

**Bakalářská práce**

**Personální management ve společnosti Východočeské  
plynárenské strojírně, a.s.**

**Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jakub Novotný Ph.D**

**Vypracovala: Petrasová Andrea**

**Jihlava 2008**

## **ANOTACE**

Téma bakalářské práce je „Personální management“. Práce se zabývá, jak teorií personálního řízení, tak i praxí řízení lidských zdrojů ve firmě Východočeské plynárenské strojírně, a.s.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí.

První část obsahuje základní teoretické poznatky a vědomosti nutné ke zvládnutí personální problematiky. Jsou zde uvedeny potřebné definice managementu a poznatky související s personálním managementem.

Praktická část podává základní informace o společnosti Východočeské plynárenské strojírně, a.s., informuje o jejím vzniku až po dnešní podobu a organizační strukturu. Je zde popsáno, jak je personální management v této firmě aplikován. Jaké metody a způsoby jsou ve firmě využívány.

Poslední část je zaměřena na hodnocení organizace jednotlivými pracovníky. Použila jsem metodu dotazníkového šetření. Každou otázku jsem graficky vyhodnotila a uvedla závěr.

Obecným cílem mé bakalářské práce je přiblížit chod podniku Východočeských plynárenských strojíren z hlediska personální práce, včetně uvedení návrhů pro zlepšení.

## **ANNOTATION**

This diploma work is called „Personnel Management“. This work focuses on the theory of the personnel management as well as on the practical management of human resources in the firm Východočeské plynárenské strojířny, a.s.

The diploma work is divided into two parts:

The first part contains the basic theoretical knowledge which is necessary for managing personnel problems. There are mentioned useful definitions of management and knowledge which is related to personnel management.

The practical part gives some fundamental information about the company VPS,a.s. and informs about its origin up to its today's shape and its organization structure. Here I describe how personnel management is used in the firm. Which methods and ways are exploited in the firm.

The last part is focuses on the assessment of the firm by individual employees. I used a method of questionnaire research. Every question was evaluated in a graphic way and I summarized it.

The general target of my diploma work is to illustrate the running of the firm VPS,a.s. with a view to personnel management including the release of projects for the improvement.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Jakubovi Novotnému Ph.D za odborné vedení mé bakalářské práce. Za jeho ochotu, trpělivost a čas, který mi věnoval.

Děkuji také paní Renatě Klvaňové za poskytnutí všech informací o organizaci VPS,a.s.

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma: „Personální management ve společnosti Východočeské plynárenské strojírný“ vypracovala samostatně na základě použité literatury, kterou uvádím v seznamu.

V Jihlavě dne 12. prosince 2008

.....  
Andrea Petrasová

# OBSAH

<b>1. ÚVOD A CÍL PRÁCE</b> .....	<b>7</b>
<b>2. MANAGEMENT</b> .....	<b>9</b>
2.1. PŘÍKLADY DEFINIC PODLE RŮZNÝCH AUTORŮ:.....	9
2.2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	11
2.3. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	26
2.4. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	30
2.5. ODMĚŇOVÁNÍ .....	36
2.6. PRACOVNĚ – PRÁVNÍ VZTAHY .....	38
<b>3. HISTORIE PODNIKU</b> .....	<b>40</b>
3.1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ.....	41
3.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	43
3.3. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	44
3.4. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	50
3.5. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ VPS,A.S. ....	55
3.6. PRÁVA A POVINNOSTI ZAMĚSTNANCŮ VPS, A.S. ....	59
3.7. KOLEKTIVNÍ SMLOUVA FIRMY VPS,A.S. ....	59
3.8. ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE, MOTIVACE, SOCIÁLNÍ PROGRAM .....	62
3.9. HODNOCENÍ ORGANIZACE JEDNOTLIVÝMI PRACOVNÍKY .....	67
<b>4. ZÁVĚR</b> .....	<b>75</b>

**Seznam grafů**

**Seznam použité literatury**

**Seznam příloh**

# 1. ÚVOD A CÍL PRÁCE

Téma mé bakalářské práce je personální management. Personální management, jsem si vybrala z důvodu, že mě zajímá práce s lidmi a vše, co s ní souvisí. Konkrétní aplikace tohoto pohledu se bude věnovat personalistice ve firmě Východočeské plynárenské strojírně, a.s., která má 120 zaměstnanců.

Obecným cílem mé bakalářské práce je přiblížit chod podniku Východočeských plynárenských strojíren z hlediska personální práce a včetně uvedení návrhů pro zlepšení. Splnění tohoto cíle bude zapotřebí učinit několik konkrétních kroků. Prvním dílčím cílem bude zmapovat potřebnou teoretickou základnu pro oblast personalistiky, druhým dílčím cílem bude konkrétně popsat teoretické znalosti v oblasti získávání, výběru a odměňování pracovníků. Třetím dílčím cílem bude stručně přiblížit chod firmy Východočeské plynárenské strojírně a zejména její organizační strukturu. Dílčím cílem v praktické rovině bude konkrétně analyzovat způsoby získávání a výběru pracovníků ve firmě, dalším cílem je konkrétně analyzovat systém odměňování a způsoby zvyšování kvalifikace a motivace. Předposledním dílčím cílem se zabývám hodnocením organizace jednotlivými pracovníky. Pro hodnocení organizace jsem vytvořila dotazník. Posledním dílčím cílem je na základě získaných předchozích analýz provést celkové vyhodnocení. Na závěr praktické části uvedu některé návrhy, které mohou být pro firmu přínosem či alespoň malou inspirací.

Personální management je velmi zajímavé a rozmanité téma, které skrývá mnoho překážek a problémů. Pokud, ale firma stanoví pravidla a bude dodržovat příslušné zákony, které se týkají personálního managementu, neměl by nastat závažný problém.

První část mé práce se zabývá teoretickými informacemi o personálním managementu. Nejprve jsem zdůraznila, co to vůbec řízení lidských zdrojů je, jaké hlavní úkoly musí splňovat, aby podnik fungoval, tak jak má.

Důležité místo v podniku má funkce personalisty a proto nelze tuto funkci brát na lehkou váhu. Je to velmi náročná a především zodpovědná pozice, která vyžaduje

mnoho činností, které se musí plnit. V práci se také zmíním o tom, jaké činnosti má personalista v podniku, kde jsem vykonávala svoji praxi. Zaměřím se tedy na jednotlivé fáze personálních činností, kde se budu snažit rozebrat podrobněji tyto personální činnosti. Personální činnosti jsou velmi důležité a pokud v některém kroku podnik udělá chybu, po čase se to projeví v negativním charakteru výkonu podniku.

Zcela konkrétními tématy mé bakalářské práce je podčást personalistiky získávání, výběr a odměňování zaměstnanců. Také nesmím zapomenout na pracovně-právní vztahy v podniku. Je dobré vědět, kdo může mít jaká práva a jaké povinnosti v určitých situacích. Všechny tyto činnosti jsou zde popsány.

Pokusím se také přiblížit podnik Východočeské plynárenské strojírně, kde jsem vykonávala svoji praxi. Zmíním se o historii, o vývoji organizace, o podnikatelské aktivitě a o výhledu rozvoje společnosti.

V praktické části se budu zabývat získáváním, výběrem a odměňování pracovníků. Uvedla jsem kroky, které podnik využívá k získávání, co nejvhodnějších pracovníků. Podrobněji jsem popsala metody, které podnik využívá k výběru vhodného zaměstnance. Důležitou personální činností je také odměňování. Účelem odměňování je dosahovat stavu, kdy jsou zaměstnanci spokojeni a motivovaní.

Poslední část se bude týkat zaměstnanců, jakým způsobem je firma motivuje, co je tedy vede k lepšímu pracovnímu výkonu a co je to kvalifikace a zda by měli v podniku tomuto tématu vůbec věnovat pozornost.

Všechny praktické informace uvedené v bakalářské práci jsou podporovány informacemi uvedenými v teoretické práci.



## 2. MANAGEMENT

Pojmu management odpovídá český termín řízení. Většinou máme na mysli řízení podnikové. Management je soubor poznatků vycházející z více vědních disciplín: ekonomie, psychologie, právo, sociologie, matematiky.

Odborná literatura uvádí řadu definic.

### 2.1. Příklady definic podle různých autorů:

***H. Koontz, H. Weihrich, USA:***

Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle

***K.H.Chung, USA:***

Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.

***J.A.Pearcea a R.B. Robinsona, USA:***

Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.

***K.Müller, SRN:***

Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, plánování, organizování, kontrolování, vedení lidí, koordinování, motivace atd.

Management je proces koordinace pracovních činností takovým způsobem, aby je lidé prováděli účinně a efektivně.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> STEPHEN P.ROBBINS, MARY COULTEK.: *Management*, 7. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0495-1

### ***Vymezení základních pojmů:***

Obecnému pojetí managementu odpovídá poslání umět řídit podnikové činnosti, respektive dosáhnout stanovených cílů organizace.

Jazykovědci uvádějí, že kořeny managementu sahají až k latinskému slovu manus = ruka, v italštině vzniklo managgio s významem ovládnání, správa, vedení, v angličtině zdomácněl výraz manage = vést, řídit, spravovat, ovládat a také výraz management = řízení, vedení, správa.

V češtině píšeme management i manažment, manažer i manager, ale od anglické výslovnosti se psaná podoba vždy více nebo méně liší.

### ***Vymezení pojmu managementu podle Trunečka.***

- Specifické funkce při řízení podniku
  - pod pojmem management se označují řídicí pracovníci, kteří realizují určité manažerské funkce
- Způsob vedení lidí
  - zde je management charakterizován jako činnost, při které manažer dosahuje nových cílů prostřednictvím druhých
- Odborná disciplína – obor studia
  - management představuje soubor přístupů, doporučení, které využívají manažeři, aby mohli dosahovat cílů organizace

Definice managementu obsahuje manažerské funkce.

Každá manažerská funkce má svoji specializaci.

### 1) Plánování

- představuje určité aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout

### 2) Organizování

- zabezpečení potřebných zdrojů a vytvoření vhodných podmínek pro splnění předem naplánovaných úkolů

### 3) Vedení

- smyslem vedení je vést lidi, stimulovat, motivovat podřízené k co nejlepším výsledkům

### 4) Kontrola

- zjišťuje, zda v souladu plánu byly splněny všechny činnosti, které se předpokládaly

## **2.2. Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce.

Řízení lidských zdrojů je proces realizace podnikových cílů prostřednictvím získávání, udržování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání pracovníků podniku. Tvoří tedy tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka jako pracovní síly a jeho fungování v pracovním procesu. Tedy jeho získávání, spojování s pracovními úkoly, formování jako jedince i jako podnikového týmu, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> TRUNEČEK, J.: *Management v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-201-9.

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí celého firemního řízení. Lidské zdroje jsou pro organizaci nejcennějším statkem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

Řízení lidských zdrojů je velmi silným nástrojem, který vede ke zvyšování výkonnosti organizace, konkurenceschopnosti a především, aby organizace byla zisková a úspěšná.

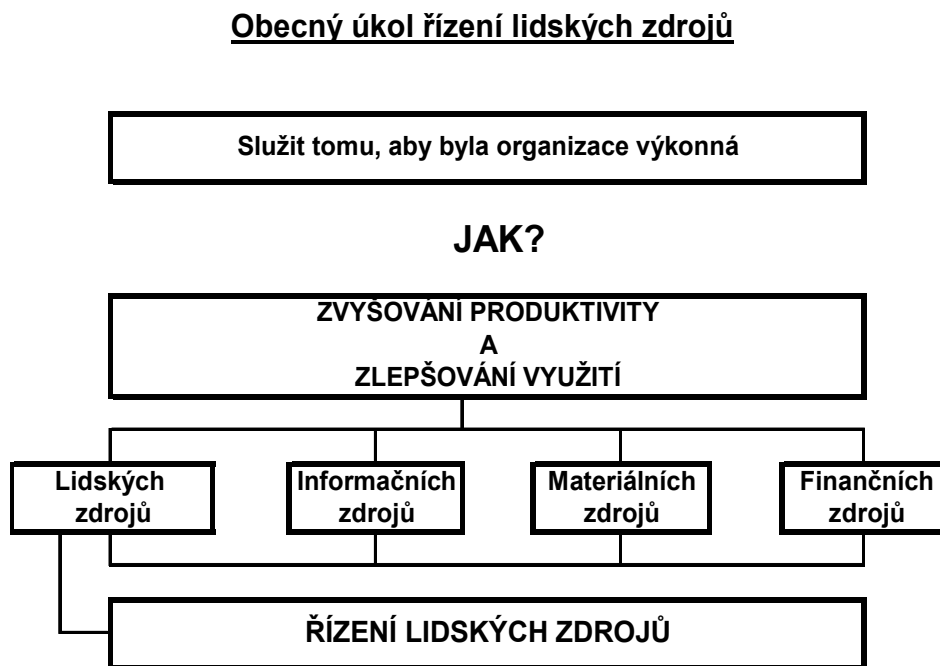
Dle R.F.Drukera rozhodujícím faktorem výroby není dnes kapitál, ani půda, ani práce, ale pracovní síla – tedy vědomosti, zkušenosti a informace.

Aby tedy organizace fungovala tak, jak má, musí neustále zlepšovat využívání všech zdrojů, které má organizace k dispozici.

Řízením lidských zdrojů se snaží o zvyšování produktivity práce, to je ke zlepšování využití pracovních sil a rozvojem pracovních schopností pracovníka.

## **Schéma : Obecný úkol řízení lidských zdrojů**

*Schéma podle Josefa Koubka*



Při řízení lidských zdrojů se musíme zaměřit na:

### ***Hlavní úkoly***

- a) Hledat nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladovat:
  - cílem je nalézt pro určitou práci člověka s potřebnými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi, praxí a dalšími osobními vlastnostmi, samozřejmě také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, kde využije své přednosti.
- b) Usilovat o optimální využívání pracovníků podniku:
  - především jde o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků,

- velký důraz je zde kladen na odhalování schopností jednotlivých pracovníků a na základě toho pak na vytváření individuálních pracovních úkolů a pracovních míst.
- c) Formovat pracovní skupiny, usilovat o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy:
- při vytváření pracovní skupiny se musí brát v úvahu jednak odbornost jednotlivých pracovníků, také jejich osobnost a charakterové vlastnosti,
  - vztahy v pracovní skupině velmi ovlivňují pracovní výkony,
  - velmi důležité jsou vztahy mezi podřízenými a podřízenými a způsob vedení lidí.
- d) Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků podniku
- především se jedná o rozvoj pracovních schopností, sociálních vlastností a rozvoje pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce,
  - je třeba zde také zdůraznit vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky pomocí podnikových sociálních programů a také nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.
- e) Dbát na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv:
- jde tedy o dodržování zákonů a pravidel slušnosti,
  - dobrá pověst se vytváří právě z dodržování zákonů,
  - budování zdravých pracovních vztahů v podniku zvyšuje spokojenost a výkon pracovníků.

