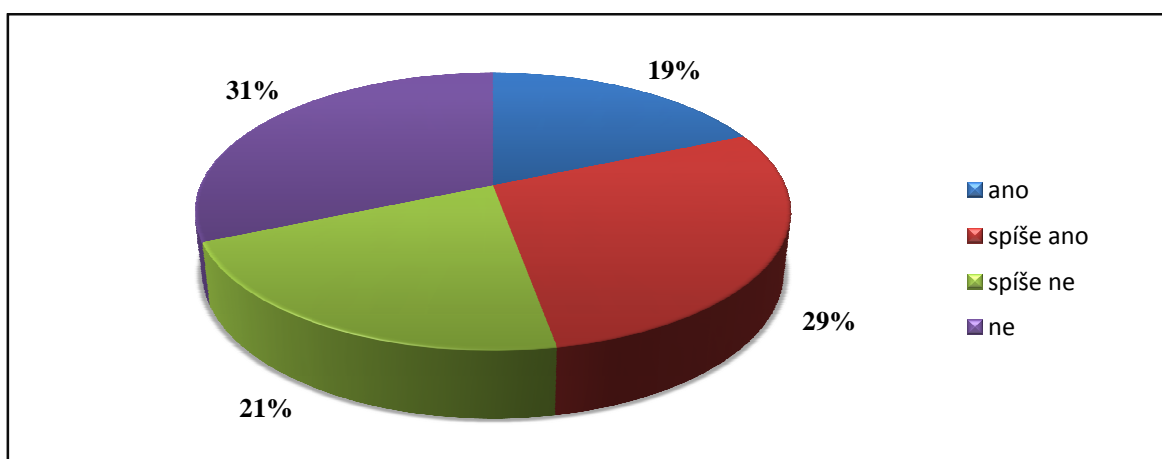
Otázka 14. Rozumíte zdravotním a bezpečnostním předpisům, vztahujícím se k Vaší práci?



Obr. 21. Zdravotní a bezpečnostní předpisy, které se vztahují k výkonu práce. [vlastní zpracování]

Z grafu je jednoznačné, že všichni tedy 100 % zaměstnanců je důkladně seznámeno se zdravotními a bezpečnostními předpisy.

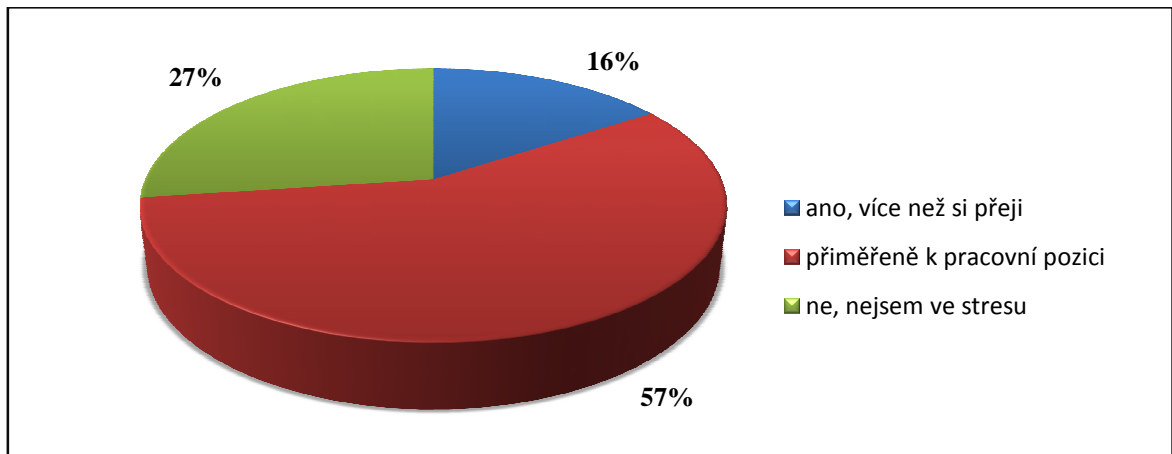
Otázka 15. Jste spokojen se svou mzdou?



Obr. 22. Spokojenost zaměstnanců se mzdou. [vlastní zpracování]

Z grafu jde vidět, že menší polovina zaměstnanců je spokojena se svou mzdou a druhá větší polovina není spokojena.

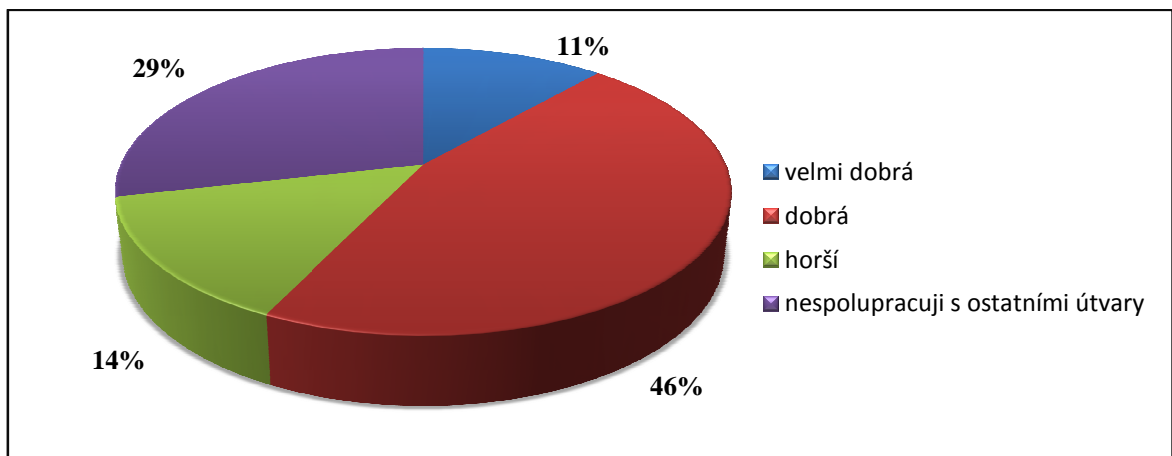
Otázka 16. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?



