

Analýza zaměstnanecké struktury společnosti NWT Computer, s. r. o.

Soňa Hesová

Bakalářská práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Soňa HESOVÁ**
Osobní číslo: **M07906**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza zaměstnanecké struktury společnosti NWT
Computer, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku zaměstnanecké struktury.

II. Praktická část

- Analyzujte stávající zaměstnaneckou strukturu a formou dotazníkového šetření proveďte analýzu zaměstnanců.
- Na základě analýz vyslovte závěry a doporučení ke zlepšení zaměstnanecké politiky společnosti.

Závěr


Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
[2] JANOUŠKOVÁ, J. Zaměstnanecké výhody a daně. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 113 s. ISBN 80-247-1364-0.
[3] KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení: teoretická východiska a vývoj. 1. vyd. Praha: Eurolex bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
[4] KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
[5] THORNE, K. , PELLANT, A. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 10.5.2010



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou zaměstnanecké struktury společnosti NWT Computer, s. r. o. Práce má dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z literární rešerše zaměřené na problematiku řízení lidí, a to zejména na zabezpečování, péči, rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů. Praktická část obsahuje analýzu vzniku pracovního poměru ve společnosti, analýzu stávající zaměstnanecké struktury a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. V závěru praktické části jsou uvedeny návrhy a doporučení na základě zjištěných zkušeností a provedených analýz, které by mohly vést ke zlepšení zaměstnanecké politiky podniku.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, péče o zaměstnance, vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecká struktura, vznik pracovního poměru, dotazníkové šetření

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the analysis of the occupational structure of NWT Computer, s. r. o. Work has two main parts, theoretical and practical. The theoretical part is based on the literature searches focused on managing people, especially the providing, care, development and training of human resources. The practical part contains analysis of the employment creation at the company, an analysis of existing occupational structure and evaluation survey among employees. In the end of the practical section provides suggestions and recommendations based on established experiences and analysis that could lead to improved employee company policy.

Keywords: human resource management, employee care, employee training, employment structure, employment creation, survey

Na začátku bych ráda poděkovala vedoucí mé práce doc. Ing. Zuzaně Dohnalové, PhD. Za dobré rady, konzultace a doporučení při zpracovávání mé bakalářské práce.

Taktéž bych ráda poděkovala společnosti NWT Computer, s. r. o. za umožnění zpracování bakalářské práce a poskytnutí potřebných informací.

Mé poděkování především patří Ing. Adéle Burdové, která mi poskytla odbornou pomoc, a byla velmi ochotná a vstřícná po celou dobu zpracovávání práce.

Děkuji také všem zaměstnancům společnosti za to, že byli ochotni vyjádřit svůj názor při vyplňování dotazníků.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TRH PRÁCE	12
1.1 NEZAMĚSTNANOST.....	12
1.2 POLITIKA ZAMĚSTNANOSTI.....	13
2 ŘÍZENÍ LIDÍ	14
2.1 PERSONÁLNÍ MANAŽER	15
2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	16
2.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	17
2.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	17
3 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
3.1 STANOVENÍ POTŘEBY LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	19
3.2 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	19
3.2.1 Popisy pracovních míst	20
3.2.2 Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka.....	21
3.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	21
3.3.1 Vnitřní zdroje	21
3.3.2 Vnější zdroje	22
3.4 ODCHODY ZAMĚSTNANCŮ.....	23
4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	24
4.1 MOTIVACE.....	24
4.1.1 Typy motivace	24
4.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	25
4.2.1 Typy zaměstnaneckých výhod.....	25
4.3 EFEKTY PODNIKOVÉ SOCIÁLNÍ POLITIKY	26
5 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	27
5.1 UČENÍ NA ÚROVNI SKUPINY.....	27
5.2 UČENÍ NA ÚROVNI ORGANIZACE.....	28
5.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
6 SPOLEČNOST NWT COMPUTER, S. R. O.	31

6.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI NWT	31
6.2	HLAVNÍ PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	31
6.3	STRUČNÁ HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI	32
6.4	POLITIKA SPOLEČNOSTI	34
6.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	35
6.5.1	Orgány společnosti.....	35
7	ANALÝZA VZNIKU PRACOVNÍHO POMĚRU VE SPOLEČNOSTI NWT COMPUTER, S. R. O.....	36
7.1	PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	36
7.2	POVINNOSTI ZAMĚSTNANCŮ	39
7.3	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY POSKYTOVANÉ PRACOVNÍKŮM.....	40
7.3.1	Školení zaměstnanců.....	41
8	ANALÝZA STÁVAJÍCÍ ZAMĚSTNANECKÉ STRUKTURY.....	42
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI	46
9.1	CÍL DOTAZNÍKU	46
9.2	METODOLOGIE	46
9.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	46
10	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	61
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM GRAFŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Zaměstnanci jsou z pohledu organizace jedním z jejích vnějších zdrojů, nesmíme ale zapomínat, že jsou současně i lidmi, a s přihlédnutím k tomu jsou zvláště složitým zdrojem. Při jejich řízení musí zaměstnavatel brát v úvahu mnoho odborných aspektů, jako například etických, právních a psychologických, kterými se u ostatních zdrojů vůbec nemusí zabývat. Ještě složitější jsou potom nároky, které klade řízení lidí na schopnosti a kvality manažerů. Dnešní teorie managementu i jejich praktické uplatnění v aktivitách dobře řízených organizací uznávají, že největším bohatstvím organizací, jejich nejdůležitější těžko napodobitelnou výhodou, je právě řízení lidí. Z toho si můžeme odvodit, že řízení lidí udává směr tomu, zda se organizaci v dnešním vysoce konkurenčním a proměnlivém podnikatelském prostředí bude dařit. Soudobá koncepce řízení lidských zdrojů stále více přenáší toto řízení z rukou personalistů do rukou ostatních manažerů, a to především těch liniových. Řízení lidí na sebe takto bere ústřední manažerskou roli. [17] [19]

Společnost NWT Computer, s. r. o., kterou jsem zvolila pro účel zpracování mé bakalářské práce, v současné době zaměstnává přes 100 zaměstnanců. Klade velký důraz na personální rozvoj všech svých zaměstnanců, kteří procházejí pravidelně mnoha školeními. Lidský potenciál, společnost pokládá za jeden ze základních činitelů úspěchu. [21]

Hlavním cílem mé bakalářské práce bude provést analýzu zaměstnanecké struktury firmy NWT Computer, s. r. o.

Teoretická část bude literární rešerší zaměřenou na problematiku zaměstnanecké struktury. Především bude zaměřená na trh práce, který je zdrojem lidského kapitálu v podniku, dále řízení lidí, které je pro podnik velmi důležité, dále se více zaměřím na zabezpečování lidských zdrojů, péči o zaměstnance, nevyjímaje rozvoje a vzdělávání pracovníků kterým věnuji zvláštní kapitulu.

V praktické části nejdříve představím společnost NWT Computer, s. r. o., dále bude praktická část rozdělena do tří analytických částí. První část bude analýza vzniku pracovního poměru ve společnosti, poté analýza stávající zaměstnanecké struktury, a nakonec analýza provedená pomocí dotazníkového šetření, která bude zaměřená na spokojenost zaměstnanců a jejich očekávání.

Na základě provedených analýz vyslovím závěry a doporučení ke zlepšení zaměstnanecké politiky společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TRH PRÁCE

Trh práce se skládá z různých, relativně samostatných, ale přitom vzájemně propojených závislých trhů. Trh práce se zabývá primárním výrobním faktorem. Je to trh jako každý jiný, ale přesto je výjimečný, protože schopnost pracovat je vázána pouze na člověka. A lidé jedineční jsou. Jsou výjimeční tím, že má každý jiné schopnosti, nadání a talent, každý má své zažité životní a pracovní zkušenosti. Nositel výrobního faktoru práce, tedy člověk, nabízí na trhu práce službu práce. Výrobci si tuto službu práce společně s ostatními výrobními faktory najímají, a pomocí nich vyrábějí své zboží, či služby. Trh práce je jako každý jiný trh řízen silami nabídky a poptávky. Poptávka po práci je ovšem poptávkou odvozenou, neboť je odvozena poptávkou po zboží. [5] [6]

Nabídka na trhu práce je dána tím, zda se člověk rozhodne nabízet práci. Má totiž možnost volby, a to buď že bude pracovat a získávat mzdu nebo plat, za které si bude kupovat spotřební statky, anebo pracovat nebude, a tím pádem bude mít volný čas a získávat z něho užitek. [5]

1.1 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je složitý společenský problém s širokosáhlými důsledky, a patří k jevům, kterým je v moderní ekonomii věnována zvýšená pozornost. Nezaměstnanost je jedním z primárních témat, na které se orientuje hospodářská politika. Ztráta zaměstnání bývá pro lidi nepříjemnou událostí, jelikož znamená pokles životní úrovně a ekonomickou nejistotu v budoucnosti. [5] [6]

Zaměstnaný člověk je ten, který vykonává jakékoliv placené zaměstnání. Naopak nezaměstnaný je ten, kdo sice schopný pracovat je, je ochoten během určité doby do práce nastoupit, nemá placené zaměstnání, ale aktivně ho hledá. Zaměstnaní a nezaměstnaní tvoří společně ekonomicky aktivní obyvatelstvo, tedy pracovní sílu. Lidé které nemůžeme zařadit do této skupiny (např. studenti, důchodci atd.) jsou ekonomicky neaktivní obyvatelstvo. [5]

Druhy nezaměstnanosti:

- Frikční – bývá označována jako normální nezaměstnanost, vzniká tehdy když se zaměstnaná osoba vzdá svého pracovního místa, z důvodu že si hledá novou práci.

Rozhodující je, že její trvání je vymezeno časem, který je potřebný pro vyhledání a získání nového pracovního místa.

- Sezónní – je taková nezaměstnanost, která je krátkodobého charakteru a způsobuje ji diskontinuita v odvětvích, kde je výroba závislá na počasí.
- Strukturální – vzniká, jestliže je nabídka práce vyšší, než je poptávka v dané struktuře lidí (členěno dle pohlaví, věku, regionů apod.), a když nejsou osoby dostatečně mobilní na to, aby si práci našli na jiných trzích práce.
- Cyklická – je taková nezaměstnanost, která je vyvolána cyklickými změnami v makroekonomickém rozměru. Vniká tehdy, jestliže makroekonomická poptávka po zboží a službách při daných mzdových sazbách a při dané produktivitě práce není dostatečná na zaměstnání těch, kteří jsou ochotni a schopni pracovat. [12]

1.2 Politika zaměstnanosti

Politika zaměstnanosti je činnost, která směřuje k dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách, produktivnímu využití pracovních sil a k zabezpečení práva občanů na zaměstnání. Stát ovlivňuje vývoj vztahů na trhu práce prostřednictvím:

- Pasivní politiky zaměstnanosti, a to tak, že stanoví podmínky a výši poskytování hmotného zabezpečí uchazečů o zaměstnání a také dalších sociálních transferů nezaměstnaným.
- Aktivní politika zaměstnanosti – stát podporuje zachování, nebo vytváření jak stálých, tak dočasných nových pracovních míst, podporuje zaměstnávání mladých lidí a rekvalifikace
- Hospodářsko- politických opatření – které nejsou přímo orientovány na trh práce, ale mají na něj podstatný dopad (investiční pobídky, podpora podnikání, regionální programy adt.).

Právo na zaměstnání bez ohledu na rasu, barvu pleti, pohlaví, jazyk, etnický nebo sociální původ, národnost, náboženství, majetek, zdravotní stav, nebo věk je jedním ze základních práv občana. [12]

2 ŘÍZENÍ LIDÍ

Řízení lidí by se dalo popsat jako jedna z nejsložitějších stránek řízení, a je zřejmě jednou ze stránek, které je značně obtížné se naučit. Cílem a posláním managementu je především dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením svých zdrojů, tedy peněz, času materiálu a lidí. Na tomto cíli se shoduje řízení všech organizací, ať už velkých, či malých firem, škol, nemocnic či dokonce vládních institucí. Personální neboli lidský rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, které probíhá ve skupinách nebo individuálně. Řízením lidí se rozumí hlavně stanovovat jejich úkoly a následně kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat jim informace, které ke své práci potřebují, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, řešit jejich problémy nacházející se mimo rámec jejich kompetencí, a to vše ve směru dosahování cílů organizace. Řízení lidských zdrojů klade důraz na strategický a personální aspekt personální práce, zajímá se o vnější podmínky fungování a formování podnikové pracovní síly, a dalším charakteristickým rysem je to, že část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, a to především na liniové manažery. V moderních podnicích se personální práce stala páteří celého řízení podniku. [14] [17] [19]

Lidské zdroje dávají do pohybu ostatní zdroje podniku a determinují jejich využívání, neboť lidské zdroje zároveň pro podnik představují nejcennější a obvykle i nejdražší zdroj, který má vliv na prosperitu a konkurenceschopnost podniku. Můžeme říct, že řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí a jádrem celého podnikového řízení. I v jakékoliv jiné oblasti podnikového řízení nejde přímo o řízení této oblasti, jako o řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívajících ke splnění jejích úkolů. [7]

Oddělení lidských zdrojů mělo po většinu své existence spíše problémové vztahy se zbytkem podniku. Lidský zdroj je jednou z nejvíce nedocenených a velmi často nepochopených funkcí podniku. Často jen snaha poradit, při tom, když se vyskytne problém, vede k chápání vedení lidských zdrojů jako vnitřní policejní moci, rušivé, postrádající dostatečné obchodní znalosti, a často je tím posledním, na koho se lidé o radu v podnikových záležitostech obracejí. Mnoho organizací již odštěpilo oddělení lidských zdrojů v důsledku uskutečňování procesu společného vedení, popřípadě outsourcing některých více transakčních činností. Navíc se zvětšily kompetence liniových manažerů, kteří rozšířili své kompetence a přibrali si více školení nebo rozvoj svých podřízených prostřednictvím koučování. [18]

2.1 Personální manažer

Úkoly plynoucí z personálního rozměru managementu jsou v podstatě pro všechny manažerské funkce univerzální a to bez ohledu na jejich úroveň či funkční oblast. Schopnosti úspěšného personálního manažera jsou především schopnosti efektivně komunikovat, motivovat a vést, ale také schopnosti vycházet s různými typy lidí, pomáhat jim a učit je. Personální manager musí mít tedy i lidské, či interpersonální schopnosti. Personální manažeři upřednostňují spíše verbální kontakty, přestože mají také spoustu práce s papírováním, spoustu svého času tráví často neplánovaným setkáváním. Intenzita těchto činností vytváří na manažera tlaky, má málo času na promýšlení věcí, a to často vede ke sklonu zabývat se spíše krátkodobými, než dlouhodobými cíli. Nejčastějším důvodem selhávání managerů ve své funkci, není to, že by neměli dostatečné odborné schopnosti, ale to že postrádají schopnosti lidské. Jednáním s lidmi tráví manažeři více než polovinu svého času, kdežto pro odborná rozhodnutí mají často možnost využívat speciálních útvarů organizace. [17] [19]

Henry Fayol (důlní inženýr, který se od inženýra, přes management dostal až na pozici výkonného ředitele) na základě dlouhodobého pozorování manažerů učinil závěr, že každá manažerská práce obsahuje pět společných prvků, i když každý manažer může na jednotlivé prvky klást jiný důraz. Těmito pěti prvky jsou:

1. Předvídání a plánování – dívá ní se do budoucna; zabezpečování splňování cílů organizace; prognózování; flexibilní přizpůsobování plánů změnám okolností; pokoušení se předvídat dopředu, co se stane.
2. Organizování – zabezpečování toho, aby organizační struktura umožňovala vykonávání jejích primárních činností; definování povinnosti; udávání směru; rozhodování a zabezpečování účinného systému výběru a vzdělávání zaměstnanců.
3. Velení – neboli vedení, které se týká vztahu mezi manažerem a jeho pracovníky, které se týká vykonávaného úkolu, včetně přidělování práce, konzultování, hodnocení, poskytování zpětné vazby apod.
4. Koordinování – zabezpečování toho, aby veškerý pracovní personál pracoval harmonicky a v zájmu dosažení cílů organizace.