První tři uvedené úkoly jsou zaměřeny především na zájmy samotného podniku, zbývající dva úkoly představují oprávněné zájmy jedince – zaměstnance.

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů a dosažení vytyčených cílů v oblasti lidských zdrojů musí řízení lidských zdrojů zejména:

- dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv,
- provádět analýzu pracovních míst za účelem specifických potřeb organizace v oblasti práce,

- předvídat a plánovat potřebu pracovních sil potřebných k dosažení cílů organizace,
- zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí potřeby pracovních sil, provádět průzkumy trhu práce a zajímat se o populační vývoj a hodnotové orientace lidí,
- získat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace,
- vybírat a přijímat pracovníky z uchazečů o práci,
- rozmísťovat pracovníky,
- orientovat a vzdělávat pracovníky, aby byly využity jejich pracovní schopnosti k prospěchu organizace,
- vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- motivovat pracovníky a vytvářet realizovat systémy odměňování pracovníků,
- hrát roli zprostředkovatele mezi organizacemi a odbory,
- vytvářet a prosazovat programy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci,
- vytvářet a realizovat systémy sociální práce v organizaci,
- pomáhat pracovníkům při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon,
- vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace s pracovníky,
- zajišťovat fungování personálního informačního systému.

V poslední době vznikly nové trendy, které jsou zaměřeny na zájmy pracovníků.

Objevuje se nové pořadí hlavních úkolů z hlediska priorit:

- zlepšování kvality pracovního života,
- zvyšování produktivity,
- zvyšování spokojenosti lidských zdrojů,
- zlepšování rozvoje lidských zdrojů,
- zvyšování připravenosti na změny.

Tři z pěti hlavních úkolů řízení lidských zdrojů se orientují na zájmy pracovníka, na jeho spokojenost a zbývající dva prosazují zájmy podniku.

## *Činnost personalisty*

Vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v hierarchii řízení organizace musí být pochopitelně doprovázen změnou personalisty.<sup>3</sup> Dříve byl personalista vnímán jako administrativní pracovník, dnes je specialistou, který zajišťuje komplexní vedení osobní agendy zaměstnanců. Zajišťuje personální a sociální činnost firmy.

Moderní personalista musí mít nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí také dobře a včas zareagovat na případné problémy v organizaci. Musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace. Dosti rozsáhlé znalosti v oblasti technologie, techniky používané v organizaci. Především musí ovládat umění jednat s lidmi, neboť pro něho je každodenní kontakt s pracovníky samozřejmostí.

Nejdůležitějším úkolem personalisty je sladit programy rozvoje lidských zdrojů se strategií firmy tak, aby tyto programy odpovídaly jejím potřebám.

### *Činnosti personalisty ve Východočeských plynárenských strojárnách, a.s.:*

- 1) provádí nábor a přijímání zaměstnanců včetně uzavírání smluv a školení,
- 2) zpracovává plány výcviku zaměstnanců a organizuje jejich naplnění včetně vypořádání nákladů,
- 3) organizuje uzavírání dohod o hmotné odpovědnosti a evidenci těchto dohod,
- 4) spolupracuje na tvorbě kolektivních smluv a sociálních programů,
- 5) zajišťuje evidenci, rozborů a statistiku v oblasti svěřené činnosti,
- 6) zajišťuje styk s pojišťovnami, úřadem práce a ostatními institucemi,
- 7) připravuje smlouvy o poskytování půjček a vede jejich evidenci,
- 8) zajišťuje smlouvy o poskytování půjček a vede jejich evidenci,
- 9) zajišťuje plnění povinností v oblasti personální vyplívajících ze Zákoníku práce, Zákona o zaměstnanosti a dalších předpisů,
- 10) plní další případné úkoly dle pokynů svého nadřízeného.

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.



## ***Personální činnosti***

Představují dílčí a specializované části systému řízení lidských zdrojů.

Zahrnují tyto činnosti:

### 1) Vytváření a analýzy pracovních míst:

Vytváření pracovních míst představuje proces komponování, přidělování a strukturování pracovních úkolů, samozřejmě i odpovědností, tak aby efektivně mohl vykonávat pracovník svoji práci s určitými pracovními schopnostmi a praxí.

*Proces vytváření pracovních míst má obvyklou následující podobu:*

- 1) stanovení podnikových výrobních cílů,
- 2) rozložení těchto výrobních cílů do jednotlivých pracovních úkolů,
- 3) stanovení potřebného rozsahu jednotlivých pracovních úkolů,
- 4) rozbor technických a organizačních podmínek, plnění jednotlivých pracovních úkolů,
- 5) stanovení standardního postupu při plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky,
- 6) stanovení náročnosti a požadavků jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníků,
- 7) stanovení standardní časové náročnosti jednotlivých pracovních úkolů za daných technických a organizačních podmínek,
- 8) porovnání náročnosti pracovních úkolů s kapacitou a dalšími charakteristikami pracovníků, kteří by je měli vykonávat,
- 9) s ohledem na požadovaný rozsah pracovních úkolů stanovit potřebné množství každého typu pracovního místa.

Shrneme-li, pak východiskem pro vytváření pracovních míst jsou:

- a) charakteristiky podniku – produkce, cíle, organizační struktura,
- b) charakteristiky pracovníků – znalosti, dovednosti, potřeby.

Každá změna, jak v cílech nebo v pracovních úkolech podniku, či v technologii, v růstu podniku, nebo je třeba učinit práci zajímavější... atd., si mohou vyžádat změnu designu pracovních míst, tedy jejich redesign. Z toho vyplývá, že je nezbytné u každého pracovního místa důkladně znát povahu práce, podmínky i požadavky na pracovníka. Tomu slouží analýza pracovních míst.

Analýza pracovních míst je proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst. Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě popisu pracovního místa - popis pracovního místa je podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa.<sup>4</sup>

***Při analýze pracovních míst je třeba odpovědět na následující otázky:***

- Jaký je název práce, pracovní funkce, zaměstnání na pracovní místo?
- Kde se pracovní místo nachází, jaká je organizační struktura podniku?
- Jaký má smysl, co je jeho účelem?
- Jaké pracovní úkoly se na něm vykonávají?
- Jak se úkoly člení na dílčí úkoly a operace?
- Za co je pracovník odpovědný?
- Komu je odpovědný?
- Jaký je účel úkolů a povinností?
- Kdy jsou jednotlivé úkoly vykonávány?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky ?
- Jaké duševní požadavky klade práce na pracovníka?
- Jaké vzdělání a kvalifikace jsou požadovány?

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2003. ISBN 80-247-0602-4 .

*Existuje mnoho dalších otázek.*

Z těchto otázek je zřejmé, že analýza pracovních míst se zaměřuje jednak na pracovní úkoly a podmínky, ale také na požadavky kladené pracovním místem na pracovníka.

Analýza pracovních míst je klíčovou personální činností a péče jí věnovaná výrazně ovlivňuje efektivnost celé podnikové personální práce a podnikového řízení. Výsledek analýzy je jedním ze základních složek personální práce v podniku.

## 2) Personální plánování

Personálním plánováním musí organizace zajistit dostatečné množství kvalifikovaných pracovníků na požadovanou pozici, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Personálním plánování má nejen za úkol postarat se o personální rozvoj pracovníka, ale také o to, aby pracovník byl spokojen z hlediska sociálních potřeb.

Hlavní problémem při plánování pracovníků, je nutné předvídat, a to nejen potřeby pracovníků z hlediska kvalifikace a množství, ale také především kde potřebné pracovníky vzít.

Než začne organizace plánovat lidské zdroje, musí posoudit současný stav zaměstnanců - vycházíme z databáze.

***Proto je třeba v procesu plánování nutně zodpovědět následující otázky:***

- Jaké pracovníky budeme potřebovat?
- Kolik pracovníků budeme potřebovat s určitou profesně kvalifikační skupinou?
- Kdy budeme tyto pracovníky potřebovat?
- Kde je vezmeme?
- Kolik z nich pracuje v podniku již v současné době?
- Jak bude podnik řešit problém případného přebytku zaměstnanců?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř podniku?

- Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování podnikové pracovní síly?

Po zodpovězení těchto otázek, budeme mít přesný náhled, jaké pracovníky opravdu potřebujeme.

Při personálním plánování bychom neměli zapomínat na potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby. Musíme brát v úvahu, že každý jedinec má své vlastní cíle a plány, přičemž řada z nich je spojena s jeho prací a s jeho zaměstnavatelem. Zaměstnavatel musí svým pracovníkům vycházet vstříc a poskytovat jim dostatečnou představu o tom, do jaké míry mohou při své práci v podniku realizovat své pracovní a životní plány.

### 3) Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání je proces, při kterém chceme přilákat, co nejvíce uchazečů na volná pracovní místa. Získávání patří k nejdůležitějším personálním činnostem.

### 4) Hodnocení pracovníka

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů – dát správného člověka na správné místo.

Hodnocení pracovníka je proces, kde se ohodnocuje práce zaměstnanců.

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.<sup>5</sup>

Existují metody variant pro hodnocení pracovníků a také mívají řadu variant.

*Podle Trunečka rozeznáváme 2 základní oblasti hodnocení:*

#### a) Hodnocení zaměstnanců po stránce kvalitativní

- přímý kontakt mezi zaměstnancem a zákazníkem ( banky, obchody )
- hodnotí se zde vzhled pracovníka, jednání, chování, znalost práce....

---

<sup>5</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

b) Hodnocení zaměstnanců po stránce výkonnosti

- hodnotí se kvalifikované výstupy
- výsledky práce – plánů, norem

Hodnocením zjistíme, jak zaměstnanec svoji práci vykonává a zda je schopen zlepšit svůj výkon.

5) Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Podnik se snaží o praktickou realizaci všech 3 hlavních úkolů podnikového řízení to je dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností a uspokojovat potřebu jeho personálního a sociálního rozvoje.<sup>6</sup>

Je to neustálý proces, kde se musí sledovat počet a struktura pracovních míst a pracovních sil.

***Rozmíst'ování pracovníků má tři formy:***

- a) povýšení
- b) převedení na jinou práci
- c) přeložení na nižší funkci

Nejčastěji používanou formou rozmíst'ování pracovníků v malém podniku je převedení na jinou práci. Jedná se o případ, kdy pracovník v rámci podniku přechází na pracovní místo, který má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v podnikové hierarchii pracovních funkcí i plat jako pracovní místo předchozí. Důvodem převedení pracovníka na jiné pracovní místo může být úspora pracovníků v nějaké části podniku, dokončení pracovní zakázky, změna požadavků původního pracovního místa na schopnosti pracovníka a někdy nespokojenost pracovníka s dosavadním pracovním místem či pracovní skupinou.

Pokud jde o povyšování pracovníků nebo přeřazování pracovníků na nižší funkce, bývá v malém podniku pro tyto formy rozmíst'ování mnohem menší prostor než

---

<sup>6</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

v podniku velkém. Pokud se uvolní nebo vytvoří určitá funkce, tak podniky raději vybírají nové pracovníky. Důvodem je, že podniky nemají vhodného pracovníka.

Rozmíst'ování pracovníků závisí především na schopnostech a výkonu jednotlivých zaměstnanců.

Propouštění pracovníků představuje ukončení pracovního poměru.

K ukončení pracovního poměru může dojít několika způsoby:

- výpovědí: a) ze strany podniku  
b) ze strany pracovníka
- okamžitým zrušením: a) podnikem  
b) pracovníkem
- dohodou a) z iniciativy podniku  
b) z iniciativy pracovníka
- zrušením ve zkušební době: a) podnikem  
b) pracovníkem
- skončením pracovního poměru sjednaného na určitou dobu,
- z důvodu péče o dítě,
- odchodem do důchodu,
- úmrtím pracovníka.

Propouštění pracovníka je takové ukončení pracovního poměru, které je iniciované organizací z příčin, které mohou vzniknout jednak na straně organizace samé (úspora zaměstnanců, změna výrobního programu, omezení výroby..) tedy z důvodu nadbytečnosti pracovníků a jednak na straně pracovníka (nedostatečný výkon, porušování disciplín...).

Podnik rozhoduje v plné míře o propouštění pracovníků a důsledně se musí řídit platným Zákoníkem práce.

## 6) Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost, jak vedení organizace, tak pracovníků.

## 7) Podnikové vzdělávání pracovníků

Určuje, kteří pracovníci mají být dále vzděláváni, volby metod vzdělávání, jaké programy vzdělávání budou k dispozici a samozřejmě i hodnocení výsledků vzdělání.

## 8) Pracovní vztahy

Cílem pracovních vztahů je vytvořit, co nejlepší vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Dobré pracovní vztahy zvyšují, jak spokojenost, tak i výkony pracovníků.

## 9) Péče o pracovníky

Je v organizaci velmi důležitá. Zahrnuje: bezpečnost a zdraví při práci, péče o pracovní prostředí, sociální prostředí, životní podmínky pracovníků, péče o rodinné příslušníky.

*Péče o pracovníky můžeme rozdělit do 3 skupin:*

- a) povinná péče – dána zákony, předpisy,
- b) smluvní péče – dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- c) dobrovolná péče – která je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

## 10) Personální informační systém

Představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni

potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupů k těmto informacím.<sup>7</sup>

#### 11) Průzkum trhu práce

Směřují k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro podnik na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí.

#### 12) Zdravotní péče o pracovníky

Každá organizace má určité směrnice, kde je přesně uvedeno, že pracovník má právo na pravidelné zdravotní kontroly, na léčbu či rehabilitaci.