Obr. 23. Stres při výkonu práce. [vlastní zpracování]

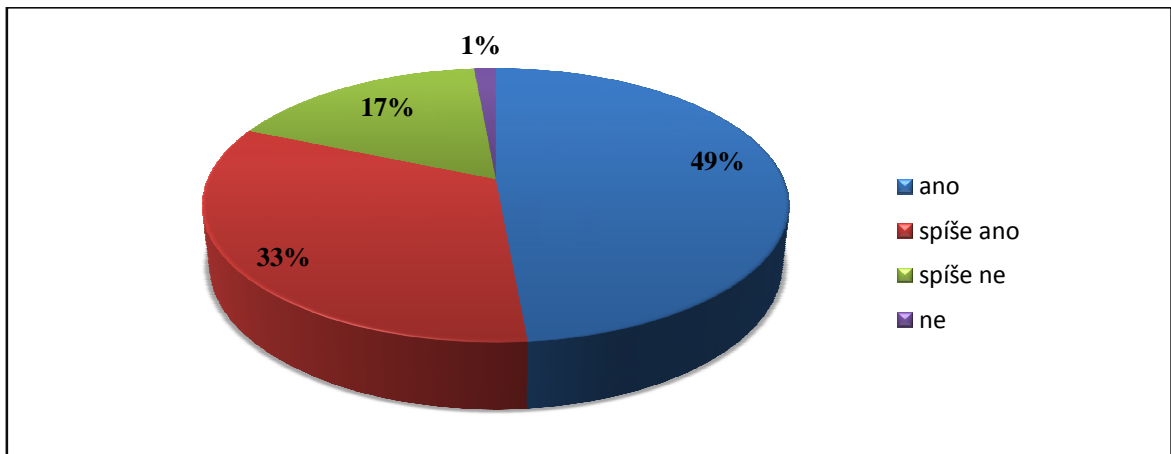
11 pracovníků tvrdí, že více ve stresu než si přeje, 40 zaměstnanců zodpovědělo, že je ve stresu přiměřeně k pracovní pozici a 19 pracovníků ve stresu není vůbec.

Otázka 17. Pokud spolupracujete s ostatními útvary této společnosti, jak hodnotíte tuto spolupráci?



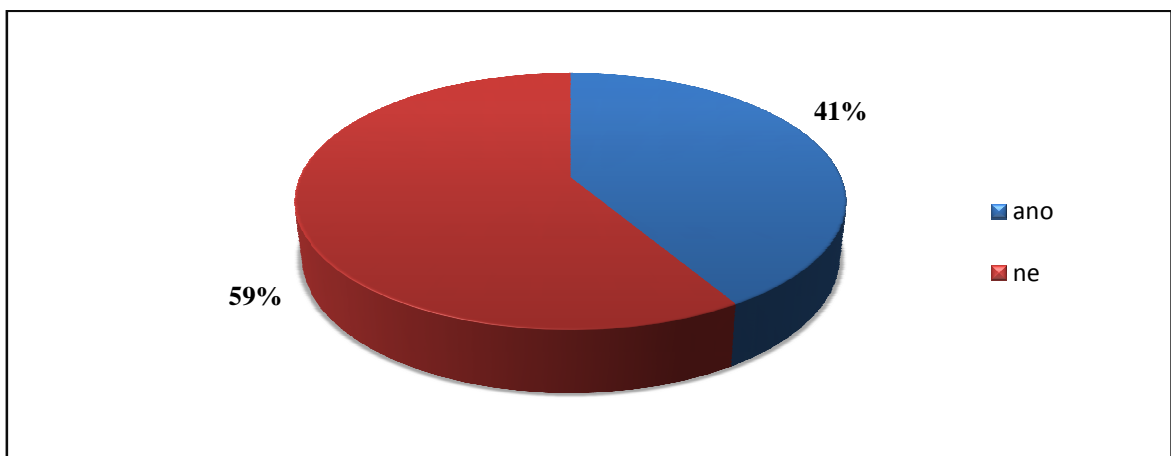
Obr. 24. Spolupráce s jinými útvary. [vlastní zpracování]

Pracovníci hodnotí spolupráci mezi jednotlivými útvary jako dobrou. 29 % pracovníků vůbec nespolupracuje s ostatními útvary.

Otázka 18. Máte dostatek času na kvalitní provedení své práce?