5. Kontrolování – zabezpečování toho, aby všechny předchozí prvky byly prováděny, a aby fungovaly; bude-li to nezbytné provádění sankcí. [17]

Získání manažerských schopností důležitých pro vykonávání lidské dimenze managementu nelze zakládat pouze na teorii – důležitým předpokladem jsou také praktické řídicí zkušenosti. Pevné obecné základy řízení lidí v organizaci lze rozdělit do tří hlavních oblastí. Za prvé je to porozumění zaměstnancům jako jednotlivcům, za druhé seznámení se s principy manažerských postupů uplatňovaných při jednání se zaměstnanci, a za třetí pak znalost hlavních principů manažerského personálního řízení. Jelikož se trendy v prostředí kolem nás mění, bude nutné aby se změnili i manažerské dovednosti. Hlavními změnami, na které budou muset organizace, manažeři i pracovní síly reagovat jsou například globalizace; rostoucí význam členství v evropské unii; nové technologie; nové pracovní postupy; tlaky na finančních trzích; řízení pracovního výkonu; populační vývoj; zaměstnání na jednom místě nahrazuje zaměstnávání pro řadu zaměstnavatelů a v řadě různých zaměstnáních; a spousta dalších. [17] [19]

2.2 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je potřeba provádět řadu personálních činností, které jsou uvedeny v následujícím přehledu:

- personální plánování
- vytváření a analýza pracovních míst
- získávání a výběr pracovníků
- hodnocení pracovníků
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- odměňování
- vzdělávání pracovníků
- pracovní vztahy
- péče o pracovníky
- personální informační systém [14] [16]

V poslední době můžeme pozorovat, že jako samostatné personální činnosti bývají zařazovány i následující:

- průzkum trhu práce
- zdravotní péče o pracovníky
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. [16]

2.3 Personální útvar

Personální útvar je specializované pracoviště na řízení lidských zdrojů. Má za úkol zajišťovat odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby jak vedoucím pracovníkům všech úrovní, tak i jednotlivým pracovníkům. Vnitřní uspořádání personálního útvaru hlavně na velikosti organizace a na tom, které personální činnosti zajišťuje organizace vlastními silami. Pokud jde o postavení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace, můžeme především ve vyspělém zahraničí pozorovat, že se dějí určité změny. Ubývají organizace ve kterých má personální útvar postavení jako „oddělení“, a přibývá organizací, ve kterých má vedoucí personálního útvaru postavení náměstka ředitele, či dokonce organizací, ve kterých je personální útvar se zvláštním statutem a personální ředitel je podstatě druhou nejdůležitější funkcí v organizaci. Personální útvar by měl být důvěryhodný a ve správné míře autoritativní. Má-li tento útvar něčeho dosáhnout, musí být schopen ovlivnit ostatní, z tohoto důvodu musí mít přístup k moci a musí ji umět využít. [16]

2.4 Organizační struktura

Organizační struktura je mechanismus, sloužící ke koordinaci a řízení jednotlivých aktivit členů organizace. Základním smyslem organizování je vytvoření podmínek pro to, aby organizace fungovala efektivně. Organizace mají formalizovanou strukturu, která zahrnuje síť rolí a vztahů. Organizace se liší svojí složitostí a každá funguje v různých podmínkách. Každá organizace musí rozdělit úkoly celkového řízení do jednotlivých činností a vytvořit nástroje jejich koordinace, integrace a kontroly. Účelem organizační struktury je především napomáhat k dosahování cílů organizace, a je jedním z rozhodujících faktorů fungování organizace. Vyplývá z ní hierarchie řízení, jednotlivých odpovědností za řízení, koordino-

vání a kontrolování. Obvykle je vyjádřena ve zjednodušeném organizačním schématu, které definuje práci, pracovní místo, ale nevyjadřuje role, které jednotliví lidé plní. Z organizační struktury se pak odvozuje náplň práce jednotlivých útvarů. [3] [11]

Základní typy organizačních struktur jsou:

- Organizace typu „linie a štáb“ – tvoří ji funkce a vedoucí pracovníci odpovědní za plnění základních úkolů organizace, nebo odpovědní v rámci řízení organizace jako celku, štáb zde poskytuje služby pro linii v oblasti financí, plánování a personalistiky a umožňuje plnění jejích úkolů.
- Divizní typ organizace – každá jednotlivá divize v organizaci se zabývá samostatnou výrobou, prodejem, distribucí a službami, ústředí poskytuje obvykle služby odborných útvarů, jako jsou finance, plánování, personalistika, metodika řízení, právo, jež zajišťují možnost kontroly v míře odpovídající decentralizaci pravomocí.
- Decentralizovaná organizace – organizace zde decentralizuje své činnosti, ústředí se zabývá strategickým plánováním, finanční kontrolou, právními záležitostmi či personálními záležitostmi.
- Maticová organizace – je založená na projektech řízených vrcholovým vedoucím, na projektu nepracují stálí pracovníci, ale vedoucí si vybírá jednotlivé členy, je využívána například ve výzkumu a vývoji, stavebnictví atd.
- Flexibilní organizace – je schopná rychle se adaptovat na nové požadavky a plynule pokračovat ve fungování.
- Procesní organizace – na rozdíl od ostatních struktur, které jsou vertikální, vychází z horizontálních procesů, například komplexní řízení kvality TQM [11]

Organizace se strmou neboli štíhlou strukturou jsou organizace, které mají úzké rozpětí řízení. Mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní, a vedoucí pracovníci mají pouze malý počet podřízených. Využívá se hlavně pro svou schopnost udržet vysoký stupeň specializace funkcí a úloh. Oproti tomu plochá neboli široká organizační struktura, je struktura s širokým rozpětím řízení, má malý počet úrovní, při značném počtu zaměstnanců, kteří jsou podřízeni jednotlivým vedoucím. [3] [11]

3 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Definování budoucích pracovníků, je pro firmu velmi důležité, hlavně z důvodu že potřebuje mít správné lidi pro plnění cílů organizace. To znamená aby byly kompetentní jak z odborného hlediska, tak ale také musí být schopni si vážit práce druhých lidí a spolupracovat s nimi ve skupinách či týmech za účelem dosahování širších cílů. Je důležité věnovat pozornost tomu, aby plnění podnikových pracovních úkolů bylo zabezpečeno přiměřeným počtem pracovníků, protože pokud nemá podnik k dispozici dostatečné množství pracovníků, pak se může stát, že jsou pracovníci přetíženi, nejsou schopni plnit kvalitně i kvantitně svoje úkoly, jsou ve stresu, nespokojení a vytváří se u nich negativní vztah k podniku. Pokud má podnik naopak více pracovníků, než potřebuje, existuje v něm přezaměstnanost, a to má za následek nevyužívání pracovníků, plýtvání mzdovými prostředky, zaměstnanci nemají dostatek příležitostí ke svému rozvoji a budování kariéry, vedení podniku se stává v očích zaměstnanců neschopnými manažery. [14] [17]

3.1 Stanovení potřeby lidských zdrojů

Potřeba pracovníků vychází především z podnikových plánů a z momentální operativní potřeby. Je nutné, pokud je to možné, uvažovat o nábore pracovníků s předstihem, a to jak časovým tak množstevním. První fází v procesu získávání pracovníků je stanovení současné a budoucí potřeby lidských zdrojů. Personální plánování slouží realizaci podnikových cílů tím, že předvídá jaký bude vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření které směřuje k zajištění firemních úkolů odpovídající pracovní silou. Plánování budoucnosti není snadné, protože je stále méně předvídatelná a změny jsou rychlejší. Je také potřeba znát současnou legislativu upravující získávání pracovníků na širším evropském trhu. Personální plánování patří k nejdéle prováděným personálním činnostem, a proběhlo dlouhým vývojem. Původně založeno na komplexu modelů, později účetnictví lidských zdrojů a v polovině 80. let přišlo do módy plánování pomocí scénářů. [7] [14] [17]

3.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst neznámá nic jiného než zjišťování, analyzování, zaznamenávání a uchovávání informací o metodách úkolech, odpovědnosti, o podmínkách a o dalších jiných souvislostech pracovních míst. Musíme vzít v úvahu možné změny, ke kterým na

daném pracovním místě došlo, nebo by mohlo dojít v budoucnosti. Cílem analýzy pracovního místa je zpracování všech zjištěných informací do podoby tzv. popisu pracovního místa, který je pak podkladem pro zpracování tzv. specifikace pracovního místa. Je nutné aktualizovat popis pracovního místa, které se může v průběhu doby měnit. Při analýze bychom si měli pokládat otázky, zda je tato práce nezbytná, zda splňuje svůj účel a co vůbec je účelem práce na pracovním místě. Jako další bod si musíme stanovit, zda by tato práce mohla být spojena či kombinována s jinou prací, za účelem lepších využití dovedností pracovníku či splňování samotného účelu práce. Za další, zda by mohl být plný úvazek rozdělen mezi dvě osoby na částečný úvazek, popřípadě zda by část práce mohl pracovník vykonávat doma. Zodpovězení těchto otázek nám umožní rozšířit možnosti získávání pracovníků. Nejčastějším zdrojem informací potřebných pro analýzu pracovního místa bývá samotný držitel analyzovaného pracovního místa, neboť má nejpřesnější představu o povaze vykonávané práce i o jejích požadavcích. Dalším vhodným zdrojem může být i bezprostředný nadřízený nebo pracovníci na stejných nebo podobných pracovních místech, externí analytici nebo již existující písemné materiály. Tyto informace můžeme získávat různými metodami a to například pozorováním, pohovorem nebo dotazníkovou metodou. [14] [17]

3.2.1 Popisy pracovních míst

Můžeme říci, že popis pracovního místa je pro získávání pracovníků životně důležitý. Doporučuje se, aby byl popis pracovního místa navržen podle následujících bodů:

1. Název pracovního místa – je vhodné položit si otázku, zda je starý název pracovního místa stále vhodný i po tom, co jsme ho analyzovali. Měli bychom ho kriticky posoudit, zda skutečně název toto pracovní místo charakterizuje.
2. Hlavní účel pracovního místa – naším cílem by mělo být popsat účel místa jednou větou.
3. Hlavní úkoly pracovního místa - tyto úkoly by měla identifikovat již analýza pracovního místa. Účel by měl být charakterizován co nejjasnějším způsobem, měly bychom se vyhýbat mlhavým a vágním obrátům.
4. Význam, dosah práce na pracovním místě – informace o tom, jak je dané pracovní místo důležité. Musíme poskytnout představu o tom, kolik má pra-

covník na tomto místě podřízených, či jaké množství finančních prostředků má k dispozici. [17]

Popis pracovního místa by měl být v každém případě přesný a dostatečně podrobný, především aby sdělil držiteli pracovního místa, co se od něj očekává. Je potřeba aby se popis pracovního místa periodicky prověřoval a aktualizoval. [14]

3.2.2 Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka

Měli bychom si charakterizovat osobu, která by nejlépe vykonávala práci na daném pracovním místě. Specifikace pracovního místa by se měla zaměřit na kvality které by daný pracovník vždycky měl mít, nebo by měl být schopen si je osvojit. Znalosti mohou být technické, odborné, administrativní nebo organizační, ale měli by odpovídat efektivnímu vykonávání práce na daném pracovním místě. Některé ze speciálních znalostí si lépe pracovník získá při vzdělávání při výkonu práce. Ve světle požadavků daného pracovního místa by měly být důkladně posouzeny odpovídající zkušenosti a jejich úroveň. Důležité jsou také postoje pracovníka. Do postojů můžeme zahrnout schopnost pracovat v týmu nebo být iniciativní, popřípadě pracovat bez dozoru. [17]

3.3 Metody získávání pracovníků

Získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí mezi organizací a potenciálními zaměstnanci. Pracovníky můžeme získávat buďto z vnitřních, anebo z vnějších zdrojů. Nejdříve bychom se měli rozhodnout, zda opravdu potřebujeme získávat pracovníky zvenčí organizace, nebo jestli by nebylo lepší hledat uvnitř organizace. Měli bychom mít na paměti, že teprve případně, že nejde pokrýt potřebu práce z vnitřních zdrojů, je třeba obrátit naši pozornost na vnější zdroje. [14] [16] [17]

3.3.1 Vnitřní zdroje

Vnitřními lidskými zdroji jsou lidé, kteří jsou již zaměstnáni v naší organizaci. Upřednostňování uchazečů z vnitřních zdrojů bývá často levnější, a v organizaci mohou existovat lidé kteří jsou vhodnější než lidé kdekoliv jinde, je smysluplné povýšit někoho ze stávajících zaměstnanců nebo někoho v rámci rozvoje jeho kariéry přesunout jinam. Získávání z vnitřních zdrojů je dále výhodné, protože zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců, zlepšuje pracovní morálku, protože zaměstnanci mají příležitost učit se a růst, pozitivně působí na

snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, a manažeři z vnitřních zdrojů posilují organizační kulturu a její komunitu. Pro organizaci je nutností investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby mohli plnit budoucí požadavky zaměstnavatele. [16] [17]

Nástroje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou:

- řízení následnictví (identifikace a řízený rozvoj s vysokým pracovním potenciálem, plánování následnictví na výběr talentů pro současné i budoucí manažerské funkce)
- interní výběrové řízení na uvolněná, či nově vytvořená místa
- rozmístění zaměstnanců. [16]

3.3.2 Vnější zdroje

Pokud nenajdeme žádného vhodného kandidáta uvnitř organizace, musíme hledat kandidáty z vnějších zdrojů. Nejčastějším způsobem bývá inzerování. To ale sebou nese spoustu nevýhod. Při nesprávné interpretaci a potenciálním porušování zákona se může stát mnoho nedorozumění a také se může stát velmi drahou metodou, neboť v některých novinách mohou stát až desetitisíce nebo statisíce korun. Dalšími nevýhodami například jsou, že jejich adaptace a orientace je delší, toto získávání pracovníků je časově náročné, a musíme je zpracovávat a doškolovat. [14] [17]

Získávání pracovníků z venku má oproti získávání pracovníků zevnitř i své výhody. Například máme větší šanci najít vhodného pracovníka, pracovníka s bohatými zkušenostmi a širšími pracovními schopnostmi. Do podniku s novým pracovníkem také mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti. [14]

Mezi tradiční zdroje uchazečů bychom mohli zařadit spolupráci se vzdělávacími institucemi (střední nebo vysoké školy), neboť právě ty jsou hlavním zdrojem uchazečů. Dále bychom sem mohly zařadit státem provozované úřady práce či jiné státní instituce které zprostředkovávají práci. Mnohé podniky také získávají pracovníky pomocí Internetu. Výhodou jsou velmi nízké náklady a rychlost. K internetu mají přístup nejen lidé uvnitř země, ale i v zahraničí. Další možností jsou specializované agentury, které se zabývají zabezpečováním personálu – outsourcing získávání pracovníků. Mnoho firem také využívá smluvního zaměstnávání místo toho, aby zaměstnávali stále pracovníky (počítačové, inženýrské práce). Další metodou získávání jsou tzv. „Lovci hlav“ nebo „poradci pro získávání pracovníků“. Jsou využívány pouze pro získávání specifických a vysoce kvalifikovaných pracovní-

ků. „Lovci hlav“ sice nejsou levní, ale mohou být nákladově efektivní v případě, že najdou správného člověka. Významným zdrojem pro získávání pracovníků můžou být také dřívější neúspěšní uchazeči. Hlavním kritériem všech metod získávání pracovníků jsou takové, že by neměly nikoho z žádného důvodu diskriminovat. [17]

3.4 Odchody zaměstnanců

Je nutné si uvědomit, že fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, ale proces odcizení, který může trvat dny, týdny, nebo dokonce roky dokud se zaměstnanec konečně nerozhodne k odchodu. Ranými signály odcizení jsou absentismus, nedochvilnost nebo zvýšené negativní chování. Důvody tohoto odcizování bývají například, přeložení na jiné pracovní místo, opomenutí při povyšování, požádání o provedení něčeho neetického, sexuální obtěžování, neočekávaná nabídka zvenčí, spor se šéfem, a mnoho dalších. Odcházející zaměstnanci tyto různé události obvykle označují termínem „poslední kapka“. [4]

Abychom měli přehled o tom, proč naši zaměstnanci odcházejí, je dobré provádět tzv. výstupní pohovor. Klasicky probíhá výstupní pohovor v poslední den, kdy je odcházející zaměstnanec v práci, prováděný pracovníkem oddělení lidských zdrojů. Problém je, že odcházející zaměstnanci obvykle nejsou moc sdílní a ochotni sdělit, proč skutečně odcházejí. Závažným nedostatkem je to, že člověk provádějící výstupní pohovor možná nikdy nebyl vyškolen k vedení takového pohovoru, nebo získaná data nejsou analyzována ani zpřístupněna managementu. Tyto nedostatky mohou závažně podkopat původní účel výstupního pohovoru a dotazování. [4]

Nejvhodnější podmínky pro provádění výstupních a průzkumů jsou, aby byl pracovník provádějící pohovor školený a nezávislý, aby byl pohovor proveden až s odstupem času, měli bychom odcházejícímu zaměstnanci garantovat anonymitu a důvěrnost, provádět pohovor vždy se všemi zaměstnanci, kteří se rozhodnou odejít a měly bychom mít ustálené sady otázek. Po pohovoru je potřeba všechna zjištěná data postoupit managementu, tam by se měla zkombinovat s dalšími daty (např. z průzkumu u současných zaměstnanců) a získat tak ucelenější pohled. Nakonec by se nemělo zapomenout také jednat, neboť podle průzkumů, provádí 95 procent společností výstupní pohovory nebo průzkumy, ale pouze 30 procent z nich uvádí, že na základě zjištění uskutečňují také nápravná opatření. [4]

4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Realita podnikové praxe potvrzuje, že zdokonalování a úspěch podniku silně souvisí s kvalitou lidských zdrojů, které se jako červená nit prolétají všemi strategickými cíly. [9]

Zaměstnavatelé čím dál více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je ve velké míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich spokojenosti, jejich motivaci a pracovním chování, vztahu k zaměstnavateli, a že je nutné jim věnovat náležitou péči. Jednoznačná a univerzální definice péče o pracovníky v podstatě neexistuje, a v literatuře se setkáváme s různým pojetím této péče. Péče o pracovníky by se dala rozdělit na péči povinnou, smluvní a dobrovolnou. [15]

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti týkající se pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti, ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám a péče o životní prostředí. [15]

4.1 Motivace

Motivace lidí není jednoduchá záležitost, neboť jeden způsob motivace, nemůže vyhovovat všem lidem. Teorie motivace se zabývá tím, co vlastně vede lidi k tomu, aby něco dělali, tedy co ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem. Vysvětluje faktory, které mají vliv na úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich dobrovolné chování. Motiv, je důvod proč něco děláme, proč se dáváme určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich činnost povede k dosažení nějakého cíle, když dostanou nějaké hodnotné odměny, které uspokojí jejich konkrétní potřeby. Model motivace je založený na upevňování očekávání a na teorii potřeb. [1] [10]

4.1.1 Typy motivace

Psychologie rozlišuje motivy na dvě skupiny, a to intrinsické, které souvisí přímo s prací, a extrinsické, související mimo práci. Intrinsické motivy jsou například potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba seberealizace, a extrinsické modely jsou například potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů atd. [10]

Herzberg (1957) specifikoval dva typy motivace, kterými jsou vnější a vnitřní motivace.