#### 13) Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.

Vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.<sup>8</sup>

#### 14) Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

V tomto bodě se jedná o striktní dodržování Zákoníku práce, směrnic a jiných zákonů týkajících se, jak samotných zaměstnanců, tak i jejich odměn či sociálních záležitostí.

Úkoly řízení lidských zdrojů a činností směřující k jejich splnění jsou neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků podniku, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii funkcí. Praktickou část řízení lidských zdrojů převážně vykonává vedoucí pracovníci.

Tyto pracovníci musí mít k výkonu této funkce určité znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů řízení lidských zdrojů.

---

<sup>7</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>8</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.



Personální činnost vedoucích pracovníků musí někdo řídit, usměrňovat, koordinovat, zajišťovat především její odbornost a vymezit cíle personální práce a hlavně určovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností.

V malých podnicích tuto práci vykonává většinou majitel nebo vyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích fungují specialisté na řízení lidských zdrojů, mohou mít i zvláštní personální útvary, které mají rozčleněné.

Personální útvar je pracoviště, které je specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje především odbornou – poradenskou, organizační, koncepční a kontrolní stránku personální práce a také poskytuje speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům.

***Personální útvar musí kromě hlavních úkolů plnit i specifické úkoly:***

- a) formuluje, navrhuje a posazuje podnikovou personální politiku a strategii,
- b) radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění některých úkolů,
- c) vyjadřuje se k podnikovým záměrům z hlediska dopadu na oblasti práce a lidského činitele,
- d) zajišťuje, organizuje a koordinuje personální činnosti, které jsou nezbytné pro plnění úkolů personální práce.

Důležitou úlohu personálního útvaru jsou změny pro oblast práce a zaměstnanosti v podniku. Především také zavádění nové technologie, prostředků. To může mít za následek, snížení potřeb zaměstnanců určité pracovní kategorie a naopak zvýšení pracovníků nových s profesně kvalifikačními znalostmi.

Personalisté musí předvídat do budoucnosti, musí počítat se všemi variantami. Především, se musí včas rozhodnout pro správné řešení v případě komplikací.

Personální útvar musí respektovat nejen zájmy podniku, ale především ochraňovat pracovníky, posuzovat souvislosti změn nejen z ekonomického a technického hlediska, ale i z hlediska právního a sociálního.

Pokud jde o postavení personálního útvaru, tak lze říci, že jeho význam roste v rámci řízení podniku. Ubývá podniků, v nichž personální útvar má postavení oddělení

– např. ekonomického úseku a naopak přibývá podniků, kde vedoucí personálního útvaru má postavení náměstka ředitele a dokonce i podniků, v nichž personální útvar se stává útvarem se zvláštním statutem a personální ředitel je prakticky druhou nejdůležitější funkcí v podniku.

V moderně řízených podnicích bývá vedoucí pracovník personálního útvaru členěn nejužším vedením podniku. Především to usnadňuje plnění specifických funkcí personálního útvaru, formulování a prosazování podnikové politiky a strategie.

### **2.3. Získávání zaměstnanců**

Získávání patří k nejdůležitějším personálním činnostem.

Získávání je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu(čase). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst(a nezářídka i v přesvědčování v hodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích(tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.<sup>9</sup>

#### ***V souvislosti se získáváním pracovníků musíme:***

- včas rozpoznat, kdy se nějaké pracovní místo uvolní nebo bude uvolněno,
- vědět, o jaké pracovní místo půjde, jaké jsou jeho pracovní úkoly, jeho odpovědnosti a pracovní podmínky na něm – popis pracovního místa,
- znát požadavky pracovního místa na pracovníka – specifikace pracovního místa,
- vědět z jakých zdrojů budeme moci pracovní místo pokrýt,

---

<sup>9</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBNB 978-80-7261-168-3.

- rozhodnou, jak budeme pracovníky hledat a jakým způsobem je budeme o volné pracovním místě informovat,
- rozhodnout, jaké dokumenty a informace budeme od uchazečů o zaměstnání požadovat,
- rozhodnout o tom, jak a do kdy se mají uchazeči o zaměstnání hlásit,
- rozhodnout o podobě nabídky zaměstnání,
- rozhodnout o termínu ukončení získávání pracovníků,
- rozhodnout, jak budeme uchazeče klasifikovat a jak velký soubor uchazečů bude pozván k výběrovým procedurám.

Při získávání pracovníků musíme předvídat, nesmíme zapomenout, že získávání pracovníků nepokrývá jen současnou potřebu práce, ale především potřebu budoucí.

Proto je dobré, když podnik bude na potřebu získávání pracovníků předem připraven, aby nemusel řešit případné problémy poté, co dojde k uvolnění pracovního místa.

### ***Vnitřní v vnější podmínky získávání pracovníků***

Reakce potenciálních uchazečů o konkrétní pracovní místo v určité organizaci závisí na celé řadě podmínek a okolností. Okolnosti či podmínky můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky mohou souviset, buď s konkrétním pracovním místem, nebo s organizací, která pracovní místo nabízí.

Mezi vnitřní podmínky patří, pokud jde o konkrétní pracovní místo:

- a) povaha práce,
- b) postavení v hierarchii funkcí organizace,
- c) požadavky na pracovníka – vzdělání, kvalifikace,
- d) rozsah pravomocí, povinností a odpovědností,
- e) organizace práce a pracovní doby,
- f) místo vykonávané práce,
- g) pracovní podmínky.

Podmínky související s organizací mohou být:

- a) význam organizace a její úspěšnost,
- b) prestiž organizace,
- c) pověst organizace,
- d) úroveň péče o pracovníky,
- e) možnost vzdělávání,
- f) mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- g) umístění organizace a životního prostředí v jejím okolí.

Mezi vnější podmínky získávání pracovníků patří:

- a) demografické podmínky,
- b) ekonomické podmínky,
- c) sociální podmínky,
- d) technologické podmínky,
- e) politicko-legislativní podmínky.

### ***Formy získávání***

Firma, která potřebuje získat vhodné uchazeče na určité pracovní místo má dvě možnosti – zaměřit se na vnitřní nebo na vnější zdroje.

- a) Z vnějších zdrojů:
  - volné pracovní síly na trhu práce,
  - čerství absolventi škol,
  - zaměstnanci jiných organizací,
  - uchazeči vracející se ze zaměstnání ze zahraničí.

Doplňkové zdroje:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti.

b) Z vnitřních zdrojů:

- přesun pracovníků v důsledku technického rozvoje,
- přesun pracovníků, kteří mohou vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali dosud,
- zaměstnanci, kteří z nějakého důvodu musí přejít na uvolněné či nové vytvořené pracovní místo

### ***Metody získávání pracovníků***

Volba metod pracovníků závisí na rozhodnutí firmy, zda se rozhodne pro získání pracovníků z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Záleží na požadavcích pracovního místa.

*Mezi metody patří:* spolupráce s Úřady práce, inzerce v tisku a rozhlas, letáky, on-line nabídka prostřednictvím job serverů, samostatné přihlášení uchazeče o pracovní pozici, nabídka služeb personálních agentur, doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

### ***Zhodnocení jednotlivých metod***

Zhodnocení jednotlivých metod jsem uvedla z hlediska finančního.

Levnou metodu, jak získat pracovníky, představuje spolupráce s Úřady práce. Úřad práce zprostředkovává zaměstnání naprosto bezplatně, jak pro uchazeče, tak i pro podnik. Veškeré náklady jsou hrazeny ze státních prostředků.

Mezi levnou metodu také patří doporučení stávajícího zaměstnance.

Další metoda, která se čas od času uplatňuje - samostatné přihlášení uchazeče o pracovní pozici: je to v případě, že organizace má dobrou pověst, nabízejí zajímavou a hlavně dobře placenou práci.

Firmy využívají personální agentury při výběru především kvalifikovaných odborníků. Je to poněkud dražší metoda.

V dnešní době je hodně rozšířená a taky hodně využívaná on-line nabídka prostřednictvím serverů.

Každá firma si již osvědčila, která metoda je pro ně nejvýhodnější.

## 2.4. Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny(týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál proto, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině(týmu) i v organizaci.<sup>10</sup>

### *Předvýběr*

Představuje skupinu potenciálních uchazečů o pracovní místo. Předvýběr vzniká z předložených dokumentů uchazeče: dotazníky, životopisy, pracovní ohodnocení. V tomto procesu mohou některé organizace zvolit předběžný pohovor. Jinak pohovory jsou samozřejmostí v procesu výběru.

Výsledky předvýběru můžeme rozdělit do 3 skupin:

- 1) Velmi vhodní uchazeči
  - musejí být přizváni k výběru.
- 2) Vhodní uchazeči
  - splnili požadavky předvýběru, ale v tomto případě nejsou vhodní kandidáti pro danou funkci,
  - jsou zařazeni do dalších procedur výběru.
- 3) Nevhodní
  - nevyhověli výběru, pošle se uchazečům děkovný dopis za projevený zájem o pracovní místo.

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Cílem předběžného pohovoru je vyřadit zcela nevhodné uchazeče.

Výběr vzniká na základě skupiny uchazečů, kteří prošli předvýběrem a ze kterých musí organizace vybrat toho nejvhodnějšího, který by nejlépe vyhovoval požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům podniku. Než přikročíme k výběru, je třeba si uvědomit schopnosti a vlastnosti svých pracovníků klade malý podnik zvláštní důraz:

- schopnost samostatně pracovat a kontrolovat svou práci,
- zájme o to, aby byl podnik úspěšný a snaha k tomu přispět,
- vysoká pracovní morálka,
- schopnost týmové práce, schopnost spolupracovat s ostatními,
- schopnost řešit problémy,
- umění jednat s lidmi.

V procesu výběru se hodnotí především způsobilost uchazeče vykonávat danou práci na pracovním místě. Je nutné stanovení kritérií, která budou při hodnocení použity.

***V přípravné fázi výběru pracovníků se musí:***

- Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě.
  - Především jde o požadovaný výkon ( normy, včas plnění úkolů, efektivnost), o pracovní chování (dodržování pracovní doby, absence..)
- Stanovit faktory používané k předvídaní úspěšného výkonu práce.
  - Zde se jedná o vzdělání, dosavadní praxi, výsledky testů, hodnocení pracovníka výkonu či reference z předchozích zaměstnání, výsledky pohovorů, lékařská prohlídka. Musíme zde vybrat takové faktory, které jsou přiměřené odsazovanému pracovnímu místu.
- Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací o uchazeči.

### ***Jak postupovat při výběru pracovníků?***

Především záleží, jaké pracovní místo budeme obsazovat, jaká je povaha a úroveň kvalifikované práce na tomto místě a jak obtížné je získat pracovníka s požadovanými vlastnostmi.

### ***Doporučuje se využít tento postup při výběru pracovníků:***

- 1) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem,
- 2) předběžný pohovor, který má doplnit některé nedostatky o uchazeči,
- 3) testování uchazeče pomocí testů pracovní způsobilosti,
- 4) výběrový pohovor – nezbytný krok,
- 5) zkoumání referencí,
- 6) lékařské vyšetření,
- 7) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- 8) informování uchazečů o rozhodnutí.

V těchto krocích posuzujeme uchazeče nejen z hlediska jeho způsobilosti pro práci na obsazovaném pracovním místě, v pracovní skupině, v organizační jednotce a i v podniku, ale také porovnáváme jeho způsobilost se způsobilostí ostatních uchazečů s cílem najít toho nejlepšího.

Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání

Volba dokumentů požadovaných od uchazeče o zaměstnání závisí na povaze obsazovaného místa.

### ***Metody výběru zaměstnanců***

#### ***1. Dotazník:***

- zpravidla vyhotovují uchazeči o zaměstnání ve všech organizacích,
- dotazník se zakládá k osobnímu spisu pracovníka, je zdrojem informací evidence pracovníků,
- existují dvě základní formy dotazníků:



### **a) Jednoduchý dotazník**

- používá se při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst.
  - V tomto dotazníku zjistíme - výčet předchozích zaměstnání, včetně názvu a adresy zaměstnavatele,
  - jiné pracovní zkušenosti, než vyplývají z absolvovaného vzdělávání a odborné přípravy, popřípadě z výčtu předchozích zaměstnání,
  - některé informace o posledním zaměstnání.

### **b) Otevřený dotazník**

- umožňuje uchazeči, aby se podrobněji rozepsal o některých skutečnostech např.:
  - o své dosavadní kariéře, a to v dostatečném detailu,
  - o detailech všech předchozích zaměstnání, především pak posledního,
  - o svých zálibách a zájmech,
  - o svých silných a slabých stránkách,
  - jak si představujete svou kariéru v průběhu příštích např. 5let.

Otevřené dotazníky umožňují uchazeči, aby zaujímal určitá stanoviště, podrobněji se rozepsal o některých skutečnostech a tím na sebe mnohé prozradil.

*V úvodní části obou dotazníků musí být uvedeny identifikační údaje, především:*

- název zaměstnání, o něž se uchazeč uchází,
- příjmení a jméno uchazeče,
- tituly,
- adresu trvalého bydliště,
- adresu přechodného bydliště,
- rodné číslo uchazeče,
- číslo občanského průkazu,
- státní příslušnost uchazeče,
- rodinný stav uchazeče,
- počet dětí,
- vzdělání a odbornou praxi,
- další informace

Závěrečná část dotazníku je u obou forem stejná:

- reference: uvedení jmen osob, které mohou o uchazeči podat informace,
- termín, kdy by uchazeč mohl nastoupit v případě, že bude přijat,
- podpis uchazeče,
- datum.

## 2. Životopis

- Patří k dosti oblíbeným metodám při výběru, zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou,
- charakterizuje osobní a profesionální vývoj uchazeče,
- měl by být přehledný, stručný a především bez gramatických chyb.

### **Existují 3 typy životopisů:**

- 1) volný životopis – obsah i struktura ponechána na uchazeči,
- 2) polostrukturovaný životopis – kdy je uchazeč zhruba informován, co by mělo být uvedeno,
- 3) strukturovaný životopis – kdy uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno.