Obr. 25. Čas na kvalitní provedení práce. [vlastní zpracování]

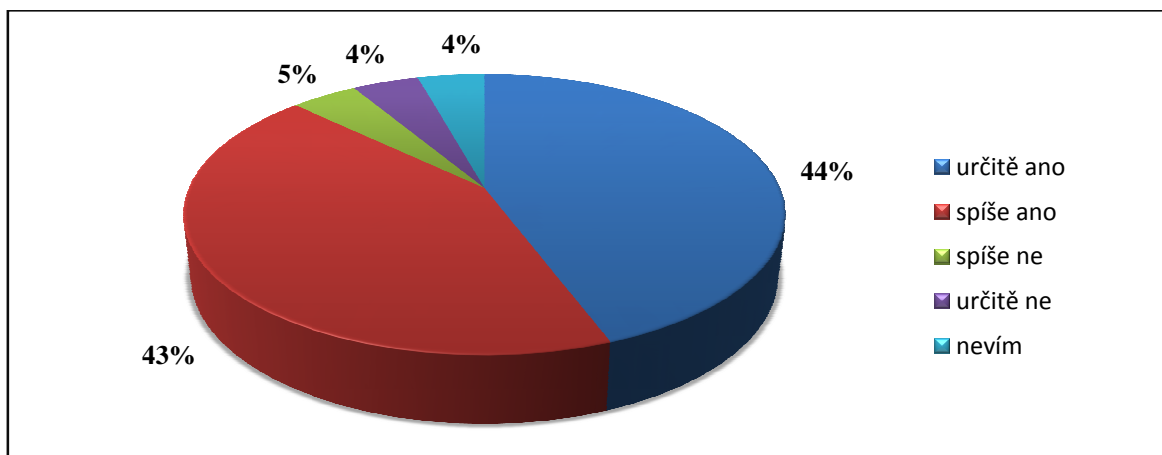
82 % zaměstnanců odpovědělo, že mají dostatek času na provedení kvalitní práce. Pouze 1 % pracovníků nemá dostatek času vůbec.

Otázka 19. Pochválil Vás v poslední době někdo za dobře odvedenou práci?

Obr. 26. Udělení pochval. [vlastní zpracování]

Převážná míra zaměstnanců na tuto otázku odpověděla, že je nikdo v poslední době za dobře odvedenou práci nepochválil.

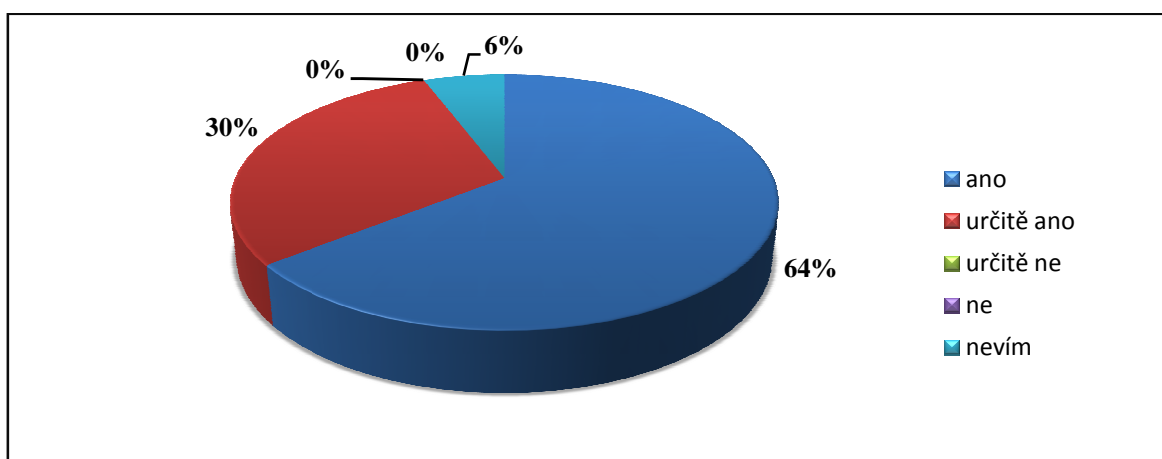
Otázka 20. Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když to potřebujete?



Obr. 27. Připravenost nadřízených vyslechnout své zaměstnance. [vlastní zpracování]

87 % zaměstnanců odpovědělo na otázku, zda jsou jejich nadřízení je připraveni vyslechnout ano. Zbytek odpověděl buď ne, nebo nevím.

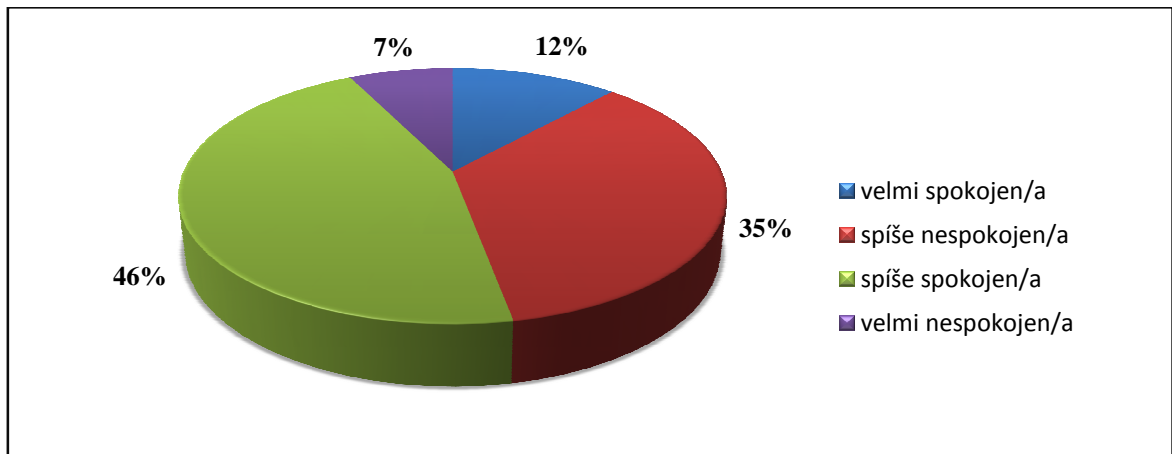
Otázka 21. Myslíte si, že má Váš nadřízený dostatečnou autoritu?