Vnitřní motivace - by se dala popsat jako „motivace vycházející z práce samé“, týká se „kvality pracovního života“. Dochází k ní, když lidé cítí, že práce je vnitřně zajímavá, podmětá a důležitá, a mají v ní určité pravomoci a odpovědnost. [1] [10]

Vnější motivace - to co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji různé odměny jako například zvýšení platu, pochvala, povýšení, a naopak také tresty jako disciplinární řízení či kritika. V tomto významu se jedná o stimulaci, neboť stimulaci od motivace odlišuje působení na psychiku zvenku, a jejím úkolem je právě změna motivace. [1] [10]

4.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou opatření zaměstnavatele pro jeho pracovníky, které jistým způsobem zlepšují jejich blahobyt. Zaměstnanecké výhody jsou vcelku nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn. Mohou odpovídat až jedné třetině na základní mzdy nebo platu, či dokonce i více. Z tohoto důvodu je důležité je pečlivě plánovat a řídit. Zaměstnanecké výhody jsou nástrojem zvyšování oddanosti pracovníků organizaci, a ukazují to, že zaměstnavatelé pečují o jejich pohodu. Ne všem zaměstnavatelům jde o blahobyt svých zaměstnanců, ale jde jim hlavně o to aby si zajistili konkurenceschopnost svého souboru hmotných odměn. [1]

4.2.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod by se dali rozdělit na výhody týkající se osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb, podnikových automobilů a dobrovolných výhod. [1]

Zaměstnanecké výhody zaměřené na osobní bezpečnost zahrnují zdravotní péči, pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné, poradenství týkající se kariéry. Peněžní pomoc může mít následující formy, podnikové půjčky, půjčky na permanentky pomoc při splácení hypoték, příspěvky na přemístění, členské příspěvky v profesních organizacích. Osobní potřeby jsou mateřská a otcovská dovolená a dávky během ní, poskytované nad zákonné minimum, volno z osobních důvodů, péče o děti v podnikových zařízeních, či poukázky na tuto péči, poradenské služby před odchodem do důchodu, sportovní a společenská zařízení, podnikové slevy – pracovníci si mohou koupit za nižší ceny výrobky nebo služby nabízené podnikem, maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích. Jiné zaměstnanecké výhody jsou například bezplatné parkování, vánoční večírky a bezplatné poskyto-

vání různých nápojů přímo na pracovišti. Doprovodné zaměstnanecké výhody poskytují zaměstnancům nakupovat zboží či služby za nižší cenu. [1]

Faktory, které ovlivňují volbu poskytování zaměstnaneckých výhod a jejich míry jsou:

- zjištění na základě dotazníkových šetření, co pracovníci chtějí.
- Zjištění co poskytují ostatní zaměstnavatelé
- Co si vlastně podnik může dovolit [1]

4.3 Efekty podnikové sociální politiky

Hodnoty a efekty tvořené fungující sociální politikou firmy, která má pozitivní odezvu mezi zaměstnanci, jsou promítnuty ve výsledku využití lidských zdrojů ve firmě. Efekty sociální politiky jsou patrné zejména kvůli její stimulační a preventivní funkci. [9]

Přímé prvotní účinky sociální politiky podniku se projevují druhotně při kvalitnější regeneraci pracovní síly z hlediska připravenosti potencionálních schopností, dovedností a motivace zaměstnanců v praxi na jejich pozici. Kapitál investovaný do lidských zdrojů se po určité době vrací do společnosti. [9]

Ekonomické účinky se projevují v dosažení lepších možností a širšího výběru pracovníků z hlediska jejich kvalifikace, praxe a nabytých zkušeností, dále pak zvyšováním pracovního fondu na základě uchovávání znalostí, které vznikají a jsou užívány v lidských myslích a které jsou součástí každodenní rutiny, procesů praktik a norem organizace. Dále pak zlepšení kvalitativních výsledků, které se odrážejí v růstu zlepšovacích postupů, návrhů, vynálezů apod. Mezi neekonomické účinky dobře nastavené sociální politiky patří formování kultury podniku a podpora řídicích, rozhodovacích a komunikačních procesů, motivovanější zaměstnanci jsou výrazněji zosobněni a jsou adaptivnější, větší sounáležitost, podpora týmovosti, zachování věrnosti a loajality zaměstnavatelů, zvyšování spokojenosti zaměstnanců, kteří požíváním zaměstnaneckých výhod vnímají, že firma bere na vědomí jejich práci a pílí, a další jiné významné efekty. [9]

5 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání, je jakýsi trénink, při kterém trénujeme zaměstnance k získání kompetencí potřebných k výkonu jejich současné pracovní pozice. Rozvojem rozvíjíme zaměstnance, abychom podpořili rozvoj jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti. [2]

V malých firmách má na starosti rozvoj zaměstnanců obvykle manažer, který řídí a vede své lidi, přičemž k tomu nepotřebuje personalistu. Ve středních firmách je potřeba vytvoření aspoň minimálního personálního oddělení. Ve velkých firmách jsou již členitější modely řízení lidských zdrojů. Také zde odpovídá za rozvoj lidských zdrojů manažer, má k tomu ale různě zaměřené personalisty. [8]

Měli bychom rozlišovat mezi explicitními a implicitními znalostmi:

- Explicitní znalosti – vše, co se dá nějakým způsobem sepsat, natočit, apod. Především tento druh znalostí je předmětem vzdělávání.
- Implicitní znalosti – jsou sdílenými znalostmi a mají částečně emocionální povahu, jsou předávány spíše sdílením.

To, aby znalosti přetrvávali ve firmě, přestože se jednotliví lidé mění a jiní z firmy odcházejí, se stará knowledge management - tedy management znalostí. Schopnost uplatnit svoje znalosti ve svém chování představuje dovednost. Dovednosti jsou již praktické aplikace znalostí do praxe. To že máme potřebné znalosti a dovednosti k určitým praktickým aplikacím, ještě neznamená, že je budeme provádět. Existuje totiž ještě mnoho bariér, které nám v tom mohou zabránit (na straně organizace, vliv týmu, strach z neúspěchu). [8]

Do podnikového vzdělávání můžeme zahrnout vzdělávání při adaptačním procesu, a přípravě pracovníků k pracovní činnosti, prohlubování kvalifikace (doškolení), rekvalifikace (přeškolení), profesní rehabilitace a zvyšování kvalifikace. [2]

5.1 Učení na úrovni skupiny

Při této formě učení musíme počítat s rozmanitými skupinovými rolemi a procesy, které ovlivňují efektivnost učení. Skupinové učení je založeno hlavně na vytváření souhry mezi jejími jednotlivými členy. Tyto skupiny mohou být buď formální, anebo neformální například můžeme uvést projektový tým. Role ve skupině jsou moc, výkon, tvořivost a vztahy.

Aby bylo možné vytvořit souhru, členové skupiny, nebo týmu se musí naučit zastupitelnosti, neboť jednotlivé role nejsou určené nastálo. [8]

5.2 Učení na úrovni organizace

Toto učení má za cíl především opatřit organizaci takovými předpoklady, díky kterým bude moci zvládnout úkoly, které si zadává a které vyplývají z vnějšího prostředí organizace. Při tomto učení jde především o učení konané za chodu, z vlastních zkušeností a hledání nových možností. Aby byla organizace schopná se učit, měla by fungovat jako otevřený dynamický systém, potřebuje být otevřená vnějším a vnitřním podnětům a potřebuje vytvořit prostředí jež bude bezbariérové, tedy nebudou zde hranice typu „my a oni“. [8]

5.3 Metody vzdělávání pracovníků

Jako hlavní metody vzdělávání prováděné při výkonu práce, můžeme zmínit následující:

- Instruktaž při výkonu práce – nejjednodušší způsob zácviku nového, nebo méně zkušeného pracovníka, kde mu zkušený pracovník předvede daný pracovní postup, pracovník si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí. Používá se u jednodušších pracovních postupů, přičemž jde spíše o jednorázové působení.
- Koučování – jde o jakýsi patronát, neboli soustavné podněcování a směřování pracovníka k výkonu práce, který je žádoucí, a také k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita každého pracovníka.
- Counselling – jde o vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného zaměstnance a jeho školitele, přičemž se překonává jednosměrnost vztahu mezi školitelem a vzdělávaným.
- Asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako asistent. Postupně se podílí na práci větší mírou a stále samostatněji, až je schopen dělat práci úplně samostatně. Závěrečnou fází je pověření úkolem, který je poté ohodnocen.
- Rotace práce – je stále používanější metodou vzdělávání hlavně řídicích pracovníků, a těch prací, které mají univerzálnější charakter. Zaměstnanec je vždy na určitou dobu pověřován úkoly v různých částech firmy, což mu umožňuje poznávat firmu

komplexněji, a přitom si osvojuje větší okruh znalostí a dovedností a flexibilizuje se.

- Pracovní porady - jsou rovněž vhodnou metodou formování pracovních schopností zaměstnanců, neboť zde prezentují své názory, seznamují se s problémy a fakty a vyměňují si zkušenosti. [7] [13]

Výhodami vzdělávání na pracovišti jsou, že je levné, individuální, přináší praktické zkušenosti, učí se v konkrétních podmínkách firmy a má blízko k progresivnímu učení se v organizaci a učící se organizace. Ve firmě, ale nemusíme mít vždy vhodné a schopné školitele, vhodné podmínky, plně využití pracovníci nemusí mít čas na to dělat školitele. [13]

Studie Electronic Data Systems z roku 1996 uvádí, že na pracovišti je proces učení ze 70% neformální, to znamená že jeho náplň není podnikem přesně určená, ale dochází ke vzdělávání pokaždé, když si na pracovišti někdo za někým přijde pro radu, přečte si článek, který mu doporučil kolega, nebo když proběhne diskuze nad pracovním problémem. [20]

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, se obvykle uplatňují při zapracování nových pracovníků a samozřejmě také při doškolení či rozvoji současných pracovníků. Vzdělávací akce mohou mít podobu:

- Přednášky či instruktáže – obvykle zaměřené na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí.
- Semináře – podobné jako přednášky, ale účastník se zapojuje do diskuze.
- Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) – má nejrůznější podobu, od vkládání různých informačních a vzdělávacích materiálů do firemní sítě, až k interaktivním a multimediálním vzdělávacím programům se zpětnou vazbou. [13]

Vzdělávání mimo podnik má ty výhody, že kurzy bývají vedeny odborným školitelem, účastníci získají nejnovější informace, seznámí se s nejnovějšími stroji a zařízeními, mají možnost vyměňování zkušeností s pracovníky jiných firem, přinášejí do firmy nové myšlenky a přístupy. Mezi nevýhody patří, že bývá dražší, spíše zaměřené na teoretické poznatky, občas bývá obtížně aplikovatelné ve firmě, nabízené kurzy nemusí vždy v plné míře vyhovovat dané firmě. [13]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SPOLEČNOST NWT COMPUTER, S. R. O.

6.1 Charakteristika společnosti NWT

Společnost NWT Computer s. r. o. je v nynější době jednou z největších IT firem v České republice. Se svými více než 100 zaměstnanci je schopna nabídnout skutečně komplexní řešení v oblasti dodávek software, hardware, sítí a přístupu k internetu a celou řadu dalších služeb, jako například správu sítí, outsourcing, technickou podporu, servis atd. Filozofií této společnosti je nabízet komplexní služby s vysokou přidanou hodnotou na profesionální úrovni za velmi konkurenční ceny. [22]

Majoritní část zákaznického portfolia tvoří hlavně tyto skupiny:

- organizace státní správy a samosprávy (školy, nemocnice, úřady),
- významné regionální střední a velké podniky i koncoví prodejci výpočetní a kancelářské techniky,
- malé firmy a domácnosti nakupující převážně přes internet.

Pro jednotlivé skupiny zákazníků je vytvářena samostatná obchodní politika. Odbyt produkce je zajištěn pomocí smlouvy, přičemž průměrná doba vztahu s klíčovými odběrateli je 36 měsíců. Obdobně v personální rovině je uplatňována dílčí specializace pracovníků firmy. Tím je zajišťována efektivnost fungování společnosti i individuální přístup k zákazníkovi. Velký důraz je kladen na personální rozvoj zaměstnanců. Pravidelně procházejí mnoha náročnými a komplexními školeními a certifikacemi. Lidský potenciál společnosti je pro tuto společnost jedním ze základních činitelů úspěchu. [21] [22] [26]

6.2 Hlavní předmět podnikání

Základem společnosti je velkoobchodní distribuce IT, která je provázána s dalšími aktivitami rozdělenými do níže popsaných služeb.

Velkoobchodní distribuce výpočetní techniky - značkové PC, montované sestavy, periferie a komponenty několika desítek značek, ale i náhradní díly, kancelářská technika a telekomunikace - to je hlavní sortiment velkoobchodní distribuce.

Internet service provider, síť – networking, mimo kvalitního bezdrátového připojení v pásmu 2,4 i 5,8 GHz, nabízí připojení pevnými okruhy LL, připojení ADSL, ISDN nebo analog modemy, poskytuje také serverhosting, webhosting a doménové služby v licencovaném pásmu 3,5 GHz. Zajišťuje dodávky značkové techniky Hewlett-Packard, IBM, Siemens, SUN Microsystems, Cisco pro velké podniky a instituce, instalace strukturovaných kabelových rozvodů, aktivních prvků a serverů. A dále zajišťuje speciální softwarové a hardwarové řešení a aplikace na míru.

Tisková řešení - špičkoví odborníci v oblasti optimalizace tiskového prostředí nabízí firmám služby v oblasti document managementu i autorizovaný prodej tiskáren, kopírek, multifunkčních zařízení, produktů a řešení JetCAPS.

Telekomunikace – hlavním programem divize jsou prodej, instalace, montáž, servis a údržba telefonních ústředěn a zařízení výrobců 2N TELEKOMUNIKACE, Alcatel a Bosch a dalších komunikačních systémů.

Internetové obchodní domy PATRO GROUP - Divize PATRO je dnes velká rodina internetových obchodů, z nich nejznámějším je internetový obchodní dům PATRO.cz, který patří mezi největší v České republice.

Software - tým programátorů, grafiků a designérů dokáže vytvořit prakticky jakoukoliv softwarovou aplikaci na jakékoliv platformě, ať už se jedná o řízení technologických procesů nebo webovou prezentaci firmy. [22]

6.3 Stručná historie a současnost společnosti

Firma NWT Computer byla založena jako česká privátní firma v roce 1992 v Kroměříži. Díky dynamickému rozvoji byla v roce 1995 transformována na právnickou osobu - společnost s ručením omezeným. Sídlem této nově vzniklé s. r. o. se stalo město Hulín, přičemž kroměřížská prodejna se stala druhou pobočkou.

Zpočátku se firma orientovala na prodej a služby hlavně pro koncové zákazníky. Tato dynamicky expandující aktivita firmy položila dobré základy pro zahájení velkoobchodního prodeje a společnost po své transformaci na s. r. o. v roce 1995 začala velmi aktivně působit jako velkoobchodní prodejce informačních technologií v regionu jihovýchodní Moravy. Podpořena výbornými úspěchy v prodeji firma vyčlenila samostatnou divizi, která se zamě-

řila na komplexní řešení s vysokou přidanou hodnotou - tj. na oblast realizace počítačových sítí, komunikací, intranetu a internetu.

Na začátku roku 1999 byla založena pobočka ve Zlíně. Snaha přiblížit se zákazníkům podpořená kvalitním týmem pracovníků zapříčinila dynamický růst obratu nejen této pobočky, ale i celé společnosti.

Významným milníkem v historii firmy bylo získání certifikátu ČSN ISO dle norem řady 9002. Společnost tímto potvrdila silnou pozici a připravenost na liberalizaci trhu v souvislosti se vstupem ČR do evropských struktur. Za rok 2000 společnost dosáhla obratu přes 130 milionů korun a stala se tak jednou ze 100 největších firem podnikajících na českém trhu v oblasti IS/IT. Počet zaměstnanců se zvýšil na tři desítky. V tomto roce firma také rozšířila svou certifikaci na ISO 9001, stala se Microsoft Certified Partnerem a získala ocenění HP Business Partner roku.

V roce 2001 přešla na nový informační systém. Byl zprovozněn on-line systém B2B řešení pro zákazníky a zároveň došlo k výraznému zlepšení on-line připojení poboček k centrálnímu serveru. Proběhla akvizice přerovské internetové firmy Infoweb, čímž se výrazně posílila internetová divize v regionu. Rozvoj společnosti pokračoval a v roce 2002 byla otevřena pobočka v Praze. Na konci roku k ní pak přibyla ještě další pobočka, a to po akvizici firmy Cedrus – předního českého dodavatele tiskových a mobilních řešení od HP. Obrat za rok 2002 činil 212 milionů Kč.

V roce 2003 měla firma už přes 60 pracovníků. Expandovala divize služeb. Divize Internet byla zvětšena o akvizici v Uherském Brodě. Divize Speciální řešení se podílela na projektu Slunce do škol. V roce 2004 společnost rozšířila své portfolio poskytovaných služeb a upevnila tak dosavadní postavení na trhu. Z důvodu expanze zlínské pobočky byla provedena výstavba nové moderní budovy.

V roce 2005 společnost získala certifikát Investors in People a souběžně se jí podařilo získat prostředky z fondů Evropské unie. Společnost vybudovala zázemí svých poboček a zároveň rozšířila své portfolio o poskytování telekomunikačních služeb. V roce 2006 dosáhla obratu 462 mil. Kč. [22]

V roce 2007 se NWT Computer stala autorizovaným servisním partnerem IBM. Proběhlo dobudování dohledového centra a stavba nového logistického centra v Hulíně. Počet za-

městnanců se i přes prodej divize ADDER rozrostl na více jak 130 zaměstnanců. Celkový obrat v roce 2007 byl 550 miliónů korun. [22]

Rok 2008 se nesl ve stále se zlepšujícím trendu v oblasti servisu a služeb zákazníkům společnosti. Firma spustila dohledové centrum, na které jsou napojeni všichni zákazníci, kterým poskytuje správu sítě a outsourcing IT. Internetový obchod patro dostalo nový vzhled a nové funkce. Společnost koupila část firmy Hi-Tech v Uherském Hradišti a tím výrazně zvětšila pokrytí její bezdrátovou sítí, která sahá od Valašského Meziříčí po Hodonín. Byla otevřena prodejna Euronics v Hulíně.

Firma má stanovenou strategii budoucího vývoje, která je pravidelně aktualizována. [22]

6.4 Politika společnosti

Posláním společnosti je poskytovat profesionální služby svým zákazníkům v oblasti informačních a komunikačních technologií tak, aby byly plně uspokojeny jejich požadavky a potřeby, aby se na výsledky práce společnosti mohli vždy spolehnout a mohli se tedy plně věnovat dosahování vlastních cílů. Proto společnost zajišťuje požadavky, potřeby a očekávání zákazníků ve všech fázích obchodního cyklu, ověřuje míru naplnění těchto očekávání a míru spokojenosti zákazníků jak v průběhu realizace, tak i po jejím ukončení.