Volba typu životopisu závisí na tom, zda podnik používá dotazník pro uchazeče o zaměstnání. Pokud ano, pak je zbytečné požadovat strukturovaný životopis, protože v tomto případě se informace poskytnuté oběma dokumenty zpravidla kryjí. Strukturovaný životopis neumožňuje posoudit osobnost uchazeče, jeho vyjadřovací schopnosti, proto je vhodnější volný životopis, jehož podoba i styl závisejí na uchazeči, do určité míry se tam promítají rysy osobnosti

## 3. Testy

Účelem všeobecných testů je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností a charakteristik. Při výběru pracovníků se používají testy:

- a) inteligence
- b) schopností
- c) osobnosti

- d) znalostí a dovedností
- e) vzdělanosti

Testy se často používají jako součást výběru pracovníků pro zaměstnání, která vyžaduje velké množství uchazečů.

#### 4. Assessment centre (diagnostický program)

Assessment centre je diagnostický program, založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, tedy na sérii simulací typických manažerských pracovních činností. Testuje se pracovní způsobilost uchazeče o konkrétní manažerskou funkci.

#### 5. Pohovor

- Je nejpoužívanější metoda při výběru pracovníků,
- dobře připravený pohovor přináší řadu výhod.

##### **Cílem pohovorů je:**

- získat dodatečné i hlubší informace o uchazeči,
- poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v podniku a umožnit, aby se rozhodl, zda práce na obsazovaném pracovním místě a v daném podniku bude vyhovovat,
- posoudit osobnost a povahové rysy uchazeče,
- přispět k vytváření dobré pověsti podniku u vybraných i odmítnutých uchazečů nenápadným prezentováním pozitiv podniku.

##### **Typy pohovorů:**

- dle počtu účastníku pohovoru – zda podnik bude zastupovat 1 osoba nebo bude vytvořena skupina posuzovatelů.
- dle obsahu a průběhu
  - nestrukturovaný: jeho forma a obsah i postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru,

- strukturovaný: obsah, pořadí i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány, pohovor je standardizován,
- polostrukturovaný: část pohovoru je strukturovaná a část volně plynoucí.

Existuje řada metod při výběru vhodného uchazeče o zaměstnání. Firmy většinou metody kombinují, aby získali o uchazeči co nejvíce informací např: pohovor a psychologický test.

Výběr končí v momentě, kdy vhodný uchazeč je přijat na požadovanou pozici.

## 2.5. Odměňování

Odměňování je nástroj pro ovlivňování pracovního výkonu a motivace pro pracovníků. Je založeno na tom, co znají a umí pracovníci – tedy na jejich schopnostech a dovednostech.

Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku.

Za odměnu se považuje mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi za vykonávanou práci.

***Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj také:***

- zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného pracovního zapojení v podniku,
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka,
- formální uznání (pochvaly),
- dobré přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,

- rozmanitá a zajímavá práce,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek.

Některé formy odměny nemají ani hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost.

Především malé podniky poskytují svým zaměstnancům pocit větší důležitosti, zpravidla jim nabízí rozmanitější práci, větší samostatnost.

*Co se tedy odměňuje?*

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu: např: rizikovost práce, vzdělání, tvořivost, znalost práce, obratnost, obtížnost práce, bystrost, iniciativa, přesnost atd.

Mzda je finanční ohodnocení zaměstnance za vykonanou práci.

Mzda - hodinová = pro pracovníky dělnických profesí  
 - měsíční = pro technickohospodářské činnosti

**Mzda může být poskytována ve formě :**

*Základní*

- Můžeme rozdělit na časovou, úkolovou, podílovou, provizní, smíšenou a smluvní.

*Doplňkové*

- Může mít podobu: premií, odměn, příplatku, podílu na zisku.

**Systém odměňování by měl:**

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,

- v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem(zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností,
- být pracovníky akceptován,
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady s ohledem na příjmy.

## **2.6. Pracovně – právní vztahy**

Organizace se v dnešní době stále více začaly věnovat pracovně-právním vztahům.

Zákoník práce vymezuje práva a povinnosti zaměstnavatele i zaměstnance, protože nemají rovné postavení. Práva zaměstnance vznikají při vstupu jedince do organizace.

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy. Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Muže jít o běžné neformální vztahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly, ať už se jedná v rámci určité pracovní skupiny či v rámci organizace nebo platnými zákony, upravující oblast práce, jako jsou například: Zákoník práce, Zákon o zaměstnanosti, Zákon o kolektivním vyjednávání

***V malém podniku vznikají následující vztahy mezi:***

- a) pracovníkem a podnikem (zaměstnancem a zaměstnavatelem), které jsou upraveny Zákoníkem práce a dalšími zákony upravující oblast práce,
- b) nadřízeným a podřízeným, upravované pracovní smlouvo, podnikovým organizačním řádem, pracovním řádem či dalšími předpisy,
- c) pracovníky podniku a zákazníky a veřejnosti, upravované řadou podnikových či zvláštních pravidel,
- d) pracovními skupinami, které bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem,
- e) spolupracovníky, které bývají obvykle neformální a nebývají upravovány žádnými předpisy.

Pracovním vztahům je třeba věnovat dostatečnou pozornost, protože výrazně ovlivňují dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků.

Kolektivní smlouva ve VPS, a.s. upravuje individuální vztahy v oblasti pracovněprávních nároků, které je třeba dodržovat v zájmu oprávněných práv, potřeb a zájmů zaměstnanců a zaměstnavatele.

Kolektivní smlouva se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří jsou v hlavním poměru k zaměstnavateli. Na zaměstnance, kteří jsou ve vedlejších pracovním poměr, důchodce - bývalé zaměstnavatel VPS, a.s. a na učně se vztahující jen ta ustanovení kolektivní smlouvy, ve kterých je to výslovně uvedeno.

### 3. HISTORIE PODNIKU

V rámci druhé vlny kupónové privatizace vznikla 1. ledna 1994 transformací odštěpného závodu Českých plynárenských podniků s totožným názvem Východočeské plynárenské strojírný,a.s.

Založení původní organizace spadá do roku 1950, kdy vznikl strojně montážní závod národního podniku Plynostav Pardubice. V roce 1953 byl závod delimitován do Východočeských plynáren n.p. Hradce Králové. Od 1.4. 1991 se stal samostatným odštěpným závodem ČPP Praha s trváním do doby privatizace.

Firma Východočeské plynárenské strojírný a. s. datuje své počátky do roku 1951, kdy z areálu bývalého cukrovaru patřícího rodu Berků byl zřízen strojně montážní závod plynárenského zaměření, který byl organizačně začleněn po Český plynárenský podnik Praha. Tento stav prakticky do roku 1993. Od 1.1. 1994 zprivatizována v rámci 2. kola kupónové privatizace. V souvislosti s tím firma hledá další výrobní program a tento nachází v technologiích souvisejících s využitím propanu – butanu. Během tří let se toto zaměření stává nosnou aktivitou firmy.

V současné době je společnost jedním z předních výrobců tlakových nádob na uskladnění propan – butanu a přepravních vozidel pro jeho bezpečný transport ve střední Evropě. Dodává prakticky do všech zemí zmíněného regionu, intenzivně hledá další exportní možnosti do zemí bývalého Sovětského Svazu, otevírá první kontakty v Rumunsku a Bulharsku. Objem exportu bude činit v roce 2009 cca 85% celkové produkce firmy. Firma je schopna realizovat rozsáhlé investiční akce a to od úvodních projektů až po kompletní dodávky včetně montážních prací a uvedení do provozu. Investiční politika je zaměřena na zvyšování produktivity práce přičemž velký důraz je kladen na zlepšování pracovních podmínek všech zaměstnanců.



### 3.1. Základní informace o firmě

Obchodní firma: Východočeské plynárenské strojírný, a. s.  
Sídlo: Rosice 16, 538 34 Rosice u Chrasti  
Právní forma: Akciová společnost

#### ***Předmět podnikání:***

- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- projektová činnost ve výstavbě,
- kovoobráběčství,
- silniční motorová doprava nákladní,
- zámečnictví,
- provozování svářečské školy pro základní kursy svářečů, pro úřední zkoušky svářečů,
- strojírenská výroba regulační techniky plynových zařízení,
- pronájem hmotného majetku,
- obchodní činnost – koupě zboží za účelem dalšího prodeje,
- provádění ochranných nátěrů a nástřiků proti korozi,
- opravy silničních vozidel,
- výroba, opravy a montáž měřidel,
- výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie,
- montáž, opravy, rekonstrukce, revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení a periodické zkoušky nádob na plyny,
- výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie,
- montáž, opravy a revize vyhrazených elektrických zařízení,
- výroba rozvaděčů nízkého napětí,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

### ***Podnikatelská aktivita a výhled rozvoje firmy***

Hlavní aktivity společnosti v nejbližším roce se budou upínat k rozšíření obchodních aktivit směrem na východ tzn. do zemí bývalého Sovětského svazu vč. Rusku a dále pak směrem na Balkán, kde se nejperspektivněji v současné době jeví Rumunsko a významnějším trhem by se v budoucnosti mohlo stát i Bulharsko.

Výraznější rozšíření obchodních oblastí dále pak již nebude možné, neboť transportní náklady na výrobky z naší produkce s rostoucí vzdáleností neúměrně narůstají. Jde prakticky o to, kam nejsme schopni dodat své výrobky vlastní přepravní technikou, tam je velice obtížné naši produkci uplatnit, neboť přepravní náklady výrobky neúměrně podražují.

Předpokládáme, že dojde na našich tradičních trzích, což je Polsko a Německo k nárůstu prodeje v rozmezí cca 5-10, což činí cca 150 nádob.

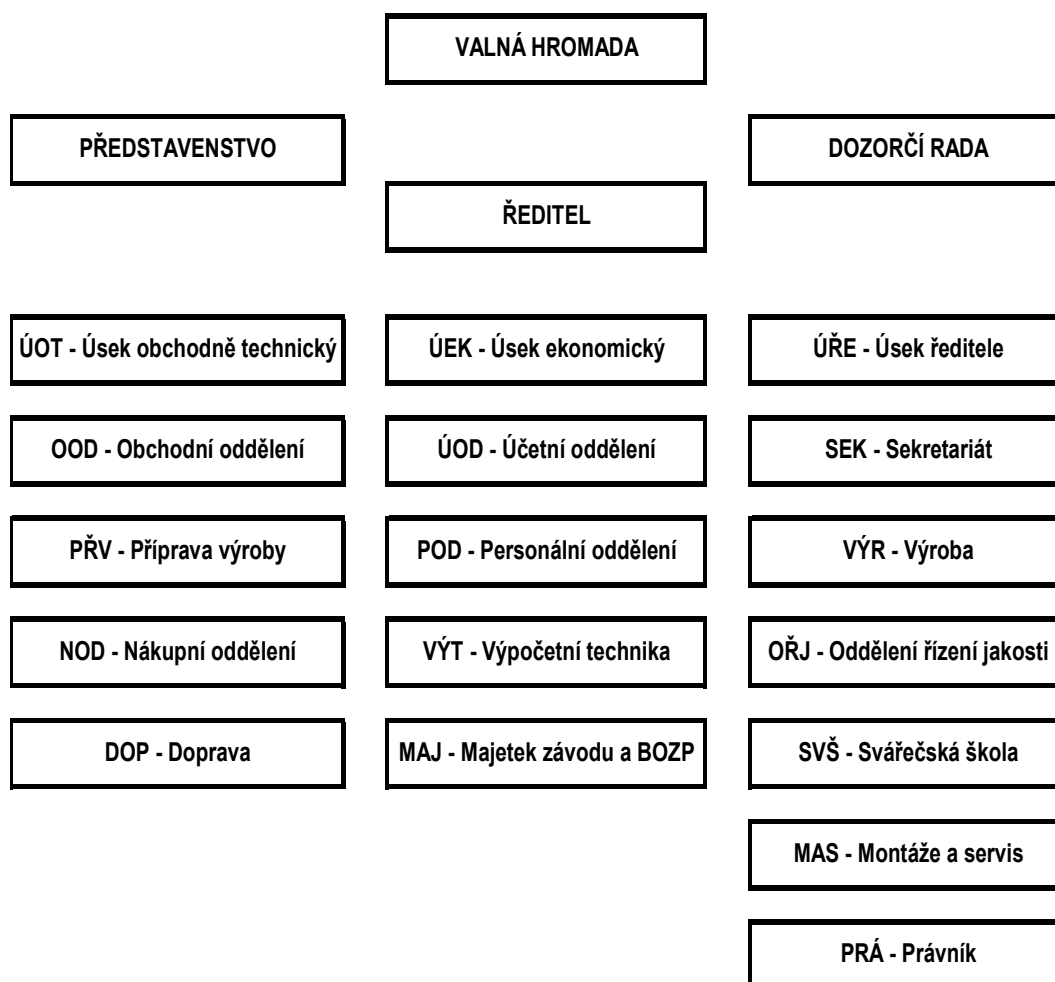
Přispěje k tomu zejména založení obchodní kanceláře ve Warszawě a obchodní aktivity firmy Eurotank na holandském trhu.

V oblasti přepravní techniky se firma soustředí na rumunský trh, který se v současné době jeví mezi novými aktivitami jako nejperspektivnější. Podmínkou úspěšného prodeje je dále udržení pozic na polském trhu, který je v současné době obchodně nejvýznamnější.

Investiční činnosti pro nejbližší období je soustředěna na zvyšování produktivity práce. Z toho důvodu bude nejvýznamnější akcí roku 2009 nákup nové tryskací technologie – metacích kol, které výrazně zproduktivní proces tryskání nádob a uspoří potřebu tlakového vzduchu, jehož výroba je energeticky náročná. Dále dojde k určité obnově strojního parku a to zejména v oblasti svařovací techniky a dále pak v oblasti dělení materiálu. Bude proveden nákup nových tabulových nůžek, čímž bude nahrazeno staré zařízení, které je již na hranici životnosti.

### 3.2. Organizační struktura

Schéma organizační struktury řízení a. s.



### ***Odpovědnost a působnost úseku v rámci stanovené organizační struktury***

Dělení úloh v celkovém mechanismu řízení VPS,a.s. je vyjádřena kompetencí a odpovědností vedoucích zaměstnanců stojících v čele jednotlivých organizačních úseků a jejich seskupení. Danému rozsahu odpovědnosti odpovídá i pravomoc rozhodovat o řešení těchto úkolů, které z této odpovědnosti vyplývají, případně předkládat návrhy na zabezpečení těchto úkolů tehdy, jestliže tato kompetence je svěřena vyššímu řídicímu stupni.