Obr. 28. Autorita nadřízených. [vlastní zpracování]

66 pracovníků si myslí, že jejich nadřízený má dostatečnou autoritu. Zbylí pracovníci odpověděli neutrálně.

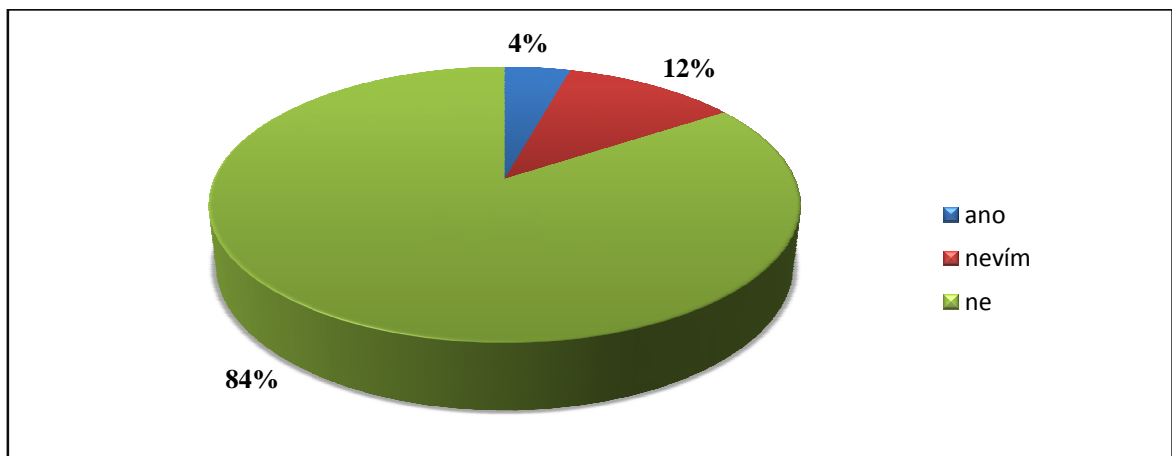
Otázka 22. Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami?



Obr. 29. Zaměstnanecké výhody. [vlastní zpracování]

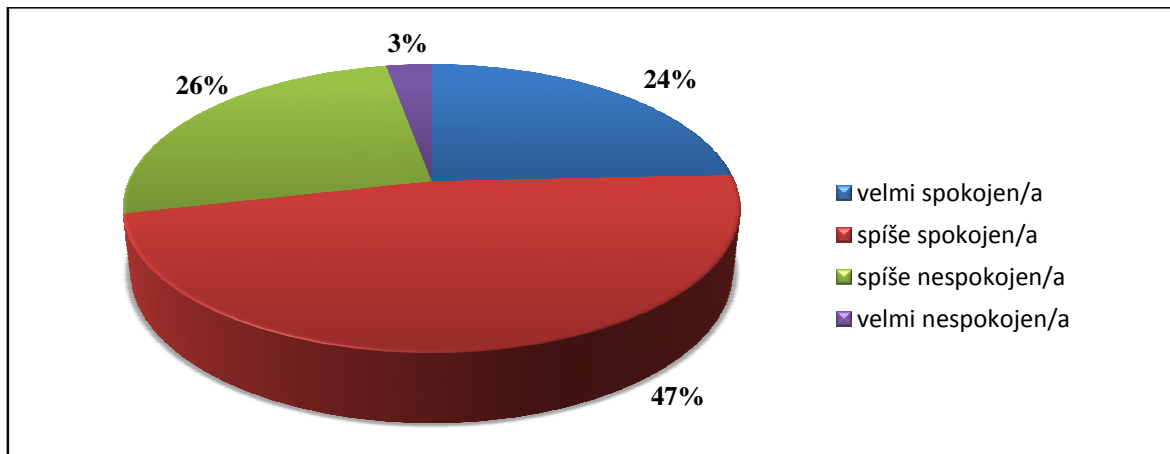
Více jak 50 % zaměstnanců je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami.

Otázka 23. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?



Obr. 30. Možný odchod zaměstnanců z firmy. [vlastní zpracování]

84 % pracovníků o odchodu z firmy neuvažuje, 3 zaměstnanci odpověděli, že vážně uvažují o odchodu z podniku a 12 % zaměstnanců odpovědělo neutrálně.

Otázka 24. Jste spokojen/a s adaptačním procesem v podniku?

Obr. 31. Spokojenost zaměstnanců s adaptačním procesem. [vlastní zpracování]

Většina pracovníků je spokojena s adaptačním procesem v podniku. Pouze 3 % zaměstnanců jsou velmi nespokojeni.

Otázka 25. Co Vás motivuje k tomu aby, jste se zapojil/a do pracovního procesu?

Respondentů:	70
Respondentů, kteří zodpověděli otázku:	42
Možnost výběru variant:	volná odpověď

Odpovědi:	Počet respondentů
• „Finanční situace.“	18
• „Mzda.“	12
• „Dobrý pocit z dobře odvedené práce.“	6
• „Být prospěšný.“	4
• „Nudím se doma.“	2

Většina pracovníků na tuto otázku odpovídala jednotně. Nejčastější odpovědi se týkaly finanční situace, mzdy a jiné zase dobrého pocitu z dobře a kvalitně vykonané práce. Někteří pracovníci chtějí být prospěšní a jiní se doma nudí.

Otázka 26. Vzkaz pro vedení společnosti.