Firma se chce v budoucnosti zaměřit především na:

- rychlejší a kvalitnější zpracování dat,
- získání nových zákazníků,
- udržení a posílení pozice na trhu,
- splnění dlouhodobých cílů společnosti a politiky společnosti,
- zvýšení produktivity a efektivity.
- zateplít budovu na nám. Míru 1217 v Hulíně a přejít na alternativní zdroje energie,
- uvést do užívání fotovoltaický systém Padělky v Hulíně,
- převést automobily na CNG. [22] [26]

6.5 Organizační struktura

Taktika řízení lidských zdrojů ve společnosti NWT Computer využívá plochou organizační strukturu. Ploché organizační struktury v řízení organizace jsou nyní trendem. Řada firem se snaží najít způsob jak transformovat své řízení. Společnost NWT Computer směřuje ke stále hlubšímu zapojení zaměstnanců s cílem využívat nejen jejich ruce, ale i srdce, mozek a tvořivou intuici a tak se zaměřuje na rozvoj společenské dělby práce. Jsou odstraňovány organizační a systémové bariéry jež jsou překážkou spolupodnikatelství – proaktivní, tvořivé a dlouhodobé angažovanosti pro aktivnější zapojení zaměstnanců. [22]

Organizační struktura společnosti je rozdělena celkem do sedmi divizí, a to divize Patro, Internet, Marketing, Energo, Biotechnologie, Backoffice a Středisko 10 které se nachází ve Zlíně. [22]

Vnější organizační struktura rozděluje společnost do čtyř skupin divizí (Řešení, Prodej, Služby, Backoffice), které jsou barevně rozlišeny pro lepší orientaci zákazníků, a v neposlední řadě také pro správné vnímání hodnot pracovníky. [21] [26]

Společnost kvůli hospodářské krizi která ji také postihla, musela změnit svou dřívější organizační strukturu a změnit některé pracovní pozice.

Grafické znázornění současné vnitřní organizační struktury je k dispozici v příloze **P I**.

6.5.1 Orgány společnosti

Statutární orgán:

- Jednatel: David Vítek

Společníci:

- David Vítek, obchodní podíl 91%
- Ing. Jiří Stodůlka, obchodní podíl 3%
- Ing. Zdeněk Topič, obchodní podíl 3%
- Bc. Martina Vítková, obchodní podíl 3%

Základní kapitál společnosti: 8 093 000,- Kč [26]

7 ANALÝZA VZNIKU PRACOVNÍHO POMĚRU VE SPOLEČNOSTI NWT COMPUTER, S. R. O.

Na začátku analytické části mojí bakalářské práce, se zabývám procesem vzniku pracovního poměru ve společnosti NWT Computer, dále tím, jaké jednotlivé činnosti jsou při přijímání nového zaměstnance nutné provést, a jaké činnosti tomu předcházejí. Poté jsem ještě zařadila povinnosti, se kterými každý nový zaměstnanec musí být při nástupu do práce obeznámen, a také zaměstnanecké výhody, které má možnost po nástupu do práce využívat, včetně služeb zaměstnancům a systému školení.

7.1 Přijímání zaměstnanců

Proces přijímání zaměstnanců ve společnosti NWT Computer se zabývá především těmito činnostmi:

- analýza potřeby pracovního místa a počtu pracovníků
- způsob a časové rozpětí výběru zaměstnance
- volba informačního kanálu vhodného k inzerci
- vypracování zaškolovacího plánu pro nového zaměstnance
- získání nástupních dokumentů a následné předání na personální oddělení
- zajištění materiálního vybavení a přístupových kódů
- vyhotovení složky NWT pro zaměstnance s příslušnými náležitostmi

Pokud se vedoucí divize rozhodne pro vznik nového pracovního místa, musí mít nejprve přesně stanoveno, co od nového pracovníka očekává. Je žádoucí, odpovědět si na následující otázky:

- Je třeba vytvořit nové místo nebo lze práce rozdělit mezi stávající zaměstnance?
- Čím bude tento pracovník přínosem pro firmu?
- Bude tento pracovník pro firmu rentabilní?
- Jakým způsobem bude odměňován?
- Kolik potřebuji nových zaměstnanců na tuto pozici, a proč? [23]

Odpovědná osoba, tedy vedoucí, zašle odpovědi na tyto otázky a návrh způsobu odměňování Generálnímu řediteli, Finanční ředitelce, HR manažerovi a Mzdové účetní předtím než se začne daná pozice inzerovat. [23]

Požadavky pro vznik a změnu pracovní pozice musí být ohlášeny HR manažerovi nejméně měsíc předem, pokud se jedná o přesun stávajícího pracovníka nebo přijímání nového zaměstnance na již vzniklou pracovní pozici je potřeba tuto skutečnost ohlásit minimálně 14 dní předem. Vedoucí upřesní požadovaný datum nástupu, zvolí za pomoci HR manažera osoby, které se budou účastnit výběrového řízení a vyrozumí je o této skutečnosti.

Nejdříve musí být každý inzerát vydán interně ve firmě, je nutné zohledňovat pracovní růst stávajících zaměstnanců ve firmě. Teprve poté bude vybrán vhodný informační kanál k inzerci na webu. Společnost má uzavřené barterové smlouvy u vybraných společností, kde má možnost zveřejňovat svou inzerci, nebo je možné zvolit jiný informační kanál, jako například noviny časopisy letáky, banery, plachty atd. Po zvolení informačního kanálu HR manažer vypracuje inzerát, který podléhá schválení vedoucího, a zahájí výběrové řízení a vždy informuje o volné pozici Úřad práce.

Vedoucí připraví zaškolovací plán týden před nástupem zaměstnance a předá ho zaměstnanci při příchodu do zaměstnání.

HR manažer zašle novému pracovníkovi nejméně pět dnů před jeho nástupem email, ve kterém si vyžádá jeho nástupní dokumenty, které zůstanou v jeho osobní složce spolu s pracovní smlouvou, testy a hmotnou odpovědností za svěřené pracovní pomůcky, firemní vozidlo, mobilní telefon, klíče kódy apod. Za materiály ve složce odpovídá personální oddělení, a HR manažer provádí pravidelné kontroly těchto složek. Pokud tyto dokumenty nebudou předány personálnímu oddělení nejpozději den před nástupem zaměstnance, nebude vystavena ze strany personálního oddělení pracovní smlouva. [23]

Nástupní dokumenty, které musí při nástupu nový zaměstnanec předložit na personálním oddělení, jsou:

- kopie občanského průkazu
- kopie průkazky od zdravotní pojišťovny
- kopie řidičského průkazu
- číslo svého bankovního účtu (kvůli zasílání výplaty)

- zápočtový list z předchozího zaměstnání, případné potvrzení o evidenci na Úřadu práce
- kopie dokladu o dosaženém nejvyšším vzdělání
- dosažené certifikáty
- lékařskou prohlídku
- výpis z rejstříku trestů

Jako další bod je nutné vyhotovit složku pro zaměstnance s příslušnými náležitostmi, kterou zkompletuje HR manažer a zajistí předání složky zaměstnanci či vedoucímu, který složku při nástupu předá novému zaměstnanci. Do této složky patří například platné vyhotovení informací pro nového zaměstnance, vizitky, telefonní seznam, bloky, propisky, katalog služeb výroční zprávu, atd. [23]

Pracovní smlouvu vystaví vedoucí personálního oddělení a správy majetku a přihlásí pracovníka na zdravotní pojišťovnu. Dále zadá osobní údaje pracovníka do personální evidence v počítači. Marketingové oddělení vystaví identifikační kartu zaměstnance která je mu předávána s pracovní smlouvou na personálním oddělení.

Vedoucí útvaru, do kterého je pracovník přijat, předá zaměstnanci zaškolovací plán a určí odpovědnou osobu, která zaměstnance zaškolí a předá mu tento postup. Po uplynutí stanovené doby zaškolení, která je maximálně 3 měsíce, vedoucí pracovník vyzkouší zaškoleného pracovníka a vyhotoví záznam o zaškolovacím plánu.

Aby nový zaměstnanec lépe zapadl do kolektivu, napíše o sobě veřejné informace (rodinné poměry, děti, koníčky atd.) na určenou emailovou adresu. Tímto způsobem se nový zaměstnanec představí ostatním kolegům, a zvýší se rychlost jeho začlenění do kolektivu.

Zaměstnanci jsou přidělena přístupová hesla, které mají na starosti určené odpovědné osoby.

Zaměstnanec je povinen si prostudovat informace pro nového zaměstnance, a na jejich základě zpracovat kontrolní listy, které jsou přiloženy v příloze **P II**.

Do vedoucích funkcí jmenuje, a podepisuje manažerské smlouvy generální ředitel společnosti. Tyto funkce jsou obsazovány s důrazem na získané dovednosti a zkušenosti pracovníka, aby jejich činnost vedla hlavně ke spokojenosti zákazníka. [23]

Pro přehled všech činností souvisejících s přijímáním zaměstnance jsem vytvořila níže uvedenou tabulku č. 1

Činnosti	Odpovědná osoba	Co je nutné udělat
Analýza potřeby pracovního místa a počtu pracovníků	vedoucí	Odpovědět si na základní otázky, odpovědi a návrh způsobu odměňování odeslat generálnímu řediteli
Způsob a časové rozpětí výběru zaměstnance	vedoucí	Požadavky na vznik nebo změnu pracovního místa ohlásit personalistovi, zvolit osoby které se účastní výběrového řízení
Volba informačního kanálu vhodného k inzerci	vedoucí	Nejdříve inzerát vydat interně ve firmě, vypracovat inzerát a zvolit vhodný informační kanál
Vypracování zaškolovacího plánu pro nového zaměstnance	vedoucí	Připravit zaškolovací plán, přiložit ho do složky NWT
Získání nástupních dokumentů a následné předání na personální oddělení	HR manager	Zaslat email novému pracovníkovi, 5 dnů před nástupem do práce, ve kterém si vyžádá potřebné nástupní dokumenty
Zajištění materiálního vybavení a přístupových kódů	vedoucí	Zaslání požadavků souvisejících s nástupem zaměstnance na jednotlivé kolegy emailem
Vyhotovení složky NWT pro zaměstnance s příslušnými náležitostmi	HR manager	Zkompletovat složku a zajistit předání vedoucímu, který složku předá novému zaměstnanci

Tab. 1 Přehled činností souvisejících s přijímáním zaměstnance [Vlastní zpracování]

7.2 Povinnosti zaměstnanců

Při nástupu do zaměstnání je zaměstnanec seznámen také s jeho povinnostmi, které po nich firma požaduje

Firma má k dispozici interní systém intra nwt.cz, pomocí kterého zaměstnanci žádají o dovolenou, o zakoupení věci, o neplacené volno apod. Dovolenu si může zaměstnanec vzít v případě, že je jeho žádost schválena. Před nástupem na dovolenou by měl zaměstnanec informovat všechny své kolegy na určené emailové adrese o tom, že si bere dovolenou a kdo ho bude v době jeho nepřítomnosti zastupovat. Pomocí funkce helpdesk zaměstnanci mohou zadávat úkoly jednotlivým kolegům nebo od nich úkoly dostávat.

Každý pracovník při jeho nástupu do zaměstnání obdrží docházkový čip. Tento čip zaměstnanec musí používat při každém příchodu a odchodu ze zaměstnání, tedy i každé přestávce, služebním odchodu, dovolené, odchodu k lékaři, školení, soukromém odchodu adt. Čtečka se nachází u každého vchodu do budovy. [25]

Každý pracovník dbá na dodržování pořádku na pracovišti, v případě nepřítomnosti uklízečky uklidí a umyje špinavé nádoby, při odchodu ze zaměstnání musí vypínat své počítače, monitory, reproduktory, osobní tiskárny a veškerá osobní elektrická zařízení, a nesmí za-

pomínat zamykat svou kancelář i při odchodu na WC. Kohokoliv zaměstnanec potká na chodbě, slušně pozdraví a nabídne pomoc.

V rámci oblékání respektuje firma NWT Computer individualitu každého zaměstnance, proto nepoužívá jednotný dress-cloth. Firma ovšem žádá aby zaměstnanci respektovali také ji, a aby nezapomínali na to, že se každý den setkávají se zákazníky a jsou reprezentanty firmy. Proto by měli nosit košile a polokošile s límečkem, čisté a společenské oděvy.

Zaměstnanci mají zakázáno posílat e-maily netýkající se činnosti firmy (sprosté obrázky a vtipy, řetězové emaily, vše co zdržuje, obtěžuje, šíří viry atd.), používání neschválených internetových služeb a aplikací (vydělávání zobrazováním bannerů – zatěžuje linku apod.) navštěvování stránek s nelegálním nebo pornografickým obsahem, stahování souborů netýkajících se činnosti firmy (MP3 apod.) Nesmí se ukládat žádná data, která se netýkají chodu pracovního procesu. Každý soubor na serveru má svého vlastníka, nalezené soubory mimo pracovní adresáře jsou mazány a majitelé souboru trestáni pokutou. Dále je zakázáno tisknout a kopírovat soukromé tiskoviny. [25]

Každý zaměstnanec je povinen 1krát za měsíc zasílat řediteli reporty. Reporty slouží k informování vedení o pracovních problémech na jednotlivých divizích. Za neposlání reportu v určeném termínu hrozí zaměstnancům pokuta. Obsahem reportu by mělo být také sebehodnocení, včetně čísel (počet zákazníků, balíků atd.) a dále také úvahu co nefunguje jak má, a co by se mělo vylepšit. [25]

7.3 Zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkům

Taktéž je nový zaměstnanec informován o výhodách a službách, které může na pracovišti využívat.

Co se týče stravovacího vybavení, mají zaměstnanci k dispozici kuchyňku s rychlovarnou konvicí, mikrovlnkou a ledničkou. K dispozici je také šatna, sloužící k odkládání kabátů a přezůvek. Zaměstnanci mají k dispozici stravenky v hodnotě 50,- Kč, přičemž 45% si hradí zaměstnanec sám. Přestávka na oběd trvá 1 hodinu. Místa na stravování jsou Restaurace u Lípy, Bufet Rosa, Peklo a Restaurace u Jerryho, která je vhodná i pro jednání s obchodními partnery. [25]

Parkovat mohou zaměstnanci na parkovišti, které je k dispozici za budovou firmy. Před budovou NWT Computer je pro zaměstnance parkování zakázáno, a to jak parkování soukromých, tak firemních vozidel. Tato místa slouží zákazníkům.

Firemní vozidla mohou být po předchozí dohodě užívána k cestě domů po více jak 1h přesčas. Za černou jízdu si firma účtuje 5000,- Kč. [25]

7.3.1 Školení zaměstnanců

Mezi výhody které společnost zaměstnancům poskytuje, jsou i různá školení. Každý rok je ve společnosti vypracován plán školení pro daný kalendářní rok. Plán školení vypracovává oddělení Backoffice a schvaluje ho vedení společnosti na jedné ze svých pravidelných porad. Současný plán školení je k dispozici v příloze **P III**.

Pro vypracování plánů školení se vychází z požadavků jednotlivých vedoucích a zohledňují se také školení, která jsou povinná pro získání certifikátů jednotlivých dodavatelských firem. Kromě školení plánovaných, existují školení nahodilá dle nabídky jednotlivých firem. O nahodilých školeních rozhodují jednotliví vedoucí středisek. Jednou ročně je realizováno školení, kde jsou zaměstnanci seznámeni se směrnicemi, normami a zákony které se vztahují ke společnosti NWT Computer. Interní školení organizují vedoucí divizí pověřeni organizací daného školení. Obchodní školení a celo firemní školení organizuje divize Backoffice. Nahodilá školení probíhají tak, že zaměstnanec požádá svého vedoucího o možnost zúčastnit se školení. Po domluvě s vedoucím, si zaměstnanec podá žádost o dané školení, a pokud mu bude školení schváleno jeho vedoucím, a následně vedením společnosti, vedoucí divize zašle na danou webovou adresu, že se jeho podřízený zúčastní daného školení nejpozději 5 pracovních dní před konáním samotného školení tak, aby mohly ostatní vedoucí zvážit účast svých podřízených. Po absolvování školení musí zaměstnanec doložit vyplněný cestovní příkaz, potvrzení o účasti na školení, certifikát (na Backoffice si udělají kopii tohoto certifikátu a založí ho do složky zaměstnance), strukturovaný zápis ze školení včetně vyhodnocení. Všechny formuláře na tyto doklady má zaměstnanec k dispozici ke stáhnutí.

Před závazným objednáním školení pošle personalista všem účastníkům sdaného školení informaci o navrhovaném termínu školení. Než se školení objedná, musí všichni účastníci potvrdit písemně svou účast se závazkem, že v případě neúčasti uhradí v plné výši náklady na realizaci tohoto školení v náhradním termínu. [24]

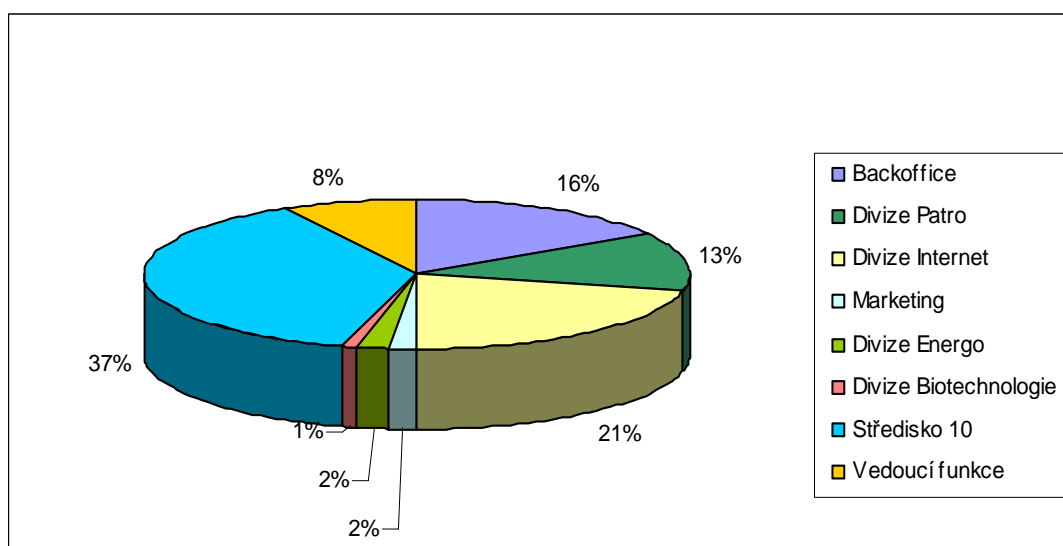
8 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ ZAMĚSTNANECKÉ STRUKTURY

Ve společnosti NWT Computer, s. r. o. je v současné době zaměstnáno celkem 112 zaměstnanců, z toho 86 mužů a 26 žen. Z hlediska rozdělení do divizí je nejvíce zaměstnanců zaměstnáno ve středisku 10 které se nachází ve Zlíně. Z divizí které se nacházejí v Hulíně je nejvíce pracovníků zaměstnáno v divizi Internet, tedy 21% z celkového počtu zaměstnanců, další v pořadí je divize Backoffice ve které je zaměstnáno 16% zaměstnanců, poté divize Internet s podílem 13% zaměstnanců, ve vedoucích funkcích je 8% zaměstnanců, divize Energo a Marketing mají po 2%, a nejmenší zastoupení má divize Biotechnologie. Přehledné údaje o počtu zaměstnanců v jednotlivých divizích se nachází v Tabulce 1.