V čele organizační struktury stojí ředitel, který je podřízen představenstvu,a.s. a přímo nadřízen všem vedoucím úsekům.

Působnost každého úseku tvoří soubor činností, které je tento úsek oprávněn a povinen vykonávat.

### **3.3. Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je proces, který má zajistit, aby organizace měla dostatečné množství uchazečů. Jde tedy o nepřetržitý proces, při kterém se vyhledávají ti nejvhodnější uchazeči o zaměstnání.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně firma VPS, a.s. a na druhé straně jsou to potenciální uchazeči o práci.

Za zajišťování nábory pracovníků pro jednotlivá pracovní místa ve VPS, a.s. je odpovědný personální útvar. Požadavky k zajištění předkládají vedoucí organizačních útvarů. Nároky na znalosti a dovednosti formuluje odborný vedoucí.

#### ***Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků***

Reakce potenciálních zájemců o pracovní místo ve firmě VPS,a.s. záleží na celé řadě podmínek a okolností. Podmínky lze rozdělit na vnitřní a vnější.

Firma VPS,a.s. může vnitřní podmínky do jisté míry ovlivnit na rozdíl od vnějších, které jsou dané. Vnitřní podmínky jsou spojeny s firmou. Můžeme se zmínit

např.: o úspěšnosti či dobré pověsti firmy VPS,a.s., péče o pracovní prostředí, zájem o zaměstnance a jejich rodiny, zájem o bývalé zaměstnance – důchodce.

Postavení podniku VPS,a.s. v místním i celostátním měřítku má zcela přirozeně podstatný vliv na získání zaměstnanců.

Firma VPS,a.s. klade velký důraz na dobré mezilidské vztahy a sociální klima v podniku.

*Podmínky, související s pracovním místem a uvedení příkladu :*

- a) charakter práce – lakýrník,
- b) požadavky na pracovníka – vzdělání, kvalifikace a schopnosti pracovníka,
- c) rozsah povinností a odpovědnosti - přesně dány ve firmě VPS,a.s.,
- d) organizace práce a pracovní doby – ve firmě VPS,a.s je stanovena pevná pracovní doba, po domluvě může být upravena,
- e) místo vykonávané práce- tato podmínka je přesně daná – adresa firmy,
- f) pracovní podmínky – impuls pro nové zaměstnance v podobě odměn, zaměstnaneckých výhod.

Faktory podnikem neovlivnitelné, nebo-li vnější faktory ovlivňují situaci na trhu práce a podmínky zaměstnávání lidí v zázemí firmy mezi které patří: demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko –legislativní faktory.

### ***Formy získávání zaměstnanců***

Firma VPS,a.s. potřebuje nové zaměstnance v případě nedostatku zaměstnanců, nebo pro dočasný záskok za stávající zaměstnance. Pro firmu VPS,a.s. to znamená získání zaměstnanců s přiměřenými náklady a ve stanoveném termínu.

Firma VPS,a.s. může obsazovat volná pracovní místa, jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil. Nejsou-li potřebné lidské zdroje uvnitř podniku, je třeba hledat nové zaměstnance z vnějších zdrojů. Firma VPS,a.s. upřednostňuje vnitřní zdroje.

Uvedla jsem zde příklady k jednotlivým zdrojům a připojila jsem výhody a nevýhody, které jsou s těmito zdroji spojeny.

a) Z vnějších zdrojů:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol,
- zaměstnanci jiných organizací,
- uchazeči vracející se ze zaměstnání ze zahraničí.

Doplňkové zdroje:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti.

Výhody:

- noví pracovníci mohou přinést nové nápady, zkušenosti, poznatky,
- vyšší náklady na proces získávání,
- rozsáhlý zdroj kandidátů.

Nevýhody:

- proces získávání je náročný především z hlediska času,
- případné doškolení pracovníků,
- vyšší náklady na proces získávání,
- adaptace a orientace pracovníků zvenku je delší.

b) Z vnitřních zdrojů

- Přesun pracovníků uvnitř podniku: například přesun pracovníka na jinou práci, případné propouštění.

Výhody:

- organizace má přehled o svých zaměstnancích = přesně ví, který zaměstnanec vykonává funkci,
- silné a slabé stránky zaměstnanců,
- pracovník již zná prostředí organizace.

Nevýhody:

- neschopnost plnit úkoly při získání vyšší pozice,
- vzájemné soupeření o vyšší pozice,
- určité omezení při pronikání nových názorů, myšlenek.

### ***Metody získávání pracovníků***

Volba metod získání pracovníků závisí na rozhodnutí firmy, zda se rozhodne pro získání pracovníků z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Důležité jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, mezi které patří např: zvláštní schopnosti pracovníka, vzdělání...

Na pozici mzdové účetní ve firmě VPS,a.s jsou kladeny tyto požadavky:

požadované vzdělání: úplné střední vzdělání ekonomického směru

požadovaná praxe: 6roků

### **Požadavky na vzdělání:**

Popis požadavků	Stav	Plnění
Znalost zákonů a vyhlášek souvisejících s funkcí	ANO	Průběžně doplňováno
Znalost práce s PC a programy	ANO	Průběžně doplňováno
Znalost jazyků	NE	
Znalost interních předpisů	ANO	Průběžně doplňováno
Znalost předpisů Bezpečnosti práce	ANO	Průběžně doplňováno

Existují firmy, kde je tak dobrá pověst, že se vůbec firma nemusí uchýlovat k žádným metodám výběru. Všechna potenciální volná místa jsou schopni uchazeči obsadit, kteří se sami na ně obracejí. Ve Firmě VPS,a.s. se čas od času stane, že uchazeči sami informují o volná pracovní místa.

Metod získání pracovníka je celá řada. Jako většina firem, tak i VPS,a.s. spolupracuje s Úřadem práce v Chrudimi. Firma VPS, a.s. předá podklady s uvedenými

požadavky na volné pracovní místo. Výhodou je velmi levná metoda získávání pracovníků, nevýhodou je poněkud omezený výběr uchazečů registrovaných na Úřadu práce.

Velmi častou metodou je získávání ze vzdělávacích zařízení. Pracovní místa jsou obsazeny čerstvými absolventy škol a učilišť. Firma VPS,a.s. dává tomuto způsobu přednost, protože tito absolventi mohou do firmy přinést nové pohledy, poznatky.

Nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích.

Firma VPS,a.s. využívá inzerci v regionálním deníku a v různém tisku. Výhodou této metody je, že se poměrně rychle dostane k adresátovi a dozví se mnohem více lidí o této nabídce.

Základem je dobře formulovaný inzerát, kde cílem je upoutat pozornost. Nevýhodou může být cena inzerce.

Firma VPS, a.s. vyhotovuje inzerát vždy pro jedno konkrétní volné pracovní místo. Existují firmy, které nabízejí v inzerátu, více nabídek. Myslím si, že je to špatný způsob výběru vhodného pracovníka.

*Inzerát musí obsahovat:*

K jednotlivým bodům jsem uvedla i příklad.

- a) název práce(zaměstnání): vedoucí nákupního oddělení ve VPS,a.s.
- b) popis práce a charakteristiku činnosti : zodpovídá za zajištění potřebného materiálu pro výrobu dle předaných podkladů, spolupracuje s konečným dodavatelem, provádí kontrolu uskladnění zásob - existuje řada činností, které vedoucí nákupního oddělení musí vykonávat. Uvedla jsem zde 3 činnosti, existuje celá řada činností.
- c) název a adresu organizace: VPS, a.s. Rosice u Chrasti
- d) požadované schopnosti, vzdělání, kvalifikace, praxe:

požadované vzdělání: úplné střední vzdělání ekonomického směru

požadovaná praxe: 5 roků



### Požadavky na vzdělání:

Popis požadavků	Stav	Plnění
Znalost zákonů a vyhlášek souvisejících s funkcí	ANO	Průběžně doplňováno
Znalost práce s PC a programy	ANO	Průběžně doplňováno
Znalost jazyků	NE	
Znalost interních předpisů	ANO	Průběžně doplňováno
Znalost předpisů Bezpečnosti práce	ANO	Průběžně doplňováno

Dále je v inzerátu uvedeno:

- požadavky na věk uchazeče, pracovní podmínky tj. mzda/ plat, možnosti dalšího vzdělávání, pokyny pro uchazeče, jak, kde a kdy by se měl o zaměstnání ucházet.

Také firma, již využila služeb zprostředkovatelských agentur a to v případě hledání vhodného a především kvalifikovaného pracovníka v úseku expedice a prodeje. Výhodou je, že ředitel firmy předal agentuře své požadavky a agentura sama vybrala vhodného kandidáta, takže firma se nemusela zabývat všemi činnostmi, které jsou potřeba pro získání takto kvalifikovaného pracovníka. Pro firmu VPS,a.s. je poněkud dražší metoda, ale efektivní.

Zjistila jsem, že firma VPS, a.s nevyužívá získávání nových pracovníků pomocí internetu. Bude to nejspíše způsobeno tím, že v této firmě nejsou tak často volná místa.

Firma ani nevyužívá formu prostřednictvím letáků.

Závěrem bych chtěla říci, že se jedná o firmu, kde se nevyskytuje tolik volných pracovních míst. Jedná se o střední firmu, kde každý zaměstnanec má svoje působení a když už se uvolní místo, tak je to spíše z důvodu např: odchodu zaměstnance do důchodu, než z důvodu, že by se tam lidem nelíbilo pracovat. Lidé, kteří jsou zaměstnáni v této firmě, jsou vděční, protože ve Východočeském kraji je to s hledáním práce velmi velký problém.

### 3.4. Výběr pracovníků

Výběr vzniká na základě skupiny uchazečů, kteří prošli předvýběrem a ze kterých musí organizace vybrat toho nejvhodnějšího, který by nejlépe vyhovoval požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům podniku.

#### *Metody výběru pracovníků*

Nejběžnější metodou výběru pracovníků je dotazník. Firma VPS,a.s. předkládá všem uchazečům stejný dotazník, nazývá se „Osobní dotazník“, protože uchazeč v dotazníku vyplňuje osobní údaje, mezi které patří např: jméno, příjmení uchazeče, tituly, rodinný stav. Osobní dotazník má 2 formy. Obě formy dotazníků mají první část stejnou. Ta obsahuje identifikační údaje. Ve druhé části se však obě formy dotazníků liší. První forma dotazníku uvádí holá fakta o následujících skutečnostech: výčet předchozích zaměstnání, pracovní zkušenosti atd. Druhá forma dotazníku umožňuje uchazeči, aby se podrobněji rozepsal o určitých skutečnostech např: o své dosavadní kariéře, o svých zálibách, co jej přitahuje na zaměstnání, o než se uchází atd. Závěrečná část dotazníků je u obou forem stejná.

*Patří sem:*

- a) reference – uvedení jmen osob, které mohou o uchazeči podat podrobnější informace,
- b) termín, kdy by uchazeč mohl nastoupit v případě, bude-li přijat,
- c) podpis uchazeče a datum.

Druhou formu firma především využívá při obsazování vedoucích pozic nebo specialistů. Osobní dotazník je zdrojem informací evidence pracovníků.

Z dotazníku firma nezjistí všechny potřebné informace, proto je potřeba zvolit další metodu výběru, mezi kterou patří předložení životopisu, popřípadě zaslání životopisu v elektronické podobě. Metoda životopisu se často používá s kombinací metodou pohovoru. Pokud v inzerátu není uvedena forma životopisu, firma upřednostňuje volný životopis, neboť obsah i struktura již sama vypovídá o charakteru uchazeče.

Ze životopisu se zjišťuje dosažené vzdělání, které by mělo být doloženo kopií např: výuční list, maturitní vysvědčení. Zaměstnavatele hlavně zajímá praxe v oboru, zkušenosti, dovednosti. Ze životopisu se nezjistí povahové rysy, komunikační dovednosti, proto k doplnění těchto informací slouží pohovor.

Pohovor provádí personalista za přítomnosti ředitele nebo jeho zástupce. Cílem je získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči. Firma upřednostňuje polostrukturovaný pohovor.

*Pohovor má 3 fáze:*

#### 1) Zahřívací fáze

- Slouží především k tomu, aby se uchazeč uvolnil, aby mohl mít na vzájemném dialogu, co největší podíl. Většina uchazečů je zpočátku napjatá a nervózní a tím se jejich chování velmi mění, proto zájem zaměstnavatele o uchazeče na otázku např: na cestu, nebo jak se má, uchazeče přispěje k uvolnění

#### 2) Hlavní fáze

- Vyzpovídáme žadatele.
- Zde by měl dostat větší prostor k hovoru uchazeč, abychom zjistili nedostatky vycházející ze životopisu.

#### 3) Shrnutí pohovoru

- Posouzení možnosti naděje uchazeče, případné navrnutí na druhý termín rozhovoru.

Výběr končí v momentě, kdy vhodný uchazeč je přijat na požadovanou pozici.

Firma také využívá testování způsobilosti. Jde o odborné znalosti – testy, které jsou vhodné pro posuzování odborných předpokladů pro výkon práce, především v testování znalostí v dopravní obsluze při distribuci zboží a materiálu. Firma provozuje svářečskou školu, kde je zapotřebí přezkoušení v praktické rovině.

### ***Stručný postup pracovníků ve firmě VPS, a.s***

Postup probíhá v několika fázích:

- 1) Analýza potřeb zaměstnanců a uplatnění požadavků na obsazení volného místa uplatňuje vedoucí zaměstnanec interního oddělení.
  - V požadavku se uvede: funkce, profese, počet zaměstnanců, pohlaví, směnnost, platové zařazení, podmínky, vzdělání, odborná praxe a ostatní požadavky.
  
- 2) Pohovor, posouzení uchazečů
  - Provádí personální útvar, ověří jeho doklady, kterými může prokázat splnění požadavků.
  - V případě potřeby vyjasnění sporných otázek přizve personální útvar žádajícího vedoucího.
  
- 3) Výběr uchazeče
  - Personální útvar vybere vhodného uchazeče pomocí vhodných metod výběru.
  
- 4) Vystavení osobního dotazníku
  - Personální útvar předá tiskopis „Osobní dotazník“ k vyplnění osobních údajů.
  