Respondentů:	70
Respondentů, kteří zodpověděli otázku:	27
Možnost výběru variant:	volná odpověď

Odpovědi:	Počet respondentů
• „ <i>Lepší organizace přepravy mezi pracovišti.</i> “	5
• „ <i>Mít osobní automobil k dispozici.</i> “	4
• „ <i>Častější odměny, dlouho už žádné nebyly.</i> “	7
• „ <i>Vyšší mzdu.</i> “	8
• „ <i>Častější nákup ochranných pomůcek, oděvů a základních pomůcek, které chybí.</i> “	3

Zaměstnanci vzkazují vedení společnosti, aby více nakupovali ochranné pomůcky, oděvy a základní pomůcky, které chybí. Aby více mysleli na zaměstnance a dávali jim častější odměny nebo zvýšili mzdu, aby se zlepšila organizace přepravy mezi pracovišti a aby byl osobní automobil k dispozici, když je potřeba.

5.1 Závěry z výsledků dotazníkového šetření

Dle odpovědí v dotazníku většina zaměstnanců pracuje ve společnosti 2 až 5 let. Což svědčí o tom, že jsou zaměstnanci v podniku celkově spokojeni. Důvodem této spokojenosti je, že společnost odvádí jako celek dobrou práci, zaměstnanci jsou spokojeni se svým pracovním prostředím, s atmosférou na pracovišti, s pracovní dobou a dobrými podmínkami. Z dotazníkového šetření vyplynuly i určité nedostatky. Podnik by neměl zanedbávat skutečnost, že 52 % zaměstnanců není spokojena se svou mzdou. Proto není ani nijak výjimečné, že se tato nespokojenost objevila ve vzkazu vedení společnosti. Zaměstnanci uvedli v dotazníku, že je nikdo v poslední době nepochválil za dobře odvedenou práci. Potřeba uznání je jeden z hlavních motivačních faktorů, který ve společnosti k danému výsledku není dostatečně naplňován. Společnost by měla čas od času své zaměstnance pochválit, budou se cítit potřební, mít dobrý pocit z dobře odvedené práce a budou více zapálení do pracovního výkonu. Zaměstnanecké výhody jsou jedním

z nejdůležitějších faktorů, které zaměstnance motivují k práci. V podniku dle mého zjištění je 42 % tj. 29 zaměstnanců nespokojeno se zaměstnaneckými výhodami. Tato nespokojenost vyplývá z nedostatečného finančního ohodnocení, zaměstnancům chybí 13. a 14. plat, příspěvky na dovolenou a také to, že dostávají od svého zaměstnavatele třiceti korunovou stravenku. Jak mi řekl jeden pracovník „potěší, ale nenadchne“. Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že si váží svých nadřízených, jejich názoru a respektují je. Z výsledku dotazníkového šetření budou v následující kapitole zpracovány silné a slabé stránky společnosti.

5.2 Vyhodnocení současného stavu – silné a slabé stránky podniku zjištěné na základě dotazníkového šetření

Tab. 2. Silné a slabé stránky podniku. [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • stabilní zaměstnávání osob se ZP • 79 % spokojenost zaměstnanců v podniku • 94 % zaměstnanců si myslí, že firma odvádí jako celek kvalitní práci • 86 % zaměstnanců je spokojeno s umístěním pracoviště • dobré vztahy (atmosféra) na pracovišti • 100 % úspěšnost porozumění v oblasti BOZP • 48 % pracovníků je spokojeno se svou mzdou • 82 % zaměstnanců má dostatek času na provedení kvalitní práce 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek pracovních pomůcek • 52 % zaměstnanců není spokojena se svou mzdou • 73 % pracovníků je ve stresu při výkonu své práce • 59 % zaměstnanců nebylo v poslední době pochváleno za dobře odvedenou práci • 9 % zaměstnanců si myslí, že jejich nadřízený je není ochoten vyslechnout, když to potřebují • 29 % zaměstnanců je nespokojeno s adaptací v podniku • 42 % pracovníků není spokojeno se zaměstnaneckými výhodami

6 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Z mého zjištění ve firmě je zřejmé, že se společnost snaží využívat moderních postupů. O personální agendu se stará jedna pracovnice (personalistka), která velký rozsah práce zvládá a plní své úkoly zodpovědně. I přes to se v podniku objevují nějaké nedostatky. Společnost se snaží svým zaměstnancům přizpůsobit, ale ne vždy je to možné. Každý zaměstnanec je jiná osobnost, má své představy, povahu a přístup k plnění pracovních úkolů.

Na základně výsledku z analýzy vybraných personálních činností bych společnosti doporučila tato zlepšení:

Získávání pracovníků

V této oblasti společnost plní veškeré požadavky na získávání nových pracovníků. Podnik využívá jak vnějších tak i vnitřních zdrojů. Společnosti bych doporučovala více rozšířit personální marketing při získávání nových pracovníků jako např. inzerování v médiích, doporučení uchazeče, letáky, spolupráci se školami a poté s absolventy škol se zdravotním postižením. Dle mého zjištění společnost zaměstnává pouze 3 % zaměstnanců do 30 let, spolupráce s absolventy škol se zdravotním postižením může přinést podniku nové nápady a obohatit dosavadní práci v podniku. Na volbu a počet metod mají významný vliv dostupné finanční prostředky a čas, ve kterém musí být pracovní místo obsazeno. Záleží tedy, jak na tom je firma po finanční stránce a kolik chce investovat do rozšíření metod získávání pracovníků.