Divize	Muži	Ženy	Celkem
Backoffice	5	13	18
Divize Patro	11	3	14
Divize Internet	23	1	24
Marketing	1	1	2
Divize Energo	2	0	2
Divize Biotechnologie	1	0	1
Středisko 10	37	5	42
Vedoucí funkce	6	3	9
Celkem	86	26	112

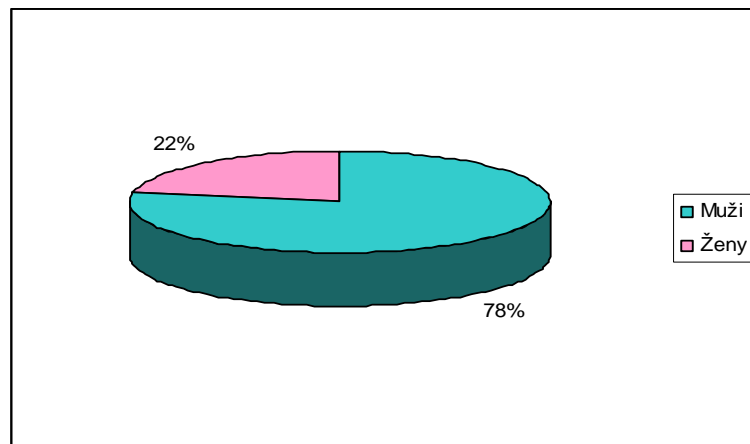
Tab. 2 Přehled počtu zaměstnanců v jednotlivých divizích [Vlastní zpracování]

Přehled procentního zastoupení zaměstnanců v jednotlivých divizích je možné vidět v Grafu 1.



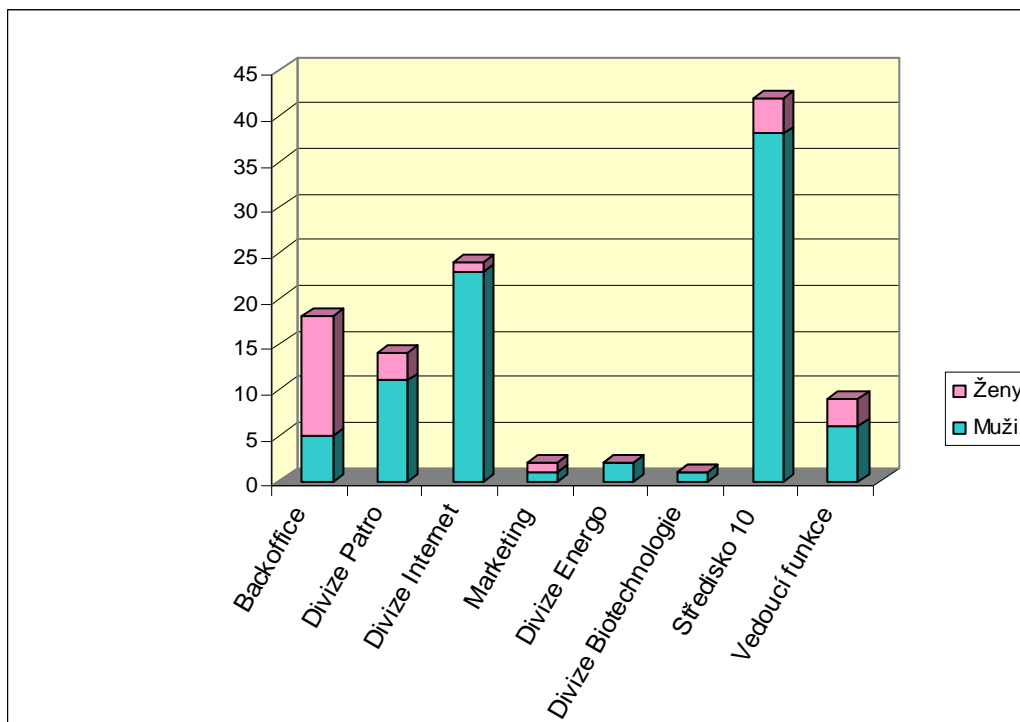
Graf 1 Struktura zaměstnanců z hlediska jejich zařazení do divizí [Vlastní zpracování]

Ve společnosti je, jak jsem již výše uvedla, více mužů než žen. Tuto skutečnost znázorňuje Graf 2. Mužů je zde 78% a žen 22%.



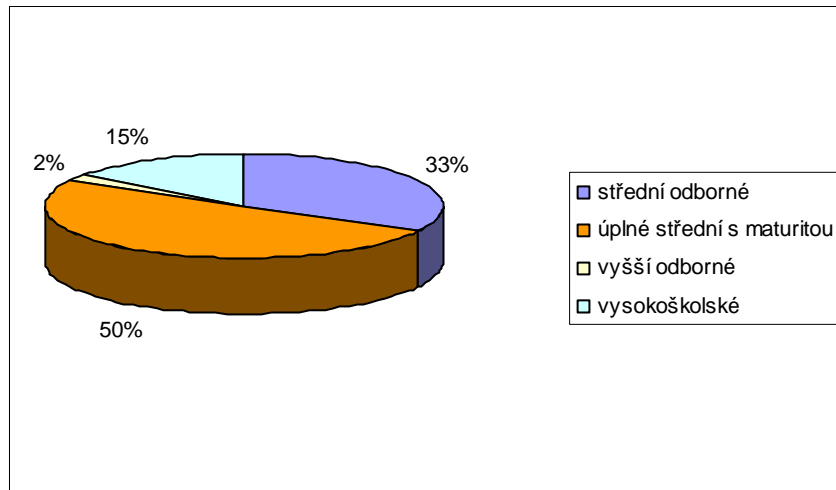
Graf 2 Procentní podíl mužů a žen ve společnosti [Vlastní zpracování]

Jaké je zastoupení mužů a žen v jednotlivých divizích můžeme vidět v níže uvedeném Grafu 3. Jediná divize ve které je větší počet žen než mužů je Backoffice, podíl žen je zde 72%. Ve všech ostatních divizích je větší zastoupení mužů. V grafu můžeme také vidět že největší nepoměr žen má divize Internet (6% žen a 74% mužů), a jediná vyvážená divize z tohoto pohledu je divize Marketing.



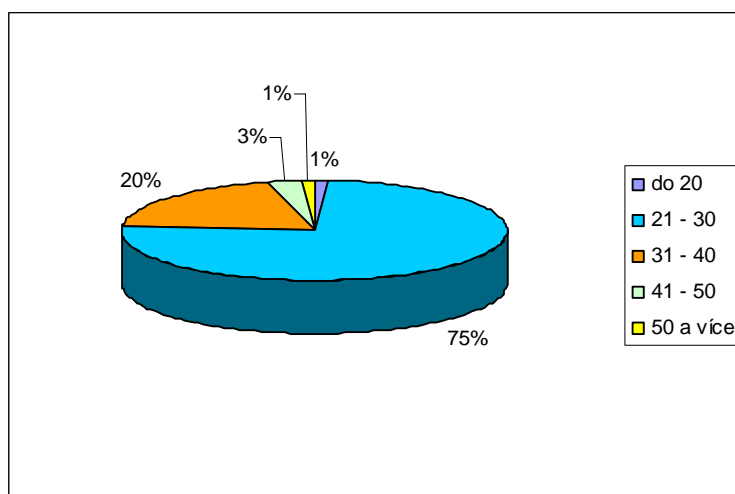
Graf 3 Zastoupení mužů a žen v jednotlivých divizích [Vlastní zpracování]

Nejčastější nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců ve společnosti je středoškolské s maturitou. Toto zastoupení je 50%. Další nejčastější je střední odborné vzdělání 33%, vysokoškolské 15%, a pouze 2% zaměstnanců mají vyšší odborné vzdělání. Přehledné zobrazení v Grafu 4.



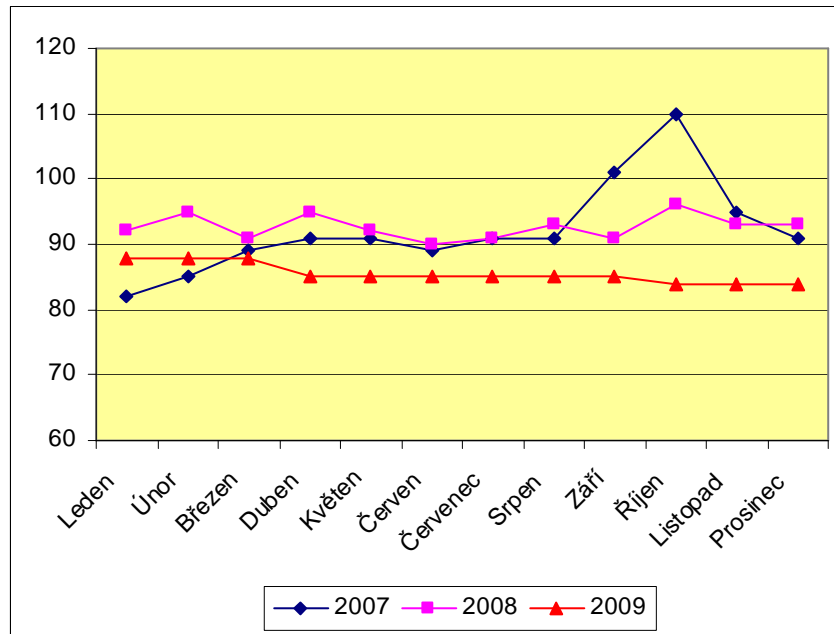
Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání [Vlastní zpracování]

Graf 5 znázorňuje průměrný věk zaměstnanců firmy. Z tohoto grafu vyplývá, že společnost NWT Computer je opravdu firmou s mladými perspektivními zaměstnanci, protože největší zastoupení má věk 21 – 30 let, a to celých 75%. Další nejpočetnější skupinou je věk 31 – 40 let (20%), 41 – 50 let má pouze 3% zaměstnanců, a po jednom procentu mají nejmladší a nejstarší zaměstnanci (do 20 a do 50 let).



Graf 5 Průměrný věk zaměstnanců [Vlastní zpracování]

Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech značně kolísal. Mám k dispozici údaje pouze za NWT Hulín. Můžeme vidět že nejvíce počet zaměstnanců kolísal v roce 2007. Vidíme, že rok 2009 má nejnižší, ale za to stálá čísla a to nejspíše z důvodů změny v organizační struktuře, která se konala v důsledku krize.



Graf 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 – 2009 (NWT Hulín) [Vlastní zpracování]

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI

9.1 Cíl dotazníku

Cílem dotazníku bylo zjistit spokojenost zaměstnanců společnosti NWT Computer s danými faktory které ovlivňují jejich spokojenost v zaměstnání, a v návaznosti na to, zlepšení pracovního života ve firmě také prostřednictvím správného zařazení do organizační struktury, zlepšení pracovní politiky a posílení firemní kultury v interakci na individuální přístup k zaměstnanci.

9.2 Metodologie

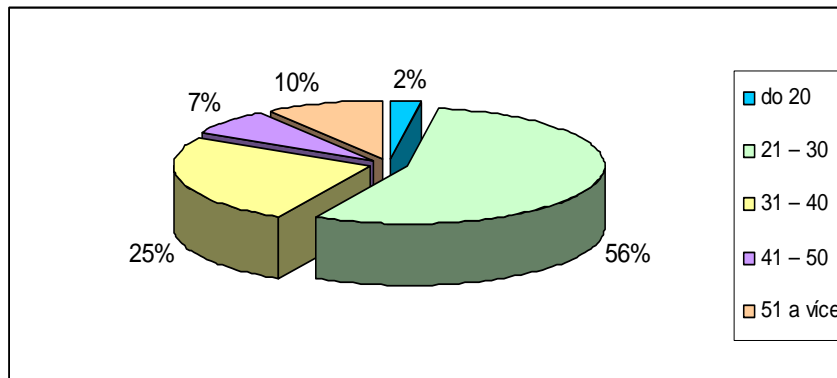
Po konzultaci ve firmě, jsem do dotazníku zvolila jedenáct otázek. Na začátku dotazníku jsou zařazeny identifikační otázky, poté otázky týkající se spokojenosti s danými faktory, otázky týkající se benefitů, spokojenosti s organizační strukturou, znalostí přesné náplně práce a otázky týkající se pracovního vzdělávání. Otázky jsem volila uzavřené a škálové. U uzavřených odpovědí bylo možné zvolit buď jednu, nebo více odpovědí a u škálové otázky jsem zvolila čtyři možnosti, přičemž sem vynechala neutrální odpověď, protože si myslím, že každý je více přikloněný k některé z možností a odpověď má pak větší vypovídací hodnotu.

Po sestavení dotazníku, bylo vytištěno 90 dotazníků, které byly ve dnech 17. – 18. 4. 2010 rozdány na celo firemním školení. Vyplněných dotazníků se mi zpátky vrátilo 83, což je dostatečný reprezentativní vzorek zaměstnanců, který může vypovídat za celou společnost. Dotazník je k dispozici v příloze **P IV**.

9.3 Výsledky dotazníkového šetření

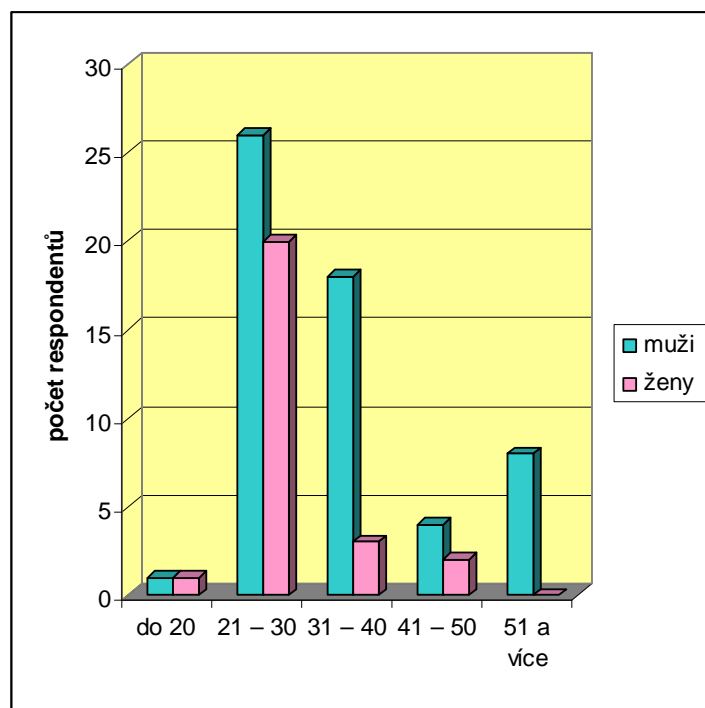
Otázka č. 1: Kolik vám je let?

První otázka měla za úkol zjistit věkové složení respondentů. Největší podíl měli respondenti ve věku 21 – 30 let, celkem 46 odpovědí, z toho 26 mužů a 20 žen. Další nejčastější věkové rozmezí bylo 31 – 40 let, které mělo 21 respondentů, z toho 18 mužů a 3 ženy, dále 8 respondentů má 51 a více let – pouze muži. Přehledné zobrazení věkové struktury respondentů nabízí Graf 7.



Graf 7 Procentní vyjádření věkové struktury respondentů [Vlastní zpracování]

V Grafu 8 můžeme vidět věkové složení respondentů, s ohledem na rozdělení mužů a žen. Vidíme, že největší rozdíl v počtu mužů a žen je ve věkovém rozmezí 31 – 40 let, a nejvyrovnanější ve věku do 20 let.

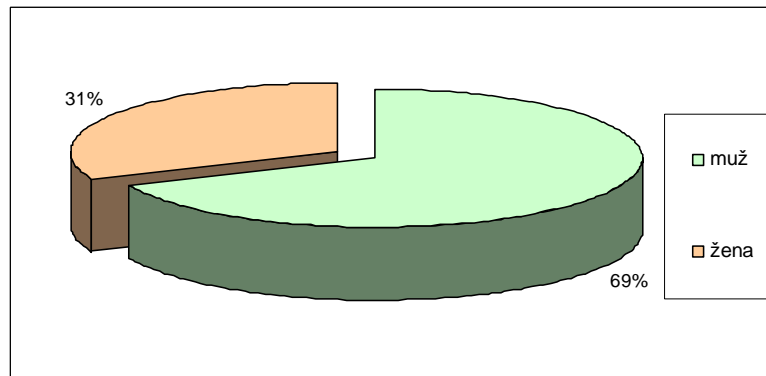


Graf 8 věková struktura respondentů – muži,ženy [Vlastní zpracování]

Otázka č. 2 Vaše pohlaví?

Tato jednoduchá identifikační otázka zjišťovala pohlaví respondenta, na výběr byly dvě odpovědi, a to muž nebo žena.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 57 mužů a 26 žen, tedy 69% mužů a 31% žen.

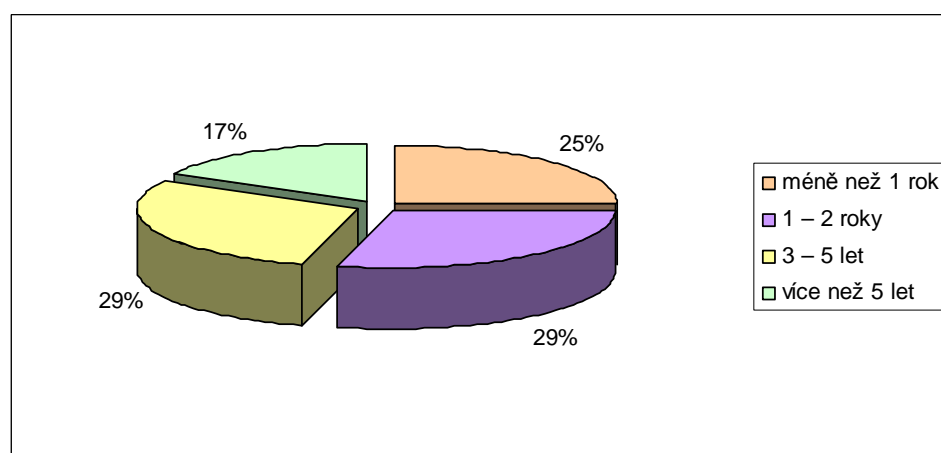


Graf 9 Procentní vyjádření zúčastněných mužů a žen [Vlastní zpracování]

Otázka č. 3 Jak dlouho pracujete ve společnosti NWT Computer?