- 5) Konečné rozhodnutí
  - Personální útvar rozhodne o uchazeči a výsledek oznámí vedoucímu zaměstnanci.
  
- 6) Uzavření smlouvy o pracovním poměru
  - Uzavření smlouvy provede vedoucí personálního útvaru s podmínkami dle vstupních pohovorů.

### ***Vznik pracovního poměru***

Pracovní poměr se zakládá písemnou smlouvou. Vzniká dnem, který je smlouvou sjednán jako den nástupu do zaměstnání. Smlouva se uzavírá nejpozději v den nástupu do zaměstnání.

**Pracovní smlouva musí obsahovat:**

- a) druh práce/funkce, na kterou je zaměstnanec přijímán,
- b) místo výkonu práce/obce, závod, nebo jinak určení místa,
- c) den nástupu do zaměstnání a dobu trvání pracovního poměru,
- d) ujednání o zkušební době, pokud se sjednává.

Základní informace, které by měla smlouva obsahovat, se mění podle úrovně pracovního místa. Pracovní smlouva obsahuje tyto náležitosti:

- 1) název organizace či pracovního místa,
- 2) pracovní úkoly a povinnosti,
- 3) datum zahájení pracovního poměru a pravidla pro výpočet doby zaměstnání,
- 4) mzdový / platový tarif, příplatky za práci,
- 5) pracovní doba včetně přestávek v práci,
- 6) organizace dovolené – roční počet dnů placené dovolené, období v roce, kdy si lze vybrat dovolenou, doba zaměstnání pro přiznání dovolené,
- 7) nemoc – doba vyplácení nemocenských dávek, hlášení nemoci,
- 8) výpovědní lhůta,
- 9) postup při vyřizování stížností,
- 10) disciplinární postup,
- 11) práva zaměstnavatele měnit podmínky pracovní smlouvy na základě řádného oznámení.

Pracovní smlouva se vyhotovuje ve třech vyhotoveních:

- 1 x zaměstnanci, 1 x mzdové účtárně, 1 x osobnímu spisu zaměstnance.

Pracovní poměr za společnost uzavírá ředitel společnosti nebo dle Statutu, a.s. pověřený zástupce. Před uzavřením pracovní smlouvy je společnost povinna seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž bude práci vykonávat. Zaměstnanec je povinen podrobit se vstupní lékařské prohlídce.

**Při nástupu do zaměstnání je zaměstnanec povinen předložit:**

- a) občanský průkaz,
- b) potvrzení o předchozích zaměstnání a další doklady související s mzdovou agendou,
- c) doklady o dosažené kvalifikace.

Při vstupu do zaměstnání je organizace povinna seznámit zaměstnance zejména s těmito předpisy a zásadami: o ochraně státního, hospodářského a služebního tajemství všeobecnými zásadami bezpečné a zdravotně nezávadné práce s pracovním řádem k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na konkrétním pracovišti s protipožárními předpisy.

Při nástupu absolventa škol uzavírá organizace pracovní smlouvu na určitý druh práce, které dle platných podmínek předpisů jsou pro ně přiměřené se zřetelem na anatomické, fyziologické a psychické zvláštnosti mladistvých.

**Po uzavření pracovní smlouvy následuje:**

1) Vstupní školení, instruktáž

- Zaměstnanec absolvuje vstupní školení z požární ochrany, zajišťuje personální útvar vlastní školení, instruktáž provede bezpečnostní technik, který provede i záznam o absolvování školení dle zápisu bezpečnosti práce

Školení na pracovišti – vedoucí pracoviště provede školení o bezpečnosti práce a o požární ochraně.

2) Školení o systému řízení jakosti

- Provede vedoucí pracoviště konkretizované na část týkající se zaměstnancovy funkce.
- Podkladem pro školení jsou „Příručka jakosti“ a příslušné organizační směrnice.

### **Změny pracovního poměru:**

Pracovní smlouvy lze změnit pouze písemně v souladu s ustanoveními Zákoníku práce o změnách pracovního poměru.

### **Skončení pracovního poměru:**

Pracovní poměr může být rozvázán:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby, pokud byl sjednán na dobu určitou.

### **3.5. Odměňování zaměstnanců ve firmě VPS,a.s.**

Každá firma má svůj vlastní systém odměňování. Účelem odměňování je dosahovat stavu, kdy jsou zaměstnanci spokojeni a motivovaní. Zaměstnanci, kteří jsou motivovaní pracují s vyšší produktovou prací, zlepšují své výkony a hlavně neodcházejí z firmy.

Systém odměňování ve firmě je založen na spravedlivosti, neboť spravedlivé odměňování ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Při odměňování se přihlíží ke vzdělání zaměstnanců, délce její praxe a dalším znakům zaměstnance. Mezi tyto znaky patří např: odborná příprava a zkušenosti, řešení problémů, zodpovědnost, včas plnění úkolů, přesnost, rizikovitost práce, iniciativa atd.

Odměňování zaměstnanců se řídí zákonem č.1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a průměrném výdělků ve znění všech pozdějších jeho změn a doplňků a dle níže uvedených zásad.

Tyto zásady se vztahují na všechny zaměstnance s výjimkou okruhu zaměstnanců, členů orgánu a.s., vymezených stanovami a.s. s nimiž byla uzavřena manažerská smlouva.

*Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci pro a.s. mzda:*

- dle manažerské smlouvy,
- dle smlouvy o odměňování,
- ostatních zaměstnancům dle těchto zásad:

*Základní druhy mzdy:*

- a) *Hodinová /časová i úkolová/ - je poskytována na pracovištích dělnických profesí – týká se jednicových a režijních dělníků*
- b) *Měsíční – vyplácí se na pracovištích technickohospodářských(TH) funkcí - týká se TH pracovníků*

### ***Zásady odměňování***

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance na základě vykonávané práce, sjednané v pracovní smlouvě a stanoví mu mzdu následovně:

- a) *zaměstnance dělnické profese:*
  - do tarifních stupňů nebo sjedná měsíční mzdu. Tato měsíční mzda je odvozena od tarifní mzdy a jsou v ní zahrnuty i tarifní přírážky.
- b) *zaměstnance TH zařadí zaměstnavatel podle smlouvy o mzdě*

Zařazení zaměstnanců do funkcí, povolání, tarifních stupňů a stanovení smluv o mzdě vedení a.s. ve spolupráci s vedoucím výroby a.s.

Případný nesouhlas zaměstnance se zařazením je možno řešit odvoláním k řediteli a.s.

### **Tarifní hodinová mzda**

Tarifní hodinová mzda je používána pro odměňování zaměstnanců dělnických profesí zařazených do tarifních stupňů a skládá se z hodinového tarifu příslušného stupně, z tarifní a mimotarifní přírážky.

- a) *Mzdové tarify*
- b) *Přírážky: vyplácí se současně se mzdou za příslušný měsíc*



25 % - příplatek za každou hodinu při směnném provozu (střídání ranních a odpoledních směn popř. nočních směn) odpracovanou při odpolední nebo noční směně v dělnických profesích odměňovaných tarifní mzdou. Odpolední směnou se rozumí směna ve vícesměnném provozním režimu, v níž alespoň 5hod. připadá na dobu od 12,00 – do 22.00 hod. Práci v noci se rozumí práce konaná v době od 22.00 – 6.00 hod.

### **Prémie**

U zaměstnanců dělnických povolání a THP stanovuje základní měsíční prémii vedení společnosti dle hospodářského výsledku předchozích období a je počítána ze skutečně vyplacené základní mzdy za příslušný měsíc

### **Mimotarifní přírážka – fond ředitele**

O výplatě z fondu rozhoduje ředitel a. s., návrhy na výplatu podávají jeho přímí podřízení včetně zdůvodnění na zvláštním tiskopise. Z této částky je pro nadřízené dělnických profesí určena částka 400Kč na podřízeného zaměstnance a měsíc k odměňování a motivaci zaměstnanců.

O vyplácení všech složek mzdy musí být vedena přehledná a průkazná evidence.

### **Mzdové příplatky**

Příplatek za práci přesčas, ve dnech pracovního klidu je roven dolním zákonným hranicím stanovených v zákoníku práce a v zákoně o mzdě. Za práci přesčas ve dnech pracovního klidu náleží příplatek 50%. Tyto příplatky mohou být navýšeny až o 10Kč/hod rozhodnutím vedení společnosti v sezónních obdobích vyhlášených vedením společnosti při zvýšené potřebě výkonů, za předpokladu trvání směny alespoň 5 hodin.

### **Odměny za pracovní pohotovost**

Dohodne-li zaměstnavatel se zaměstnancem, aby byl mimo pracovní dobu připraven, že bude povolán na pracoviště, poskytne mu odměnu ve výši 8,-Kč a jde-li o den pracovního klidu ve výši 15,-Kč za hodinu pracovní pohotovosti

## **Odměny ve zvláštních případech**

Mzda při výkonu jiné práce se řídí ustanovením zákoníku práce

Přiděli-li zaměstnavatel zaměstnanci v rámci pracovní smlouvy na přechodnou dobu některé důležité úkoly a nelze jej odměňovat vhodnější mzdovou formou, přísluší mu po tuto dobu mzda ve výši průměrného výdělku.

*Tento způsob odměňování se týká zejména:*

- ověřování, osvojování a předávání nových pracovních metod, techniky a technologie,
- práce při záběhu nové výroby,
- oprav, rekonstrukcí a revizí výrobních zařízení,
- neodkladných prací k odvrácení živelných pohrom.

## **Výplata a splatnost mzdy**

Výplatní termín je 11.kalendářní den v následujícím měsíci a mzda je převáděna bezhotovostně na účet zaměstnance. Výplatní termín se rozumí odepsání prostředků z bankovního účtu zaměstnavatele.

V případě, že uvedené datum připadne v měsíci na den pracovního volna-sobotu, posunuje se výplatní termín na nejbližší předcházející pracovní den a v případě, že uvedené datum připadne na den pracovního klidu nebo neděli, posunuje se výplata na nejbližší následující pracovní den.

Firma VPS,a.s. využívá moderní přístup k odměňování. Zahrnuje do odměn povýšení, formální uznání, pochvaly a také zaměstnanecké výhody, které firma poskytuje pracovníkovy nezávisle na pracovním výkonu.

Firma zaměstnává kvalifikované dělníky, kteří jsou dobře ohodnoceni, ale vzhledem k náročnosti, složitosti práce by zasluhovaly ohodnocení větší. Zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích jsou v současné době ohodnocováni mnohem více.

Cílem mzdového systému firmy VPS,a.s. je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídající mzdové politice firmy.

### **3.6. Práva a povinnosti zaměstnanců VPS, a.s.**

Základní otázky a povinnosti zaměstnance vymezuje pracovní smlouva. Každý zaměstnanec je povinen seznámit se s Pracovním řádem a předpisy vztahujícími se k práci jím vykonávané a s nimiž je vedení společnosti povinno jej při nástupu seznámit.

Každý zaměstnanec je povinen plnit pokyny nadřízeného vedoucího a dodržovat zásady spolu práce s ostatními zaměstnanci. Má právo požadovat vytváření takových pracovních podmínek, které umožňují co nejlepší pracovní výkon.

Jmenovité povinnosti, práva a odpovědnost stanoví každému zaměstnanci jeho přímý nadřízený. Každý zaměstnanec se při svém pracovním jednání a s ním spojenými záležitostmi řídí služebním postupem to znamená, že se obrací na svého bezprostředně nadřízeného.

Dostane-li zaměstnanec úkol od vyššího vedoucího, je povinen jej provést, avšak musí o tom uvědomit svého přímého nadřízeného, pokud možno ještě před provedením úkolu.

Všichni zaměstnanci jsou povinni vzájemně spolupracovat, poskytovat si informace v rámci vymezených úkolů, prohlubovat své odborné znalosti a uplatňovat nové poznatky v práci.

### **3.7. Kolektivní smlouva firmy VPS,a.s.**

Kolektivní smlouva upravuje individuální a kolektivní vztahy v oblasti pracovně-právních nároků, které je třeba dodržovat v zájmu oprávněných práv, potřeb a zájmů zaměstnanců a zaměstnavatele.

Firma VPS,a.s má uzavřenou tuto smlouvu na 1 rok.

Kolektivní smlouva se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří jsou v hlavním pracovním poměru k zaměstnavateli. Na zaměstnance, kteří jsou ve vedlejších pracovních poměrech, důchodce - bývalé zaměstnavatel VPS, a.s. a na učně se vztahující

jen ta ustanovení kolektivní smlouvy, ve kterých je to výslovně uvedeno.

Kolektivní smlouva je výsledkem vyjednávání mezi zástupcem zaměstnanců - v podobě odborů a zástupci zaměstnavatele.

Kolektivní vyjednávání je zaměřeno na širokou oblast pracovních podmínek.

*Předmětem kolektivní vyjednávání je:*

- 1) odměňování
- 2) pracovní doba
- 3) dodatková dovolená
- 4) bezpečnost práce
- 5) služby poskytované zaměstnanci
- 6) povinnost konzultovat důležitá rozhodnutí

Cílem kolektivního vyjednávání je vyřešení problémů smírnou cestou mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

### ***Pracovní doba***

Ve firmě VPS,a.s. je týdenní pracovní doba v jednosměnném provozu stanovena na 40hod týdně, u dvousměnného provozu na 38,75hod a u třisměnného provozu na 37,5hod.

Výjimky ze stanovení pracovní doby z důvodu dojíždění do zaměstnání nebo u matek z důvodu péče o dítě povoluje ředitel na základě doporučení.

Úsek	Stanovení doby	Přestávky na oddych
Dělnické profese	6.00 - 14.30 resp. 14.15 u dvou a 14.00 u tři směn	10.30 – 11.00
	14.00 – 22.15 u dvou a 22.00 u tři směn	18.30 – 19.00
	22.00 – 06.00	2.30 – 3.00
Servisní pracovník	Nerovnoměrná pracovní doba, začátek pracovní doby je v 6.00	Přestávka v práci je individuální
Doprava řidiče	Nerovnoměrná pracovní doba, Začíná hodinu před nakládkou nebo odjezdem	Přestávky v práci jsou řízeny zákoníkem práce
Montážní pracovník	Nerovnoměrná pracovní doba je určována individuálně dle realizovaných akcí	Přestávka v práci je individuální dle montážních prací
THP	6.00 – 14.30 s odchylkou +/- 15min	10.45 – 11.15

THP- technicko hospodářský pracovník

Ve výjimečných případech se přestávka na jídlo a oddych stanoví individuálně. Druhá přestávka na oddych se řídí ustanovením zákoníku práce.