Výběr pracovníků

Společnost při výběru pracovníka splňuje všechny kritéria a požadavky vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Uchazeči jsou podrobeni metodám, které podnik považuje pro ně za nejvhodnější. Přesto mé doporučení je, aby se firma zaměřila i na jiné metody, jako jsou testy pracovní způsobilosti, které výrazně přispívají k výběru pracovníků. V případě, že je ve výběrovém řízení uchazeč úspěšný, je o této skutečnosti informován jen telefonicky. Dle mého názoru není vhodné informovat účastníka výběrového řízení pouze telefonicky, neboť tento uchazeč nemusí být zastižen a tudíž se ani nedozví o tom, zda byl nebo nebyl vybrán. Navíc to není velmi etické. Můj návrh

na doporučení je, aby firma informovala jak telefonicky tak i písemně vybraného pracovníka.

Adaptace zaměstnanců

Na základě mého zjištění bych společnosti doporučila se více zaměřit na zkvalitnění adaptačního procesu v podniku. Zejména z důvodu, že 29 % zaměstnanců je v podniku nespokojeno s adaptací. V rámci zkvalitnění adaptačního procesu nových zaměstnanců doporučuji společnosti zařadit metodu mentoringu. Tato metoda by měla společnosti usnadnit zasvěcení nových pracovníků do pracovního procesu a celkového chodu pracoviště. V případě, že by se firma rozhodla pro mentoring, záleží zcela na ní, jaké by si stanovila požadavky na proces mentoringu, a kdo by byl za něj zodpovědný. Dalším mým návrhem, který by byl určitě přínosným krokem ke zlepšení adaptačního procesu, je informační brožura, ve které by byl zaměstnanec seznámen s vizemi a cíli podniku, s etickým kodexem, organizační strukturou, vedoucími pracovníky, činnostmi jednotlivých závodů a s kontakty na vedoucí pracovníky.

Péče o pracovníky

V oblasti péči o pracovníky bych vedení společnosti doporučila, aby věnovalo větší pozornost problematice zaměstnaneckých výhod. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, všichni zaměstnanci nejsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Mé doporučení společnosti je rozšířit sortiment zaměstnaneckých výhod např. o poukázky pro volný čas, dárky, penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvky na dopravu, 13. a 14. plat nebo příspěvky na dovolenou. Mnohdy jsou pro zaměstnavatele zaměstnanecké výhody výhodnější než zvýšení mzdy. Proto si myslím, že by bylo dobrou volbou zavedení některých z výše uvedených benefitů jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance v rámci finančních možností podniku.

Poukaz na dovolenou nebo cestování – Holiday Pass

Jedná se o poukázku, kterou zaměstnanec může uplatnit v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízení. Platnost poukázky je dva roky vždy od ledna do prosince následujícího roku. Nominální hodnota poukázky: 500, 1000, 2000 a 5000 Kč. [27]

Doporučuji společnosti tento poukaz v rámci poskytování výhod svým zaměstnancům darovat jedenkrát ročně.



Obr. 32. Poukaz na dovolenou nebo cestování. [27]

Poukázka na využití volného času podle přání – Flexi Pass

Tato poukázka pokrývá oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování. Platnost poukázky je dva roky vždy od ledna do prosince následujícího roku. Nominální hodnota poukázky: 100, 200, 500, 1000 Kč. [27]

Z důvodu využitelnosti si myslím, že by bylo vhodné zavedení této poukázky zvláště pro osoby se zdravotním postižením. Doporučuji vedení společnosti v rámci regulovatelnosti hodnoty, aby motivovali své zaměstnance poukazem dvakrát do roka.



Obr. 33. Poukázka na využití volného času podle přání. [27]

Uvolňování zaměstnanců z organizace

Společnost naplňuje v rámci uvolňování zaměstnanců z organizace požadavky vytýčené různými teoriemi i zákony. V rámci uvolňování zaměstnanců bych společnosti doporučila lepší péči o penzionované pracovníky a s tím i související vytvoření různých klubů pro důchodce, kde se mohou zájemci scházet. Toto doporučení je organizačně, časově i finančně náročné, proto záleží na zaměstnavateli a jeho možnostech, jestli jej realizují.

ZÁVĚR

Hlavní úkolem každého zaměstnavatele je vytvořit příznivé podmínky a pravidla pro své zaměstnance tak, aby vynakládali veškerý svůj potenciál a pracovní úsilí v souladu s cíli celé organizace. Je potřeba si uvědomit význam lidského kapitálu, neboť právě lidské zdroje lze považovat za nejdůležitější prvek každé organizace.

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením je pro zaměstnavatele velice komplikované, proto se není čemu divit, že firmy nechtějí zaměstnávat zdravotně postižené osoby, raději platí pokuty nebo nakupují zboží vyrobené osobami se zdravotním postižením. Faktor, který negativně ovlivňuje zájem zaměstnavatelů, je vztah osob se zdravotním postižením k práci a jejich předpokládaná nižší výkonnost. Velký podíl osob se zdravotním postižením nemá žádné vzdělání nebo má jen ukončenou základní školu. Pro tyto lidi je vhodná manuální práce, která díky neustálým technickým a technologickým pokrokům ubývá. A právě takovou možnost nabízí osobám se zdravotním postižením firma Mechanika Prostějov 97, družstvo. Na základně dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců firma vytváří příznivé pracovní prostředí, podmínky, atmosféru na pracovišti a přizpůsobuje pracovní dobu individuálním potřebám zaměstnanců dle jejich zdravotního omezení a dopravy do zaměstnání. Družstvo postupně zvyšuje počty zaměstnaných osob se zdravotním postižením ve spolupráci s úřadem práce a využitím aktivní podpory politiky zaměstnanosti pro osoby se zdravotním postižením. Díky tomu je firma schopna skloubit zaměstnávání hůře zaměstnatelných zdravotně postižených osob a svoji ekonomickou perspektivu.