V této otázce jsem zjišťovala, jak dlouho je daný pracovník zaměstnaný ve společnosti. Na výběr byly čtyři možná rozpětí.

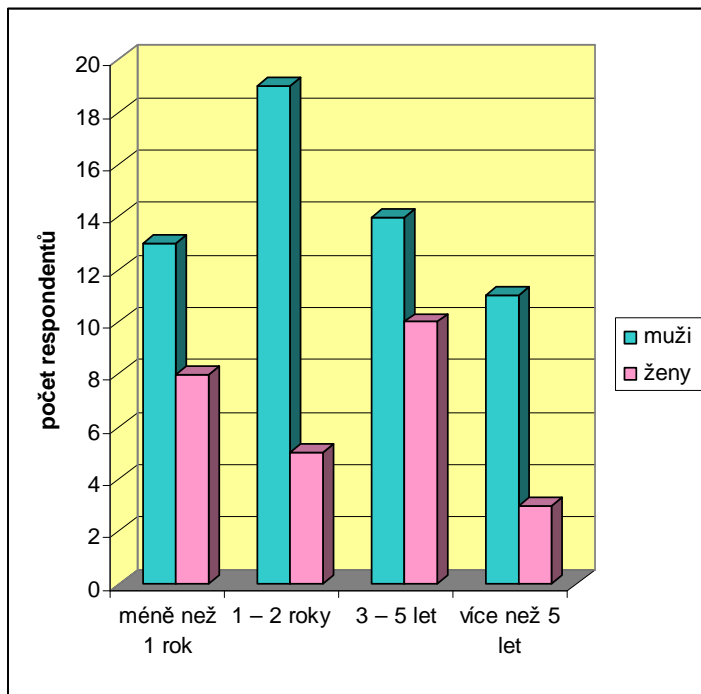
Odpovědi byly vcelku vyrovnané, jak můžeme vidět i podle Grafu 10. Největší podíl měly odpovědi 1-2 roky a 3-5 let které zaškrtilo po 24 respondentech, další nejčastější hodnota byla méně než jeden rok, které vybralo celkem 21 respondentů a pouze 14 respondentů pracuje ve firmě déle než 5 let. Z dotazníku vyplívá že celých 25% zaměstnanců je ve firmě poměrně nových.



Graf 10 Procentní vyjádření délky zaměstnání respondenta ve společnosti

[Vlastní zpracování]

Jak můžeme vidět v Grafu 11, který zobrazuje délku zaměstnání respondenta s ohledem na rozdělení mužů a žen, tak nejvíce žen je ve firmě zaměstnáno v rozmezí 3-5 let, kdežto nejvíce mužů v rozmezí 1-2 let.

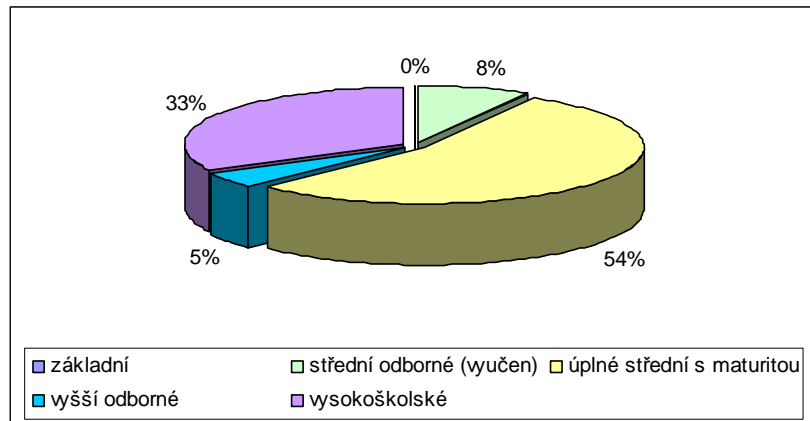


Graf 11 Délka zaměstnání respondenta ve společnosti – muži, ženy [Vlastní zpracování]

Otázka č. 4 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

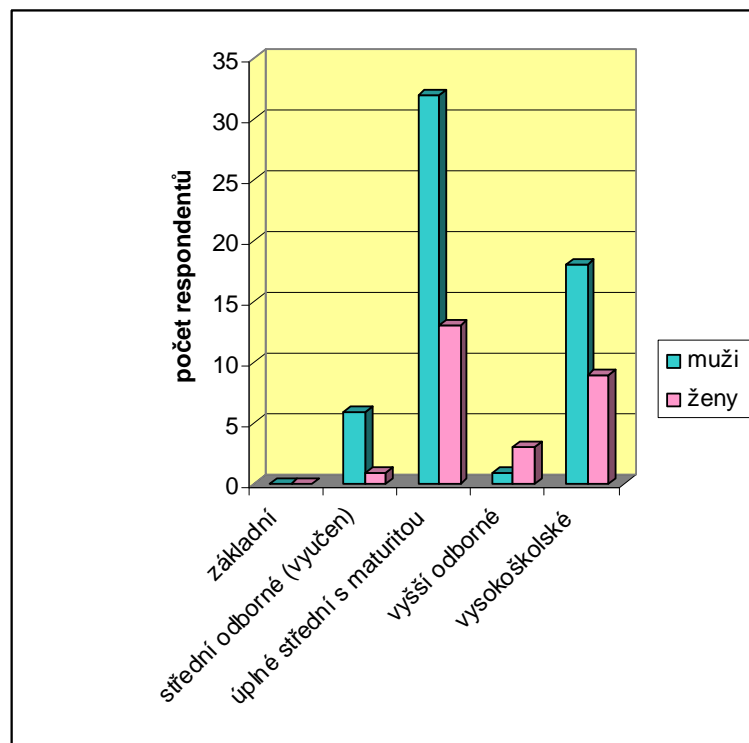
Tato otázka rozděluje respondenty podle toho, jaké mají nejvyšší dosažené vzdělání. Na výběr měli celkem ze šesti odpovědí.

Nejvíce, celkem 45 respondentů, má úplné středoškolské vzdělání, a to jak u mužů, tak u žen. Druhý největší počet jak u mužů, tak u žen je vysokoškolsky vzdělaných respondentů, a to celkem 27. Pouze 7 respondentů má střední odborné vzdělání, 4 vyšší odborné vzdělání a ani jeden respondent nemá jako nejvyšší dosažené vzdělání pouze základní školu. Grafické zobrazení nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů je v Grafu 12.



Graf 12 Procentní vyjádření nejvyššího dosaženého vzdělání [Vlastní zpracování]

Graf 13 nabízí znázornění nejvyššího dosaženého vzdělání na muže a ženy. Můžeme si všimnout, že nejméně mužů má vyšší odborné vzdělání, kdežto nejméně žen má střední odborné vzdělání.

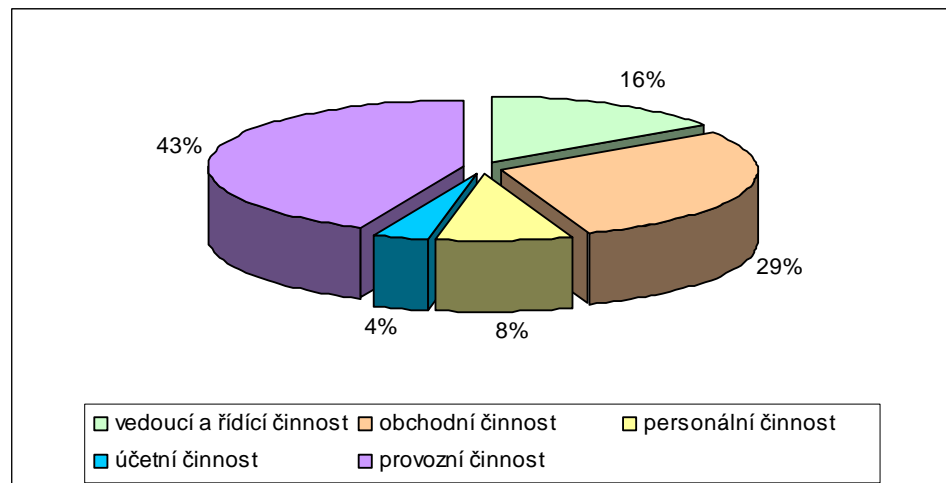


Graf 13 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů – muži, ženy [Vlastní zpracování]

Otázka č. 5 Čemu se nejvíce blíží charakter Vaší práce?

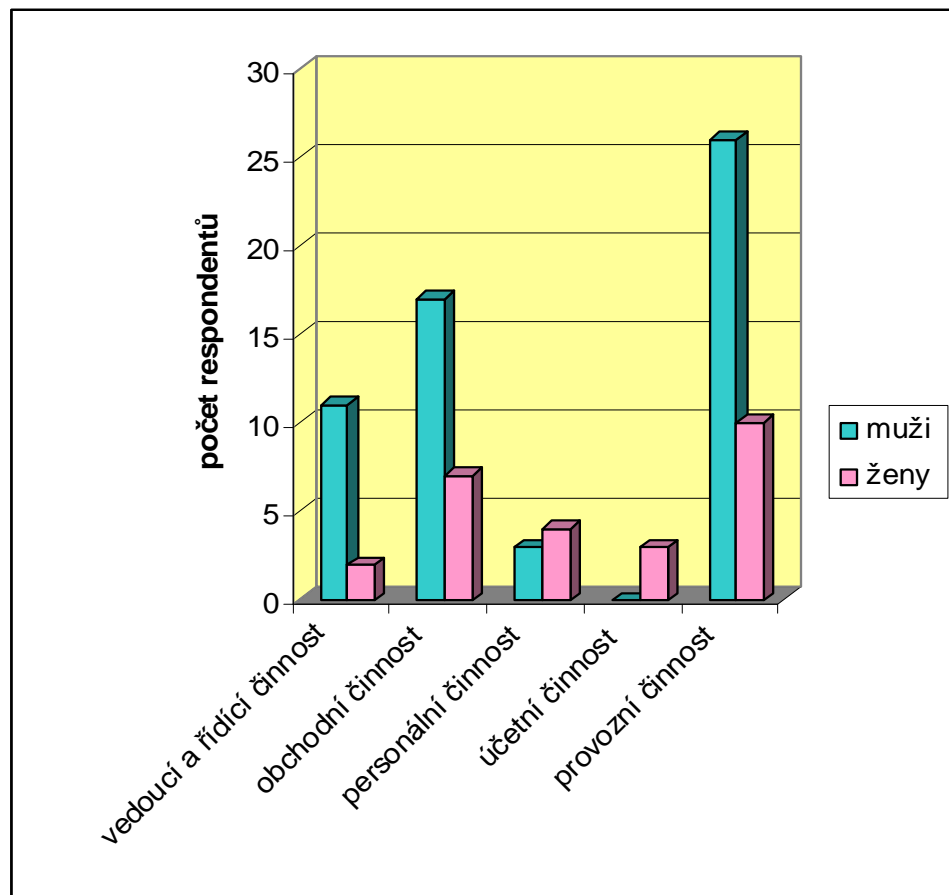
Tato otázka zjišťovala kterou činnost ve firmě daný respondent vykonává. Na výběr bylo opět šest možností.

Nejvíce respondentů vykonává provozní činnost, a to celkem 36, z toho 26 mužů a 10 žen. Celkem 24 respondentů vykonává obchodní činnost, z toho 17 mužů a 7 žen. Vedoucí a řídicí činnost vykonává 16% respondentů, tedy 13, a z toho 11 mužů a pouze 2 ženy. Personální práci vykonává 7 respondentů, z toho celkem vyrovnaně 3 muži a 4 ženy. Nejmenší část respondentů vykonává účetní činnost, která je zastoupena pouze ženami a to v počtu 3. Celkové procentní vyjádření charakterů práce respondentů je zobrazeno v Grafu 14.



Graf 14 Procentní vyjádření charakteru práce respondenta [Vlastní zpracování]

Pokud rozdělíme respondenty na muže a ženy, můžeme vidět porovnání zastoupení jednotlivých prací oběma pohlavími v Grafu 15. Vidíme že zastoupení obou pohlaví je opravdu nejvyšší v provozní činnosti. Dvě oblasti ve kterých převažují ženy jsou personální a účetní činnost, kdežto muži převládají v provozní, obchodní, a vedoucí a řídicí činnosti.

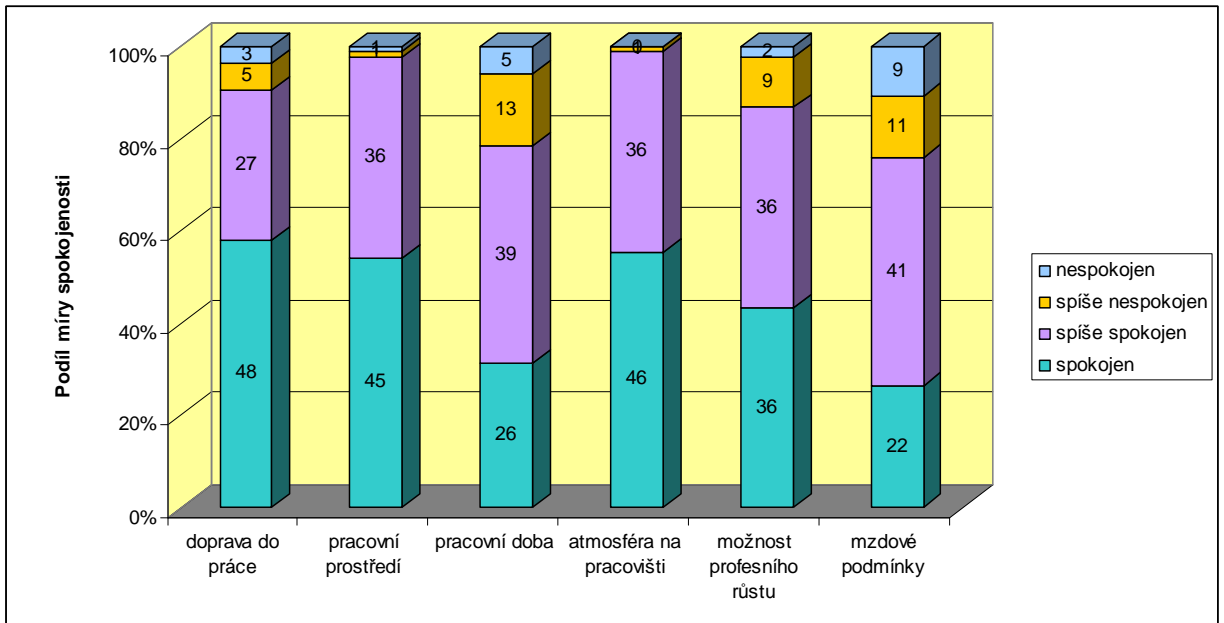


Graf 15 Zastoupení mužů a žen v jednotlivých činnostech [Vlastní zpracování]

Otázka č. 6 Jak jste spokojeni s následujícími faktory

V této otázce bylo respondentům nabídnuto 6 faktorů ovlivňující jejich práci a pracovní spokojenost, které měli ohodnotit mírou spokojenosti. Na výběr měli možnosti spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a nespokojen.

Z Grafu 16 můžeme vyčíst složení jednotlivých odpovědí přiřazených daným faktorům, Z odpovědí vyplývá, že respondenti jsou nejméně spokojeni se mzdovými podmínkami, a hned na druhém místě s pracovní dobou a poté s možností pracovního růstu. Naopak nejvíce spokojeni jsou s pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti. Tyto odpovědi dostali nejméně záporných hodnocení.



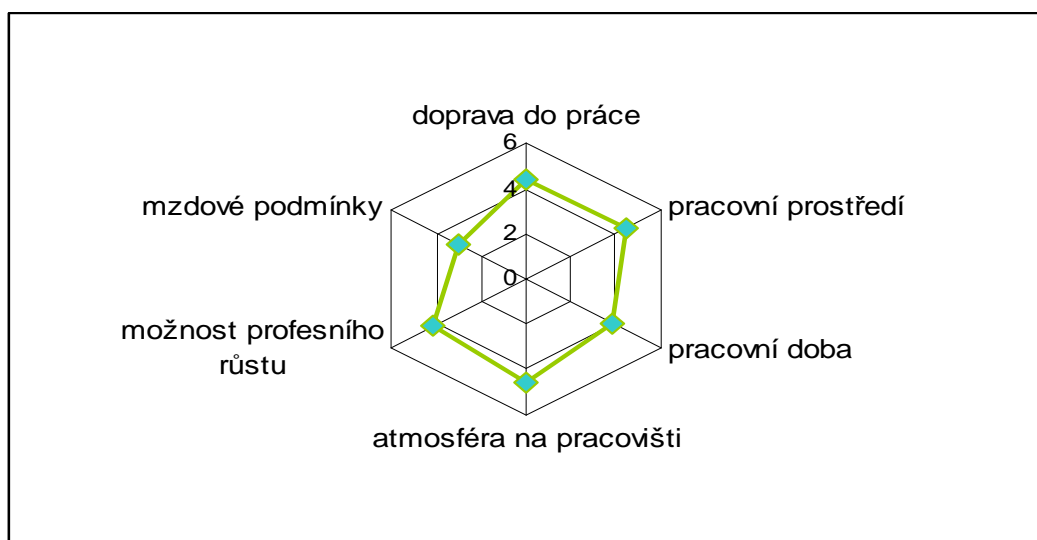
Graf 16 Míra spokojenosti s jednotlivými faktory [Vlastní zpracování]

Pro lepší názornost jsem vytvořila paprskový graf, kde jsem jednotlivým stupňům spokojenosti přiřadila náležitou váhu. Přiřazení vah je zobrazeno v Tabulce č. 2.