Evidence pracovní doby ve VPS,a.s. je prováděna elektronickou podobou. Každý zaměstnanec je povinen provádět registraci příchodu a odchodu z firmy a do firmy při začátku a konci pracovní doby.

U zaměstnanců, kteří pracují mimo firmu, provádějí evidenci pracovní doby na papírovém pracovním výkazu.

Limit pro převod hodin do následujícího měsíce je 16hod.

### **3.8. Zvyšování kvalifikace, motivace, sociální program**

Péče o personální rozvoj pracovníka je zaměřen především o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování.

Zvyšování kvalifikace se stává součástí personální politiky.

V dnešní době jsou kladeny vysoké nároky na zaměstnance. Zaměstnanci pro výkon své funkce se musejí neustále vzdělávat- zvyšovat své znalosti a dovednosti.

Podnik VPS se věnuje vzděláváním svých zaměstnanců, protože ví, že je to dobrá investice ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Na odbornou přípravu vynakládá podnik značné finanční prostředky.

Výběrem pracovníků sice firma získá ty nejlepší pracovníky, ale to nestačí k vytyčeným cílům organizace, poněvadž pracovníci neustále potřebují vzdělání, rozvoj, aby byly uspokojovány potřeby firmy. Jedná se o celoživotní proces vzdělávání.

***VPS, a. s. zajišťuje svým zaměstnancům:***

- školení,
- doškolování,
- rekvalifikace,
- počítačové kurzy,
- jazykové kurzy,
- účetní kurzy,
- distanční metody vzdělávání,
- umění jednat s lidmi,
- kurzy svářečské školy.

Vzdělávání pracovníků je nezbytná součást personální práce firmy VPS,a.s.

**Vzdělávací aktivity pro nové pracovník musí VPS, a.s. zajistit:**

- aby pracovník porozuměl všem aspektům práce a byl schopen zvládnout všechny úkoly,
- aby se v podniku zorientoval,

- aby se zařadil do podnikového kolektivu,
- aby celý proces proběhl hladce a co nejrychleji.

Proces vstupního vzdělávání nového pracovníka je rozdílné z hlediska různých funkcí.

Podnik si dobře uvědomuje, že zapracování a adaptace na nové prostředí pracovníka je velmi důležité. Samozřejmě záleží především na jedinci, jak dobře to zvládne.

Podnik při vzdělávání svých zaměstnanců spolupracuje s externími odborníky a specializovanými vzdělávacími institucemi.

Podnik VPS zajišťuje pravidelné školení, ať již je na pracovišti nebo mimo něj.

Základním rozhodnutím pro podnik je zda je vzdělávání pracovníka potřebné, pak musíme naplánovat vzdělání, následuje samotná realizace vzdělávacího procesu a na závěr je vyhodnocování výsledků a činností vzdělávacích programů.

***Těmito kroky podnik VPS, a. s. zajišťuje vzdělání.***

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (Obsah)
- Komu? (Jednotlivci, skupiny, kritéria výběru účastníků)
- Jakým způsobem? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělání, režim vzdělání, učební texty)
- Kým ? (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce)
- Kde? ( místo konání)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Nejdůležitější fází je pro podnik vyhodnocování výsledků vzdělání, zda pracovník zvládl vzdělání, co mu to samotnému přineslo a především zda to bude efektivní pro firmu.

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělání je volba metod vzdělávání.

***Metody vzdělávání pracovníků VPS, a.s.:***

- 1) Instruktaž při výkonu práce
  - Nejjednodušší způsob zácvičení u dílčích pracovních postupů.
- 2) Koučování
  - Jde o soustavné podněcování pracovníka k žádoucímu výkonu práce.
  - Tato metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci mezi pracovníkem a školitelem, tento vztah je založen na vzájemné důvěře.
- 3) Mentoring
  - Strategie rozvoje – jde o způsob předávání znalostí od zkušenějších pracovníků k méně zkušeným.
  - Mentor (zkušenější člověk) pomáhá druhé osobě rozvíjet svůj potenciál a schopnosti.
- 4) Asistování
  - Vzdělaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi pomáhá mu při úkolech a učí se od něj pracovním postupům.
- 5) Pracovní porady
  - Jsou považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníka.

Vzdělávání můžeme rozdělit podle výkonu práce na pracovišti a mimo pracoviště.

***Výhodou vzdělávání na pracovišti :***

- je levné,
- přináší vzdělávanému pracovníkovi praktické zkušenosti, znalosti, dovednosti,
- učí se v konkrétních podnikových podmínkách.



***Nevýhodou vzdělávání na pracovišti:***

- podnik často nemá vhodné školitele, a zejména ani novou techniku na kterých by se mělo vzdělávání provádět,
- nezajištěné podmínky, pro výkon vzdělávání.

K metodám, které podnik VPS, a. s. zajišťuje, jsou většinou mimo pracoviště, jedná především o kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích.

***Výhodou vzdělávání mimo pracoviště:***

- kurzy bývají vedeny zkušenými odborníky,
- seznámení se s nejmodernějšími stroji a zařízeními,
- přinesou podniku nové myšlenky a přístupy.

***Nevýhodou vzdělávání mimo pracoviště:***

- bývá dosti drahé,
- zaměřené na teoretické poznatky,
- podnik může mít problémy s uvolňování pracovníků.

***Motivace***

- Je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka,
- zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle,
- směřuje k dosažení určitých cílů,
- zaměřuje se na podněcování jednání zaměstnanců tak, aby směřovalo určitým směrem = vnitřní podněty vedoucí k určitému jednání,
- integruje a organizuje psychickou aktivitu jedince ve směru k vytčenému cíli.

***Motivaci ovlivňují:***

- a) vnější kritéria – společnosti, právní normy, stanovený cíl
- b) vnitřní kritéria – osobní cíle, sebehodnocení, životní zkušenosti

Motivy lidské činnosti jsou neobyčejně různorodé, neboť vyplývají z různých potřeb, zájmů, které se formulují u člověka.

### ***Zdroje motivace ve VPS a.s.:***

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály,
- hodnoty,
- potřeba → přání → uspokojení.

Peníze jsou nejsilnějším motivačním prvkem ve firmě.

Odbornost je rozhodujícím motivem pro pracovníky, kteří preferují svůj profesionální rozvoj.

U soutěživých lidí je důležitým motivačním faktorem pracovní výsledky a výkon.

V dnešní době představuje motivaci pro pracovníky také pojem jistota.

Dále k rozšiřování patří další vzdělání pracovníků, tedy zvyšování kvalifikace. Organizace se snaží vytvářet příznivé pracovní podmínky.

Firma se proto snaží působit na své zaměstnance různými prvky a tím se je snaží motivovat k lepším výkonům. Mezi nejzákladnější samozřejmě patří peníze. A v neposlední řadě se jedná o vytváření dobrých vzájemných vztahů mezi pracovníky.

### ***Sociální program***

Celková činnost péče o zaměstnance musí vycházet nejen z přání a z podmínek zaměstnanců a zaměstnavatele, ale především i z finančních možností. Slouží k tomu především různé sociální fondy. Tlak vyvíjejí odbory, postup při tvorbě, používání a hospodaření s fondem se často upravuje v kolektivní smlouvě.

Dalším významným zdrojem je úhrada těchto sociálních potřeb, poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnanci, bývalým zaměstnancům, rodinným příslušníkům z nákladů organizace. Je nutné se však držet finančních předpisů, které striktně vymezují, co zahrnout do nákladů podniku: bezpečnost a ochrana zdraví při práci, hygienické vybavení pracovníků, provoz závodních a zdravotních zařízení provoz vlastních zařízení závodního stravování

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům stravování v průběhu všech směn za podmínek stanovených v kolektivní smlouvě. Z celkové ceny stravy bude zaměstnanec hradit částku 25,-Kč a ve zbytku bude cena jídla hrazena zaměstnavatelem.

Zaměstnavatel zajistí lékařské prohlídky zaměstnanců rizikových pracovišť, svářečů a řidičů.

Zaměstnavatel bude zabezpečovat preventivní péči o zdraví svých zaměstnanců, která se bude týkat zejména:

- vstupních prohlídek,
- preventivních prohlídek pracovníků na rizikových pracovištích,
- vyšetření svářečů a řidičů pro potřeby společnosti.

Firma VPS,a.s. poskytuje odměny při životních a pracovních výročích. Odměny při významných životních a pracovních výročích se poskytují zaměstnancům, jejichž pracovní poměr k organizaci trval ke dni výročí minimálně 10let a nejsou ve výpovědní lhůtě z vlastního podnětu.

Životní jubileum 50let věku.

Firma poskytuje rekreace svým zaměstnancům, rodinným příslušníkům, kulturní akce a sportovní vyžití. Ceny rekreací jsou stanoveny v dohodách.

Záleží především na organizaci, jaké podmínky jsou stanoveny v kolektivní smlouvě.

### **3.9. Hodnocení organizace jednotlivými pracovníky**

Pro hodnocení organizace jsem si vybrala metodu dotazníkového šetření.

Dotazník byl určen pro zaměstnance firmy VPS,a.s. Cílovou skupinu–dělníky jsem si zvolila proto, abych zjistila celkovou spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. Dotazník jsem požádala vyplnit 50 dělníkům

V průběhu několika týdnů jsem obdržela všech 50 vyplněných dotazníků.

Tento dotazník se skládá z deseti otázek. Struktura otázek je pouze ano / ne. Každou otázku jsem zobrazila v grafickém provedení a uvedla svůj hodnotící komentář.

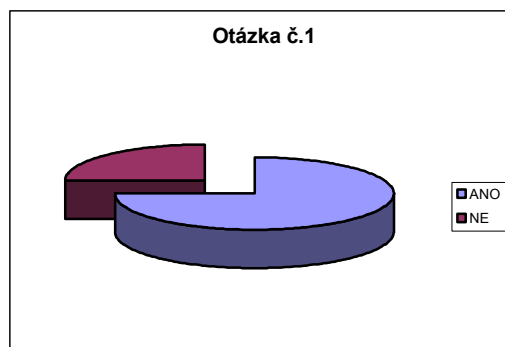
- 1) Je pro Vás práce ve firmě zajímavá?
- 2) Jste spokojen/á s pracovní dobou?
- 3) Jste spokojen/á se vztahy na pracovišti?
- 4) Můžete se obrátit na svého vedoucího?
- 5) Hlavním důvodem Vaší práce je mzda?
- 6) Jste spokojen/á s výší platu?
- 7) Jste dobře finančně motivován/a?
- 8) Jste spokojen/á s pracovním prostředím?
- 9) Cítíte se být dostatečně informováni o situaci ve firmě?
- 10) Máte obavy ze ztráty zaměstnání?

### **Vyhodnocení:**

#### **Otázka číslo 1:**

Ano: 75 %

Ne: 25 %

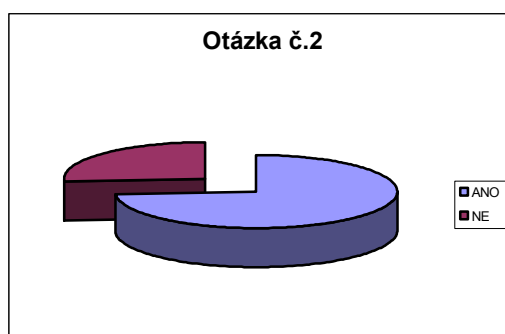


- Z tohoto výsledku vyplývá, že pro více jak polovinu pracovníků je práce zajímavá.

### **Otázka číslo 2:**

Ano: 74 %

Ne: 26 %

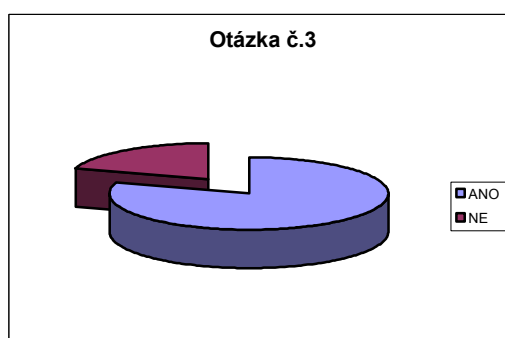


- Většina pracovníků je spokojena s pracovní dobou, tudíž není nutné provádět změny.
- Malá většina pracovníků nesouhlasí s pracovní dobou důvod je třísměnný provoz.

### **Otázka číslo 3 :**

Ano: 80 %

Ne: 20 %



- Zde většina pracovníků je spokojena se vztahy na pracovišti, důvodem je, že se ve firmě nestřídají, tak často pracovníci. Lidé se navzájem znají a to je velmi velkou výhodou.

**Otázka číslo 4:**

Ano: 85 %

Ne: 15 %

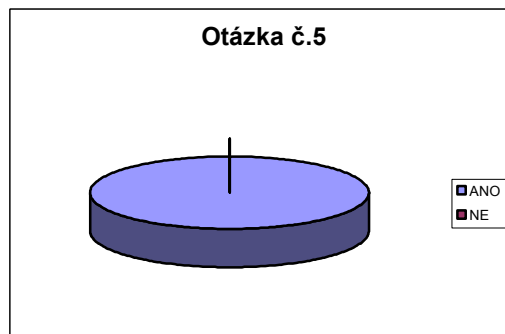


- Zde je téměř většina respondentů spokojena se svým vedoucím.
- Je to dáno především dobrou komunikací mezi podřízeným a nadřízeným.
- 15 % dotázaných představuje velmi malou část zaměstnanců, kteří nevycházejí se svým vedoucím.

**Otázka číslo 5:**

Ano: 100 %

Ne: 0 %

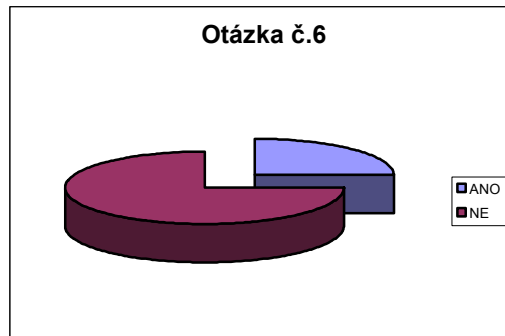


- Všichni dotazovaní odpověděli kladně.
- Existuje řada důvodů, proč člověk chodí do zaměstnání a vykonává svoji práci, ale mzda stále představuje nejsilnější prvek.