Cíl bakalářské práce analýza personální činnosti ve společnosti a na bázi provedené analýzy navržena doporučení společnosti byl splněn. Při analyzování a hodnocení současné situace podniku byly použity jako základní východiska především obecně platné teorie personální práce, které jsou popsány v teoretické části této práce. Analyzované personální činnosti konkrétně získávání, výběr, přijímání zaměstnanců, adaptace pracovníků, péče o pracovníky a uvolňování zaměstnanců z organizace naplňují téměř všechny body funkčního personálního řízení. Personální úsek odvádí všechny potřebné personální činnosti v souladu s požadavky a cíli podniku. Z výsledků analýzy jsem společnosti doporučila při získávání a výběru pracovníků rozšířit metody získávání a metody výběru zaměstnanců. Další moje doporučení spočívá v písemném informování uchazečů o tom, zda byl nebo nebyl vybrán. V oblasti přijímání pracovníků jsem nenavrhla žádná zlepšení,

neboť dle mého názoru firma odvádí všechny body této personální činnosti v souladu se zákony, normou a etickými principy. V procesu adaptace navrhuji podniku zkvalitnit celkový proces a to pomocí metody mentoringu, neboť tato metoda může společnosti usnadnit zasvěcení nových pracovníků. Dalším návrhem jsou informační brožury, které zaměstnance zasvěťí do celkového chodu společnosti. Co se týče péče o pracovníky, doporučila bych společnosti rozšířit sortiment zaměstnaneckých výhod, neboť právě zaměstnanecké výhody jsou pro pracovníka jeden z největších motivačních faktorů, které ovlivňují jeho pracovní výkon. Poslední mé doporučení je zaměřeno na lepší péči o penzionované pracovníky, které je zahrnuto v personální činnosti uvolňování zaměstnanců z organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10 vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4357-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.
- [6] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [7] FOOT, Margareth a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] GALVAS, Milan. *Pracovní právo: zákon, komentáře, vzory, judikatura*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 978-80-86730-44-8.
- [9] GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN: 978-80-7318-915-0.
- [10] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3.
- [11] KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda personalisty*. 3 vydání. Olomouc: Anag, 2009. ISBN: 978-80-7263-512-2.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN: 80-726-1033-3.
- [13] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3 aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-2202-3.

- [14] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3527-6.
- [15] MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H, 2000. ISBN: 80-860-2265-X.
- [16] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN: 80-247-1706-9.
- [17] ŘEZNÍČEK, Petr a Šárka KOREČKOVÁ a kol. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN: 978-80-7357-627-1.
- [18] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN: 80-726-1097-X.
- [19] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN: 80-854-2492-4.
- [20] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4151-2.
- [21] TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN: 978-80-87415-04-7.
- [22] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN: 978-80-7400-115-4.
- [23] ŽIDOŇOVÁ, Jana. *Průvodce zaměstnávání osob se zdravotním postižením*. Praha: BMSS-START, spol. s r. o., 2005. ISBN 80-86140-26-1.
- [24] ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN: 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje:

- [25] Mechanika Prostějov 97, družstvo. [on-line] Česká republika [cit. 2. 5. 2013]. Dostupné z: <http://www.mechanikapv.cz/97/o-druzstvu>
- [26] Mechanika Prostějov 97, družstvo. [on-line] Česká republika [cit. 2. 5. 2013]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/mechanika-prostejov-97-druzstvo-25344731/>

[27] Poukazy Sodexo. [on-line] Česká republika [cit. 2. 5. 2013]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/chci-cerpat-sve-benefity/holidaypass>

Ostatní zdroje:

[28] Interní materiály společnosti Mechanika Prostějov 97, družstvo.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ZPS	Změněná pracovní schopnost
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
OZP	Osoba se zdravotním postižením
Sb.	Sbírka zákonů
ČR	Česká republika
PO	Požární ochrana
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
AZZP	Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Zdroje organizace a proces řízení</i>	11
<i>Obr. 2. Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků</i>	16
<i>Obr. 3. Logo Mechanika Prostějov 97, družstvo</i>	35
<i>Obr. 4. Vývoj počtu zaměstnanců</i>	36
<i>Obr. 5. Organizační struktura podniku</i>	38
<i>Obr. 6. Průzkum zaměstnanců za rok 2012</i>	42
<i>Obr. 7. Věková struktura zaměstnanců za rok 2012</i>	42
<i>Obr. 8. Počet odpracovaných let ve firmě</i>	48
<i>Obr. 9. Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví</i>	49
<i>Obr. 10. Věková kategorie zaměstnanců</i>	49
<i>Obr. 11. Spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním</i>	50
<i>Obr. 12. Doporučení zaměstnání</i>	50
<i>Obr. 13. Hodnocení kvalitní práce firmy</i>	51
<i>Obr. 14. Hodnocení pracovního prostředí</i>	51
<i>Obr. 15. Potřebné pomůcky, materiál k výkonu práce</i>	52
<i>Obr. 16. Spokojenost zaměstnanců s délkou pracovní doby</i>	52
<i>Obr. 17. Umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce</i>	53
<i>Obr. 18. Atmosféra na pracovišti</i>	53
<i>Obr. 19. Počet odpracovaných hodin týdně</i>	54
<i>Obr. 20. Důkladné proškolení k výkonu práce</i>	54
<i>Obr. 21. Zdravotní a bezpečnostní předpisy, které se vztahují k výkonu práce</i>	55
<i>Obr. 22. Spokojenost zaměstnanců se mzdou</i>	55
<i>Obr. 23. Stres při výkonu práce</i>	56
<i>Obr. 24. Spolupráce s jinými útvary</i>	56
<i>Obr. 25. Čas na kvalitní provedení práce</i>	57
<i>Obr. 26. Udělení pochval</i>	57
<i>Obr. 27. Připravenost nadřízených vyslechnout své zaměstnance</i>	58
<i>Obr. 28. Autorita nadřízených</i>	58
<i>Obr. 29. Zaměstnanecké výhody</i>	59
<i>Obr. 30. Možný odchod zaměstnanců z firmy</i>	59
<i>Obr. 31. Spokojenost zaměstnanců s adaptačním procesem</i>	60