Odpověď	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
Váha	5	4	2	1

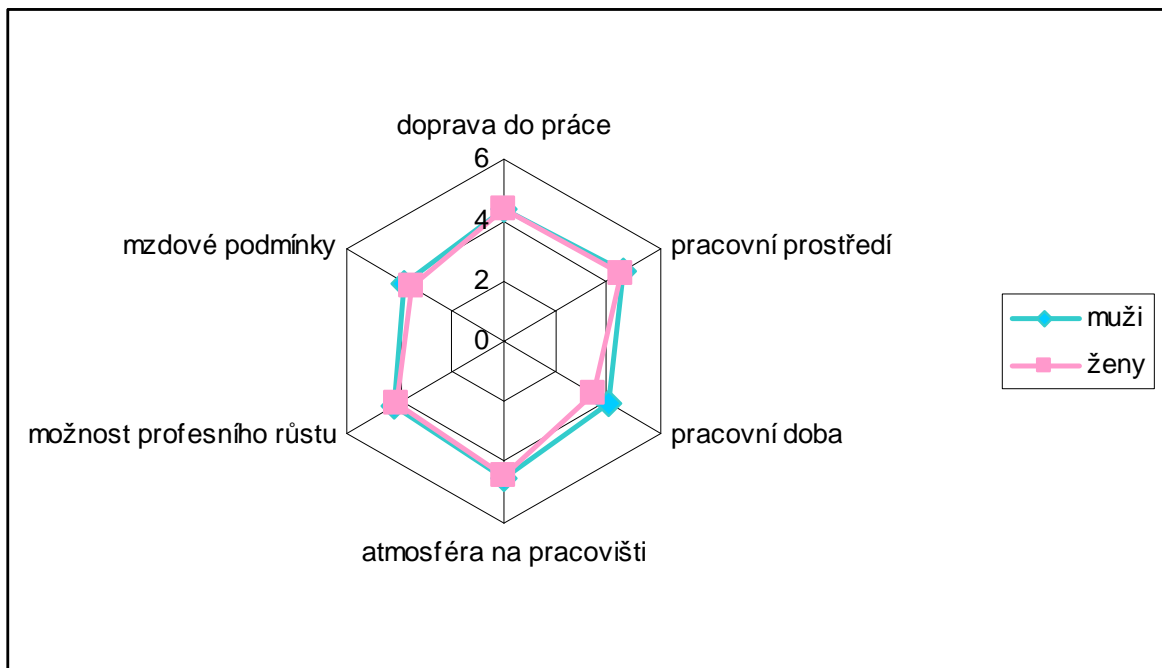
Tab. 3 Přiřazení váhy jednotlivým možnostem odpovědí [Vlastní zpracování]

Za pomoci výše zobrazených vah, jsem mohla vytvořit znázornění v paprskovém Grafu 17.



Graf 17 Hodnocení spokojenosti s danými faktory [Vlastní zpracování]

Při porovnání odpovědí mužů a žen vypadá paprskový graf tak, jak ho vidíme níže (Graf 18). Co se týče mužů a žen, tak je jejich spokojenost téměř identická. Nejvýraznější rozdíl je v pracovní době, kde jsou ženy méně spokojeny než muži. Můžeme říci, že muži jsou danými faktory spokojenější než ženy, protože ve všech případech volili alespoň mírně kladnější odpovědi.

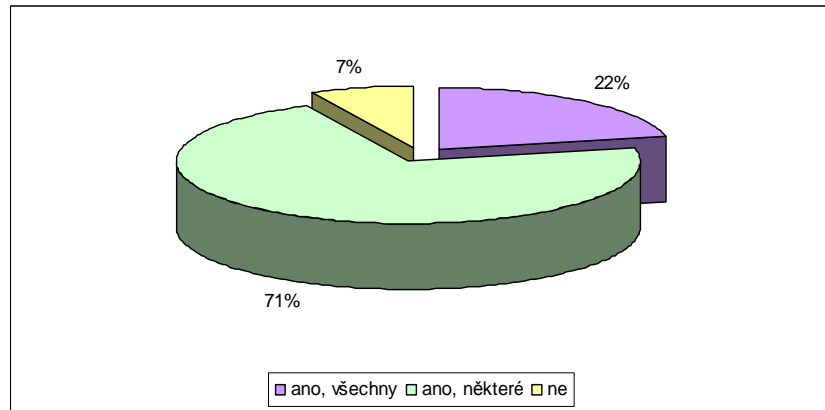


Graf 18 Hodnocení spokojenosti s danými faktory – muži, ženy [Vlastní zpracování]

Otázka č. 7 Využíváte zaměstnanecké benefity které Vám společnost poskytuje?

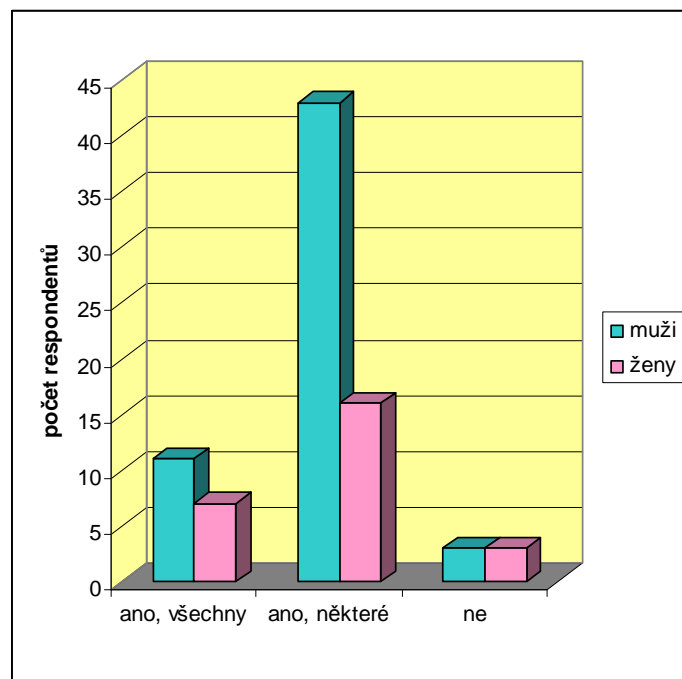
Úkolem otázky bylo zjistit zda respondenti využívají zaměstnanecké benefity, které jim společnosti poskytuje, a v jaké míře.

Všechny nabízené benefity využívá 22%, tedy 18 respondentů, z toho 11 mužů a 7 žen. Největší podíl mají respondenti, kteří využívají pouze některé benefity a to 59 respondentů z čehož je 43 respondentů mužů a 16 žen. Tato skupina zabírá celých 71% ze všech odpovědí. Pouze 7%, tedy 6 respondentů, z toho 3 muži a 3 ženy, nevyužívá žádné benefity. Celkový procentní podíl míry využívání zaměstnaneckých benefitů můžeme vidět v Grafu 19.



Graf 19 Procentní podíl míry využívání zaměstnaneckých benefitů [Vlastní zpracování]

Při rozdělení respondentů na muže a ženy můžeme vidět grafické znázornění v Grafu 20. Vidíme, že jak u mužů tak u žen převládají odpovědi, že využívají pouze některé z benefitů.

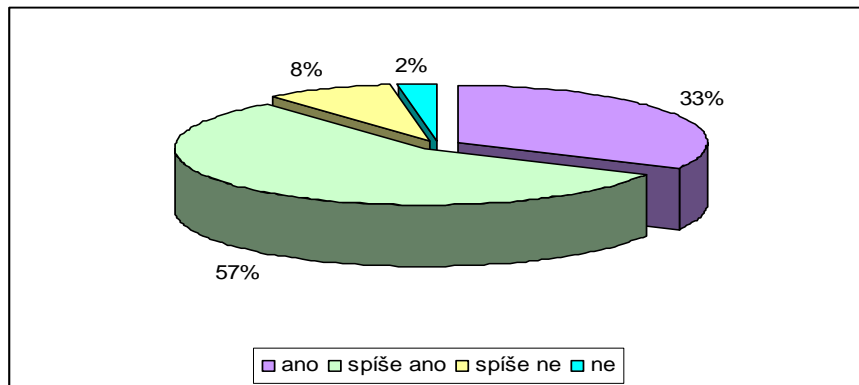


Graf 20 Využívání zaměstnaneckých benefitů – muži, ženy [Vlastní zpracování]

Otázka č. 8 Jste spokojeni se současnou organizační strukturou?

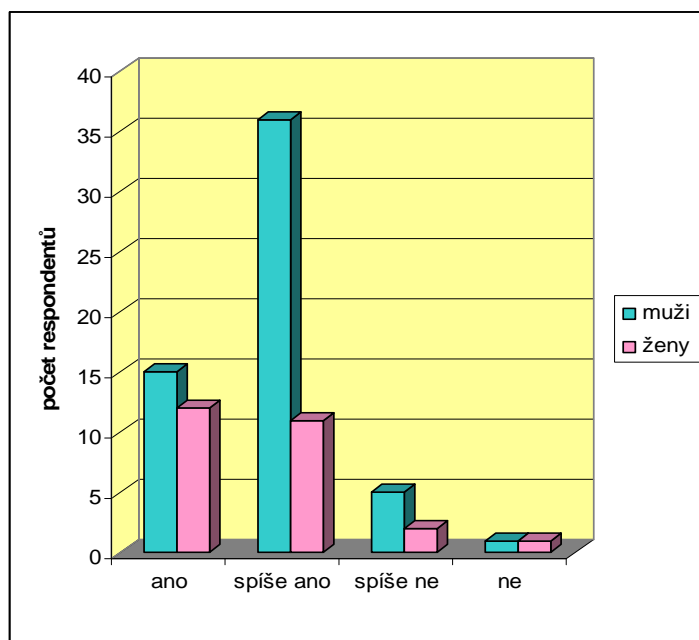
Tato otázka zkoumala míru spokojenosti respondentů se současnou organizační strukturou, která se v nedávné době měnila. Na výběr měli čtyři možnosti.

Více než polovina respondentů z celkového počtu, přesněji 57%, což je 47 respondentů, z toho 36 mužů a 11 žen je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 8%, tedy 5 mužů a 2 ženy z celkového počtu 7 respondentů. Vůbec nejsou spokojeni pouze dva respondenti, z toho jeden muž a jedna žena, což dělá pouhých 2% z celkového počtu respondentů. Můžeme tedy říci že převládá spokojenost nad nespokojeností, přičemž ženy jsou více spokojené než muži.



Graf 21 Procentní vyjádření spokojenosti se stávající organizační strukturou [Vlastní zpracování]

Grafické vyjádření spokojenosti se stávající organizační strukturou žen a mužů můžeme vidět v Grafu 22. Nejvíce žen odpovědělo ano, kdežto nejvíce mužů odpovědělo spíše ano.

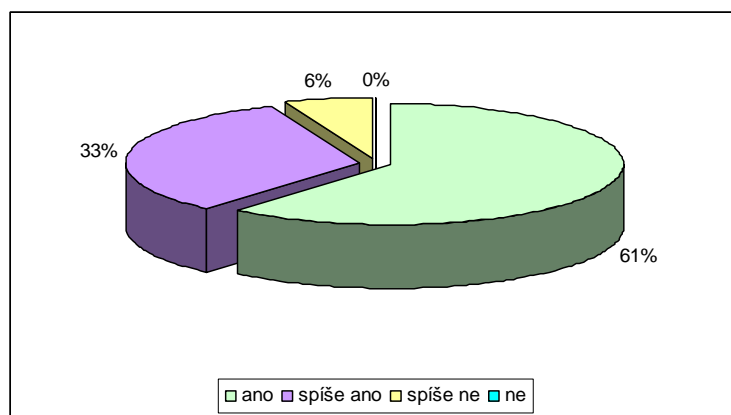


Graf 22 Spokojenost se stávající organizační strukturou – muži, ženy [Vlastní zpracování]

Otázka č. 9 Víte jaká je Vaše náplň práce, jakou práci od Vás společnost očekává?

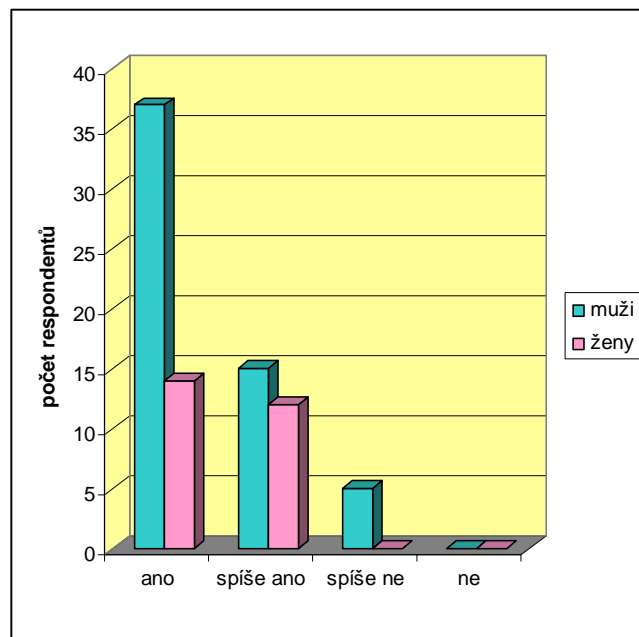
V této otázce měli respondenti vyjádřit, zda znají svou přesnou náplň práce, a zda vědí jakou práci od nich společnost očekává. Na výběr měli opět ze čtyř možností.

61% respondentů odpovědělo že ano, to je celkem 51 respondentů a z toho 37 mužů a 14 žen. 27 respondentů odpovědělo ze spíše ano, z toho 15 mužů a 12 žen, a spíše ne odpovědělo 5 respondentů, pouze muži. Odpověď ne, nepoužil ani jeden z respondentů. Můžeme tedy usoudit, že respondenti spíše znají svou náplň práce, ale mají jisté nejasnosti. Procentní vyjádření znalosti pracovní náplně nabízí Graf 23.



Graf 23 Procentní vyjádření znalosti pracovní náplně. [Vlastní zpracování]

Při rozdělení na muže a ženy vypadá znalost pracovní náplně jako v Grafu 24.

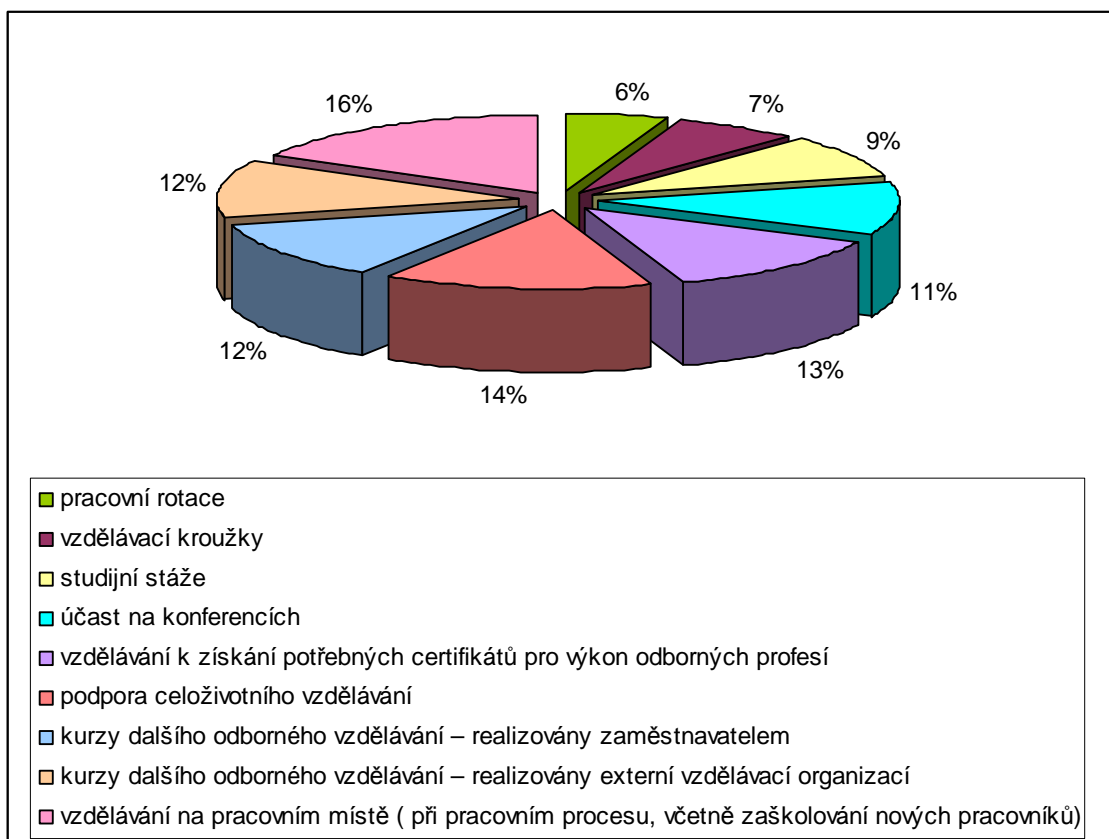


Graf 24 Znalost pracovní náplně, rozdělení muži ženy [Vlastní zpracování]

Otázka č. 10 O které formy vzdělávání byste měl/a největší zájem?

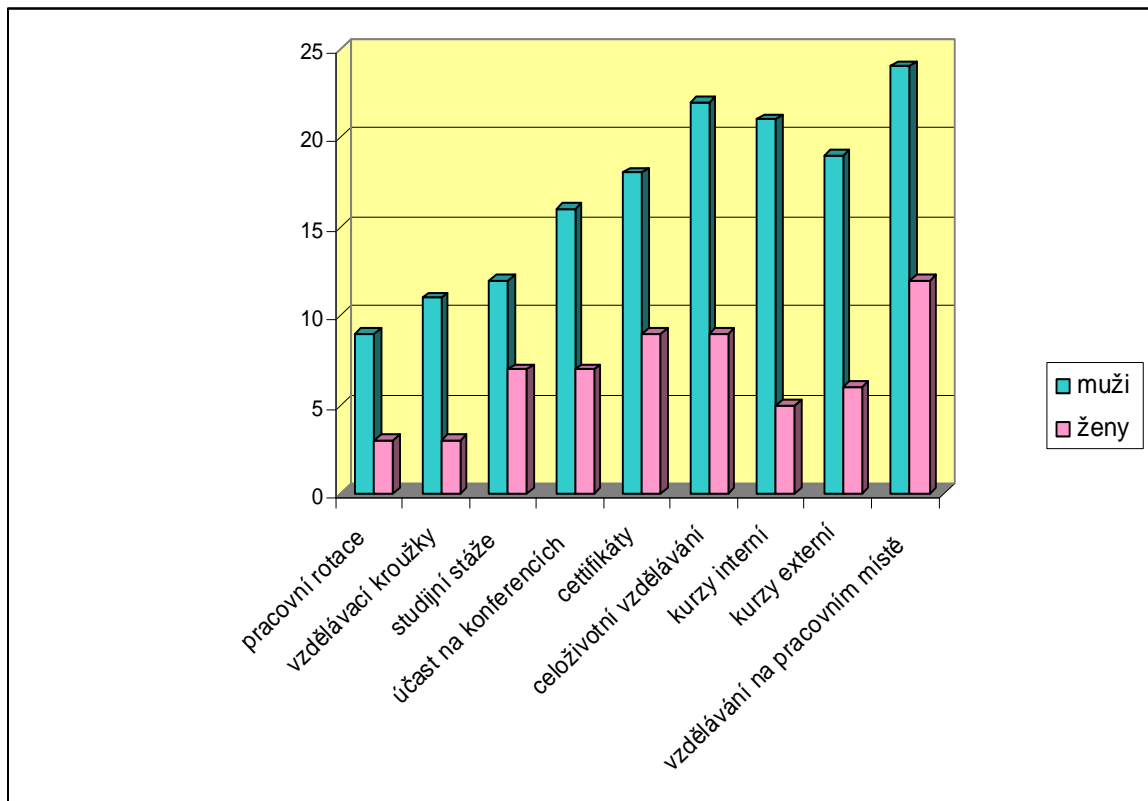
V této otázce měli respondenti odpovídat na to, které formy vzdělávání by jim vyhovovaly a které by nejvíce upřednostnili. Měli na výběr z více možností, a mohly zaškrtnout více odpovědí. Na výběr měli respondenti z devíti typů školení.