**Otázka číslo 6:**

Ano: 25 %

Ne: 75 %

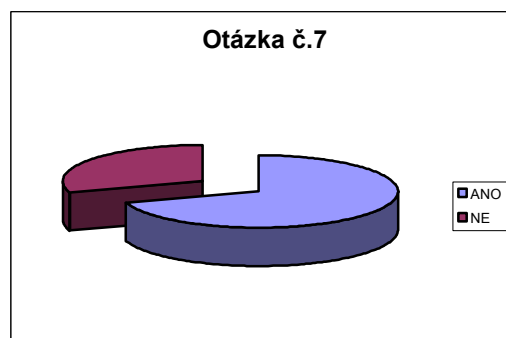


- Naprostá většina se shodla, že finanční ohodnocení neodpovídá pracovním úkonům.
- U dělnických profesí je to velký problém – jejich práce je velmi náročná a není dostatečně ohodnocena.

**Otázka číslo 7:**

Ano: 70 %

Ne: 30 %

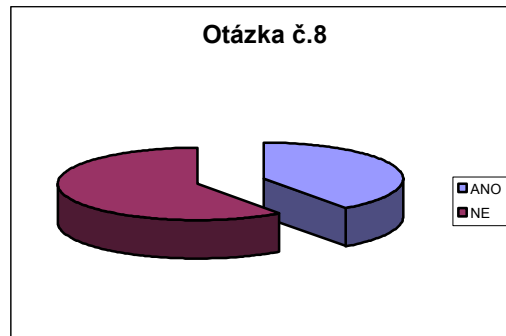


- 30% zaměstnanců by přivítalo lepší prostředky pro motivaci.
- Např: při včas splnění určité zakázky – prémie atd.

**Otázka číslo 8:**

Ano: 40 %

Ne: 60 %

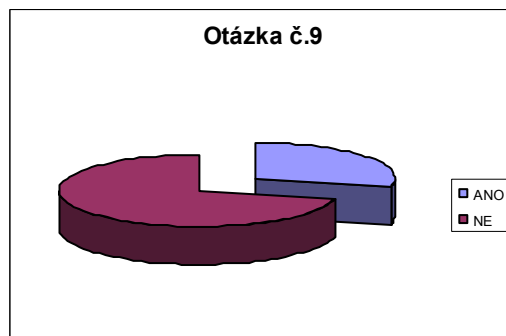


- Z této otázky vyplývá, že pracovní prostředí příliš nevyhovuje zaměstnancům.

**Otázka číslo 9:**

Ano: 29 %

Ne: 71 %



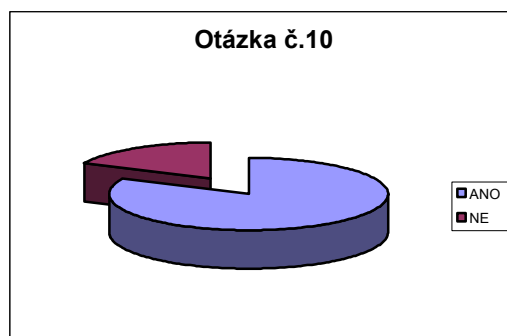
- Zde téměř většina dotázaných odpověděla, že firma dostatečně neinformuje o situaci firmy na trhu.
- V této oblasti by firma měla učinit zlepšení.



### **Otázka číslo 10:**

Ano: 82 %

Ne: 18 %



- Naprostá většina lidí se obává o ztrátu svého zaměstná.
- Je řada důvodů k obavám např: snížení počtu zaměstnanců, zkrachování společnosti.

#### *Shrnutí:*

Odpovědi na otázku, zda je pro zaměstnance práce ve firmě zajímavá (otázka č.1) vyplývá, že pětadvacet procent by očekávalo určité zpestření práce.

U druhé otázky nebyl závažný problém. Otázka se týkala pracovní doby. Většina zaměstnanců je tedy spokojena. Není důvod provádět změny.

Velmi mě překvapila reakce na otázku týkající se vztahů na pracovišti (otázka č.3) téměř většina dotázaných hodnotí vztahy ve firmě kladně. To si myslím, že v dnešní době je velký klad firmy.

Z vyhodnocení na otázku, zda zaměstnanci se mohou obrátit na svého vedoucího (otázka č.4) téměř většina zaměstnanců odpověděla kladně. Vedoucí by měl své spolupracovníky dostatečně povzbuzovat a také motivovat, co k nejlepším výkonům. A to si myslím, že výsledek 85% určitě vystihuje.

Zda je mzda hlavním důvodem práce (otázka č.5) odpověděli všichni zaměstnanci kladně. Existuje řada důvodů, proč člověk chodí do zaměstnání a vykonává svojí práci, ale mzda stále představuje nejsilnější prvek.

Odpovědi na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší platu se naprostá většina shodla, že finanční ohodnocení neodpovídá pracovním úkonům. V této oblasti by se měla firma zaměřit na zlepšení.

Porovnání odpovědí na sedmou otázku, zda jsou zaměstnanci dobře finančně motivováni, by třicet procent zaměstnanců přivítalo lepší prostředky pro motivaci.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím (otázka č.8) se většina shodla, že nejsou. Vyplývá to především z povahy práce. Mezi hlavní důvody patří hluk a prašnost.

Překvapila mě reakce na (otázku č.9) zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o situaci ve firmě. Sedmdesát jedna procent zaměstnanců necítí být dostatečně informováno o situaci ve firmě. To si myslím, že je to velmi špatné. V této oblasti by měla nastat změna k lepšímu.

Znepokojující je reakce na (otázku č.10) zda mají zaměstnanci obavu ze ztráty zaměstnání? Naprostá většina zaměstnanců se obává. Je to z působeno současnou situací na trhu. V dnešní době je velmi těžké se prosadit a hlavně udržet, proto by firma měla dávat svým zaměstnancům větší jistotu.

## 4. ZÁVĚR

Závěrečnou praxi jsme vykonávala ve Východočeských plynárenských strojírnách, kde jsem se vzhledem ke zvolenému tématu bakalářské práce zaměřila na personální oblast této organizace.

Východočeské plynárenské strojírny mají 120 zaměstnanců, tudíž patří k menším firmám, přesto musí plnit úkoly stanovené podle jednotlivých norem a práv.

Cílem mé bakalářské práce bylo přiblížit chod podniku Východočeských plynárenských strojíren z hlediska personální práce, včetně uvedení návrhů pro zlepšení. Tento obecný cíl jsem rozdělila do několika dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem bylo zmapovat potřebnou teoretickou základnu pro oblast personalistiky. V teoretické části celé práce se nejprve zabývám základními poznatky o managementu. Hlavním tématem je řízení lidských zdrojů. Zmínila jsem se, také o hlavních úkolech, které organizace plní. Nesmím opomenout na nové trendy, které mají zlepšit, jak postavení zaměstnance v organizaci, tak i postavení samotné organizace. Zjistila jsem, že velmi důležitou pozici má funkce personalista. Svoji pozornost jsem také věnovala personálním činnostem. Je to velmi rozsáhlé téma, které obsahuje 14 fází. Snažila jsem se vysvětlit, co každá fáze obnáší. Především je velmi důležitá jejich návaznost. Prvním dílčím cílem bylo tedy zmapování teoretických znalostí v oblasti personalistiky. Tento cíl byl splněn, neboť jsou zde uvedeny potřebné informace související s touto problematikou.

Druhým dílčím cílem bylo konkrétně popsat teoretické znalosti v oblasti získávání, výběru a odměňování pracovníků. Důležitou částí bakalářské práce je proto popis metod této oblasti. Řešila jsem možnosti, jaké organizace může při výběru zvolit. Uvedla jsem zde i nástroje, které jsou nutné pro nábor zaměstnanců. Těmto dvou činnostem jsem věnovala dostatečnou pozornost, neboť patří k nejdůležitějším personálním činnostem, cíl byl také splněn.

Třetím dílčím cílem a zároveň splněným cílem bylo představení organizace, kde jsem vykonávala svojí praxi.

Následující cíle představím v praktické rovině. Čtvrtým dílčím cílem je oblast získávání a výběr zaměstnanců. Uvedla jsem dvě možnosti zdrojů, ze kterých může organizace přijímat zaměstnance, doplnila jsem je o výhody a nevýhody těchto zdrojů. Přiblížila jsem fáze, které organizace využívá pro příjem zaměstnanců. Na personální činnost získávání navazuje činnost výběr pracovníků. Zde jsem se zaměřila na metody, které firma VPS,a.s. využívá. Popsala jsem zde stručný postup pracovníků ve firmě od získávání pracovníků, až po přijetí pracovníka do pracovního procesu. Čtvrtý cíl byl opět splněn.

Téma odměňování má především velký význam pro zaměstnance. Každá firma má svůj vlastní systém odměňování, jakož i firma VPS,a.s. Uvedla jsem zde hlavní zásady odměňování, jaké firma používá. Tento cíl byl touto popisnou analýzou naplněn.

Následujícím tématem je zvyšování kvalifikace, motivace a sociální program. Péče o rozvoj zaměstnanců je zaměřen především na kvalifikaci, na její prohlubování a rozšiřování. Organizace toto téma pečlivě sleduje, neboť kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro podnik velmi důležitou součástí. Pokud jde o motivaci, tak je to velmi důležitá oblast kvalitní pracovní síly. Problém nastává, v případě, kdy jednotlivec chápe pojem motivace rozdílně. Pro někoho je motivace finanční ohodnocení, jiný může brát v úvahu např.: příjemné a bezpečné pracovní prostředí. Motivy jsou neobyčejně různorodé, neboť vyplývají z různých potřeb a zájmů zaměstnanců. Zahrnula jsem zde i sociální rozvoj. Zjistila jsem, že sociální rozvoj musí vycházet nejen z přání a podmínek zaměstnanců a zaměstnavatele, ale především z finančních možností. Tento cíl zabývající se problematikou kvalifikace, motivace a sociálního programu byl také splněn.

Poslední téma bakalářské práce je hodnocení organizace jednotlivými pracovníky. Použila jsem k hodnocení dotazník. Každou otázku jsem samostatně vyhodnotila. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v grafickém zobrazení v procentuálním vyjádření.

Z podkladů získaných z dotazníků vyplývá, že pracovníci vnímají své finanční hodnocení a informovanost o firmě jako nedostačující, ale většina zaměstnanců je se současným zaměstnáním spokojena. Znepokojující je reakce na otázku zda mají zaměstnanci obavu ze ztráty zaměstnání? Naprostá většina zaměstnanců se obává.

Firma by tedy měla dávat zaměstnancům větší pocit jistoty. Velmi kladně musím hodnotit vztahy na pracovišti. To si myslím, že je velkým přínosem pro firmu.

Doufám, že organizace přijme ode mě doporučení, které alespoň trochu zlepší některé skutečnosti, které se zaměstnancům nelíbí. Především bych firmě VPS, a.s. doporučila, aby se zaměřila na své zaměstnance, aby je adekvátně stimulovala ke kvalitnímu a vysokému pracovnímu výkonu, neboť díky zaměstnancům firma existuje a také prosperuje. Toto tvrzení je v době celosvětového zpomalení hospodářství dvojnásob platné.

Důležité je říci, že organizace nemůže vyjít vstříc tolika zaměstnancům, aby uspokojila všechny požadavky, ale v určitých oblastech se snažit alespoň o zlepšení. Musím se, ale přiznat, že v této organizace jsem nenarazila na závažný problém. Chod celé organizace je v pořádku. Splňují veškeré normy a zákony a to je pro další rozvoj organizace velmi důležité.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

GOSIORVSKÝ, I.: *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0

HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2

KLEIBL, J. a kol.: *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-413-5

KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

KOUBEK, J. a kol.: *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-7079-629-4

MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7

STÝBLO, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X

TRUNEČEK, J.: *Management v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-201-9

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-19-0

## SEZNAM GRAFŮ

- Graf č.1:** Je pro Vás práce ve firmě zajímavá?
- Graf č.2:** Jste spokojen/á s pracovní dobou?
- Graf č.3:** Jste spokojen/á se vztahy na pracovišti?
- Graf č.4:** Můžete se obrátit na svého vedoucího?
- Graf č.5:** Hlavním důvodem Vaší práce je mzda?
- Graf č.6:** Jste spokojen/á s výší platu?
- Graf č.7:** Jste dobře finančně motivován/a?
- Graf č.8:** Jste spokojen/á s pracovním prostředím?
- Graf č.9:** Cítíte se být dostatečně informováni o situaci ve firmě?
- Graf č.10:** Máte obavy ze ztráty zaměstnání?

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č.1: Dotazník „Hodnocení organizace jednotlivými pracovníky“ –vzor



## **Dotazník „Hodnocení organizace jednotlivými pracovníky“**

Dotazník byl vytvořen pro účely bakalářské práce na téma „Personální management ve firmě VPS, a.s.“

Zaručujeme anonymitu dotazovaných.

Prosím, doplňte odpovídající údaje:

Váš věk .....

Jak dlouho pracujete v této firmě?

.....let

.....měsíců

1. Je pro Vás práce ve firmě zajímavá?

a) ano

b) ne

2. Jste spokojen/á s pracovní dobou?

a) ano

b) ne

3. Jste spokojen/á se vztahy na pracovišti?

a) ano

b) ne

4. Můžete se obrátit na svého vedoucího?

a) ano

b) ne

5. Hlavním důvodem Vaší práce je mzda?
- a) ano
  - b) ne
6. Jste spokojen(á) s výši platu?
- a) ano
  - b) ne
7. Jste dobře finančně motivován/a?
- a) ano
  - b) ne
8. Jste spokojen/á s pracovním prostředím?
- a) ano
  - b) ne
9. Cítíte se být dostatečně informováni o situaci ve firmě?
- a) ano
  - b) ne
10. Máte obavy ze ztráty zaměstnání?
- a) ano
  - b) ne

Děkuji za vyplnění dotazníku  
Petrasová Andrea