Obr. 32. Poukaz na dovolenou nebo cestování..... 65
Obr. 33. Poukázka na využití volného času podle přání 65

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v letech 2011 – 2012.....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 2. Silné a slabé stránky podniku</i>	<i>62</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT AZZP ČR

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P III: AREÁL SPOLEČNOSTI, VÝROBA REKLAMNÍCH PŘEDMĚTŮ

PŘÍLOHA PI: CERTIFIKÁT AZZP ČR

az
zp

Asociace zaměstnavatelů
zdravotně postižených ČR

Certifikát

AZZP ČR potvrzuje, že

MECHANIKA Prostějov 97, výrobní družstvo

se sídlem:
Kralická 3743/5, 796 11 Prostějov
IČ: 00030392

je řádným a dobrovolným členem
Asociace zaměstnavatelů
zdravotně postižených ČR

se sídlem
Jindřichská 2, 110 00 Praha 1
IČ: 49276221
od roku 2001

V Praze, dne 1.1. 2011


Josef Sulc, předseda


Karel Buchtál, místopředseda

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den,

jsem studentka Univerzity Tomáše Bati, Fakulty logistiky a krizového řízení, v Uherském Hradišti. Ve firmě Mechanika Prostějov 97, družstvo zpracovávám bakalářskou práci na téma Analýza vybraných personálních činností v podniku, proto bych Vás tímto ráda požádala o vyplnění následujícího dotazníku.

Pokyny pro vyplnění: zakřížkujte jednu z možných variant.

Veronika Nedomová

1. Jak dlouho již pracujete pro tuto společnost?

méně než rok 1-2 roky 2-5 let více než 5 let

2. Jste muž či žena?

Muž Žena

3. Zařad'te se prosím do jedné z věkových kategorií.

méně než 30 let více než 30 let

4. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

velmi spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a

5. Doporučil/a byste zaměstnání v této organizaci některému ze svých přátel?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

6. Odvádí firma podle Vás jako celek kvalitní práci?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

7. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

vyhovující částečně vyhovující nevyhovující

8. Máte vše, co potřebujete ke své práci (materiál, pracovní pomůcky)?

ano ne

9. Jste spokojen/a s délkou pracovní doby?

ano spíše ano spíše ne ne

10. Vyhovuje Vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?

vyhovuje částečně vyhovuje nevyhovuje

11. Jaká je celková atmosféra na pracovišti?

vynikající velmi dobrá dobrá normální spíše horší

12. Vyhovuje Vám počet odpracovaných hodin týdně?

vyhovuje částečně vyhovuje nevyhovuje

13. Jste důkladně proškolen k tomu, abyste mohl vykonávat svou práci?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

14. Rozumíte zdravotním a bezpečnostním předpisům, které se vztahují na Vaší práci?

ano ne

15. Jste spokojen se svou mzdou?

ano spíše ano spíše ne ne

16. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

ano, více než si přeji přiměřeně k pracovní pozici ne, nejsem ve stresu

17. Pokud spolupracujete s ostatními útvary této společnosti, jak hodnotíte tuto spolupráci?

velmi dobrá dobrá horší nespolečnosti s ostatními útvary

18. Máte dostatek času na kvalitní provedení své práce?

ano spíše ano spíše ne ne

19. Pochválil Vás v poslední době někdo za dobře odvedenou práci?

ano ne

20. Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když to potřebujete?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

21. Myslíte si, že má Váš nadřízený dostatečnou autoritu?

ano určitě ano určitě ne ne nevím

22. Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami?

velmi spokojen/a spíše nespokojen/a spíše spokojen/a velmi nespokojen/a

23. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?

ano nevím ne

24. Jste spokojen/a s adaptačním procesem v podniku?

velmi spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a

25. Co Vás motivuje k tomu aby, jste se zapojil/a do pracovního procesu?

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

26. Můj vzkaz vedení společnosti:

Co byste doporučil/a vedení společnosti, aby zlepšilo/změnilo/zavedlo/zrušilo v souvislosti se zvýšením Vaší pracovní spokojenosti? Uveďte jakékoliv náměty a připomínky, které považujete za důležité.

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

Děkuji za Váš čas a ochotu.

PŘÍLOHA P III: AREÁL SPOLEČNOSTI, VÝROBA REKLAMNÍCH PŘEDMĚTŮ



◆ kov. odznaky, buttony, plakety a plakety

◆ kravatové spony



◆ výroba razítek

◆ rytecké práce



◆ pamětní mince, medaile, plakety, řády, vyznamenání, sportovní trofeje