O všechny typy vzdělávání je zájem, nejvíce však o vzdělávání přímo na pracovním místě, a to stejně u mužů i u žen, poté o podporu celoživotního vzdělávání, a na třetím místě dávají respondenti největší přednost vzdělávání k získání potřebných certifikátů pro výkon odborných profesí. Co se týče kurzů dalšího vzdělávání, tak ženy dávají větší přednost kurzům externím, kdežto muži kurzům interním. Nejmenší zájem je o vzdělávání formou vzdělávacích kroužků a pracovních rotací, opět stejně jak u mužů, tak u žen. Přesné procentní vyjádření preferencí je v Grafu 25.



Graf 25 Procentní vyjádření preferencí na formy vzdělávání [Vlastní zpracování]

V Grafu 26 můžeme vidět přehled preferencí jednotlivých druhů školení v rozdělení mužů a žen.

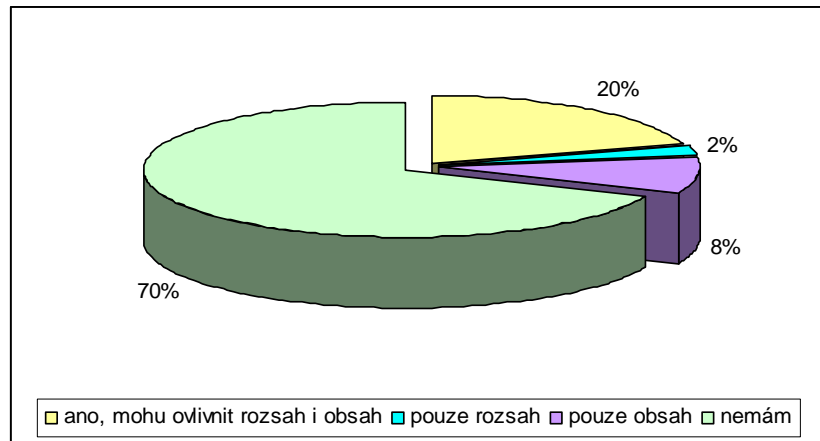


Graf 26 Preference způsobů dalšího vzdělávání – muži, ženy [Vlastní zpracování]

Otázka č. 11 Máte možnost ovlivnit obsah a rozsah vzdělávání v podniku?

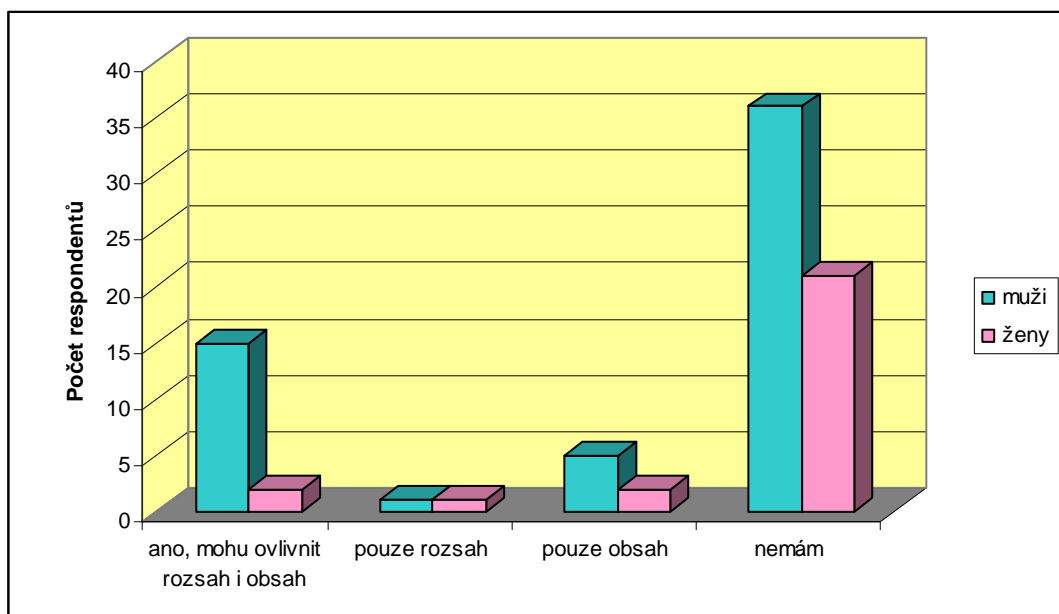
V této otázce respondenti označovali své možnosti, jak mohou ovlivnit rozsah a obsah školení, na výběr měli ze čtyř různých možností odpovědí.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že převážná většina možnost ovlivnit rozsah ani obsah školení nemá, odpovědělo tak 70% respondentů, tedy 57 z toho 36 mužů a 21 žen. Pokud už ho respondenti možnost ovlivnit mají, pak nejvíce z obou hledisek, pak z hlediska pouze obsahu, a nejméně pouze z hlediska rozsahu. Procentní vyjádření zobrazuje Graf 27.



Graf 27 Procentní vyjádření ovlivňování rozsahu a obsahu školení [Vlastní zpracování]

Pokud rozlišíme možnost Ovlivnění obsahu a rozsahu školení mezi muži a ženami, můžeme výsledky vidět v Grafu 28.



Graf 28 Možnost ovlivnění rozsahu a obsahu školení – muži, ženy [Vlastní zpracování]

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných skutečností ve společnosti NWT Computer, s. r. o., z provedených analýz, a to zejména na základě skutečností vyplývajících z dotazníkového šetření prováděného mezi zaměstnanci, bych v této části mé bakalářské práce uvedla následující návrhy a doporučení.

Z dotazníků vyplynulo, že vcelku velký podíl zaměstnanců pracuje ve společnosti teprve krátce – méně než jeden rok, je to větší množství zaměstnanců, než například těch, kteří pracují ve firmě déle než pět let. Můžeme z toho usoudit, že je zde značná fluktuace zaměstnanců. Doporučila bych, aby si společnost své stávající zaměstnance snažila udržet, neboť při přijímání nových zaměstnanců vznikají zbytečné prostoje při adaptaci na nové prostředí a zaškolování pracovníků. Důležitá je motivace pracovníků, kterou firma může ovlivnit různými stimuly, jako jsou například lepší mzdové podmínky, firemní benefity, ale také používání nehmotné motivace, aby měl pracovník pocit, že je jeho práce opravdu užitečná a po zásluze odměněná.

Firma by se měla snažit odhalit důvody dobrovolných odchodů zaměstnanců vhodným způsobem, zejména při provádění výstupních pohovorů, přičemž by se měli snažit odhalit opravdový důvod odchodu, a následně se tyto důvody snažit zanalyzovat, a nezapomenout provést nápravná opatření směřující ke zlepšení daného problému v podniku, což je nejpodstatnější částí, a také cílem provádění výstupních pohovorů.

Co se týče spokojenosti s organizační strukturou, jsou zaměstnanci spíše spokojeni, nedávne změny v organizační struktuře, spokojenosti evidentně neublížili.

Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci nemají úplně jasno, jaká je jich přesná náplň práce a jakou práci od nich společnost očekává. Na základě této skutečnosti doporučuji vytvoření pracovních náplní neboli pracovních pozic pro každou pracovní pozici v organizační struktuře společnosti. Každá pracovní pozice by měla obsahovat jméno pracovníka, který danou práci v současnosti vykonává, funkční zařazení, kdo je nadřízeným daného zaměstnance, do které divize je zařazený, a také podřízení zaměstnanci. Dále by popis pracovní pozice měl obsahovat svůj hlavní účel, pravomoci, které daný zaměstnanec má, jeho zodpovědnosti a povinnosti, dále také kvalifikační požadavky na danou pracovní pozici a konečně výstupy které by měli vznikat z dané činnosti. Bylo by vhodné provést pracovní audit před vytvořením všech pracovních pozic, a poté neustále udržovat jejich aktuálnost, a dbát na to,

aby byla vždy vytvořena nová pracovní pozice, pokud by ve společnosti vznikalo nové pracovní místo. Jistě to usnadní i proces přijímání nových zaměstnanců. Při přijímání nového zaměstnance by se popis pracovní pozice přikládal k jeho složce, kterou dostane nový zaměstnanec při nástupu do práce. Tím by se jistým způsobem ucelil systém přijímání zaměstnanců. Tento popis pracovní pozice by měl každý zaměstnanec k dispozici, tím pádem by mu bylo jasné, co od něj společnost očekává, a také jaké je jeho správné zařazení do organizační struktury. Návrh jak by měla vypadat taková pracovní pozice, jsem po zjištění potřebných informací, a konzultaci ve firmě navrhla, a je přiložena v příloze **P V**.

V dotazníku respondenti uvedli, že jsou nejméně spokojeni se mzdovými podmínkami ve společnosti. Společnost by se tedy mohla věnovat svému systému odměňování, zejména co se týče doplňujících mzdových forem, kterými jsou prémie osobní příplatky, odměňování pracovních návrhů, či příplatků. Společnost by se měla zamyslet, zda má správně nastavený premiový řád organizace, a pokud nemá zavedené některé ze mzdových forem co jsem výše uváděla, zda by nebylo na místě je zavést.

Pracovníci by mohli být více motivováni také zaměstnaneckými výhodami, které se nevážou na pracovní výkon, tedy rozšířením pracovních benefitů. Společnost poskytuje dotované stravování ve formě stravenek, zvýhodněné nákupy výrobků a služeb produkovaných organizací, a ještě například úhrada nákladů vzdělávání při práci. Mohly by se například přidat příspěvky na zdravotní a rehabilitační péči, volno-časové aktivity, anebo v poslední době celkem populární příspěvek na penzijní připojištění, který má také tu výhodu, že je osvobozený od daně. Spokojenost s dostupností do práce byla ohodnocena celkem kladně, ale přesto bych mohla doporučit zavedení příplatků na dopravu do zaměstnání. Vše ovšem záleží na tom, zda by firma byla schopná získat potřebné finanční prostředky.

Poskytování benefitů zaměstnancům zajisté zvyšuje jejich spokojenost v zaměstnání.

Většina zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že sice využívají zaměstnanecké benefity, ale ne všechny které mohou. Zde se nabízí otázka, zda by nebylo vhodné zavést ve firmě Cafeteria systém, tedy systém volených zaměstnaneckých výhod, který je jedním z nejpopulárnějších způsobů poskytování zaměstnaneckých benefitů. Společnost by si předem stanovila výčet benefitů, které by byla ochotná poskytovat, a zaměstnanci by si je mohli „nakupovat“ za body které získají v závislosti na svém pracovním výkonu. Tento systém pokládám za vysoce motivující.

Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci jsou s pracovním prostředím spokojeni. Je to důležitý faktor, neboť úroveň pracovního prostředí působí na pracovníka z hlediska jeho výkonu, ale i na jeho zdravotní stav. Doporučuji udržovat správné prostorové řešení pracoviště, správné fyzikální podmínky a taky psychologické podmínky práce. Nutné je věnovat pozornost také barevnému řešení pracoviště.

Atmosféra na pracovišti byla taktéž ohodnocena příznivě, což je pro společnost velmi výhodné. Doporučuji podporovat tuto dobrou atmosféru na pracovišti například organizováním různých kulturních akcí, či firemních večírků, při kterých dochází ke stmelování kolektivu.

Podmínky profesního růstu se zdají z pohledu výsledku dotazníků také příznivé. Možnost kariérního postupu je důležitým motivačním prvkem, neboť pro zaměstnance je důležitá vazba mezi výkonem práce, a možností povýšení.

Firma se o další vzdělávání sice stará, ale mnoho zaměstnanců uvedlo, že nemají možnost ovlivnit rozsah ani obsah školení. Doporučuji, aby firma v tomto svém zaměstnancům více naslouchala, a poskytovala jim i takové možnosti vzdělávání, o které mají zájem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší zájem je o vzdělávání přímo na pracovním místě, tedy při pracovním procesu. Tento druh vzdělávání je pro firmu jeden z nejlevnějších, proto si myslím, že není problém mu věnovat pozornost. Firma by se mohla soustředit na provádění různých instruktáží, koučování, asistování, či provádění efektivních pracovních porad. Pracovníci by také ocenili podporu celoživotního vzdělávání, a také by se rádi účastnily různých vzdělávání, po jejichž absolvování by získali certifikáty pro výkon odborných profesí. Podporování vzdělávání pracovníků je pro firmu důležité, proto doporučuji maximální možnou podporu.

Doporučuji se i nadále věnovat ve firmě analyzování zaměstnanců, aby firma znala jejich názory a spokojenost s různými prvky ve firmě. Velmi dobrou metodou shledávám průběžné zasílání reportů zaměstnanců, ale je nutné jim poskytovat zpětnou vazbu, aby věděli, že se jejich návrhy či stížnostmi firma opravdu zabývá.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu zaměstnanecké struktury společnosti NWT Computer s. r. o. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou část. Teoretická východiska z literární rešerše se staly podkladem ke zpracování praktické části.

V teoretické části jsem se zabývala nejdříve trhem práce, poté řízením lidí jako takovým, v návaznosti na to jsem pokládala za důležité zabezpečování lidských zdrojů, do kterého patří zejména stanovení potřeby lidských zdrojů, analýza pracovních míst a metody získávání pracovníků. Poté jsem se zabývala péčí o zaměstnance, neboť spokojenost zaměstnanců je pro firmu velmi důležitá. V souvislosti s péčí o zaměstnance je jistě nutné zmínit také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kterým jsem věnovala samostatnou kapitolu.

V interakci na teoretickou část, navazuje praktická část, která začala představením firmy NWT Computer, ve které jsem zpracovávala tuto část bakalářské práce. Je zde charakteristika společnosti, její hlavní předmět podnikání, stručná historie, současnost, politika společnosti a také organizační struktura. Dále analytická část, která se dělí na tři dílčí části, a to analýza vzniku pracovního poměru ve společnosti, analýza stávající zaměstnanecké struktury, a nakonec část zaměřená na spokojenost a očekávání zaměstnanců společnosti, kterou jsem prováděla za pomoci dotazníkového šetření.

Analýzu vzniku pracovního poměru jsem začala přijímáním zaměstnanců, tedy tím jakým způsobem se rozhoduje o tom, že se noví zaměstnanci budou přijímat, jaké zdroje zaměstnanců volí a v jakém pořadí, jakých informačních kanálů využívá k zveřejňování nabídky práce a všechny ostatní činnosti které je nutné provést společně s přijetím a nástupem nového zaměstnance do firmy.

V další části jsem se zabývala analýzou zaměstnanecké struktury, a to z hlediska rozložení zaměstnanců v jednotlivých divizích, rozdělením zaměstnanců podle pohlaví, podle věku a podle nejvyššího dosaženého vzdělání. V závěru této části jsem popsala vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 – 2009 v NWT Hulín.

Posledním bodem analytické části práce bylo provést dotazníkové šetření, které mělo za cíl určit spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory ovlivňujícími jejich práci, a také jejich očekávání co se týče jejich dalšího vzdělávání. Dotazníkové šetření ve výsledku vyplnilo 83 zaměstnanců, což byl dostatečný reprezentativní vzorek za celou společnost.

Díky všem těmto provedeným analýzám, zejména díky dotazníkovému šetření, jsem zjistila informace na základě kterých jsem mohla v závěru mé praktické části uvést návrhy a doporučení pro společnost NWT Computer s. r. o. , které pro společnost jistě stojí za povšimnutí, a doporučuji, aby se společnost dále zaměřovala a orientovala na své zaměstnance, jejich spokojenost a očekávání, a snažila se co nejlépe nastavit svou zaměstnaneckou politiku, neboť právě její lidské zdroje jsou pro ni velmi cenné a udávají chod celému podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků . Přel. J. Koubek. 1. české vyd. Praha : Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání : strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování : jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Vyd. 1. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [4] BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Vyd. 1. Praha : Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [5] BROŽOVÁ, D. Společenské souvislosti trhu práce. Vyd. 1. Praha : SLON, 2003. 140 s. ISBN 80-86429-16-4.
- [6] BUCHTOVÁ, B, et al. Nezaměstnanost : psychologický, ekonomický a sociální problém. Vyd. 1. Praha : Grada, 2002. 240 s. ISBN 80-247-9006-8.
- [7] DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Ostrava : Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [8] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. Zaměstnanecké výhody a daně. Vyd. 1. Praha : Grada, 2005. 116 s. ISBN 80-247-1364-0.
- [10] KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOCIANOVÁ, R. Personální řízení : teoretická východiska a vývoj. Vyd. 1. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- [12] KOTÝNKOVÁ, M.; NĚMEC, O. Lidské zdroje na trhu práce : vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České republiky do EU. vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České republiky do EU. Praha : Professional Publishing, 2003. 199 s. ISBN 80-86419-48-7.

- [13] KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Vyd. 3. Praha : Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [14] KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Vyd. 1. Praha : Grada, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [15] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [16] MOHELSKÁ, H. Řízení lidských zdrojů . Vyd. 1. Hradec Králové : Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [17] THOMSON, R. Řízení lidí : Managing People. Přel. J. Koubek. Vyd. 1. české. Praha : ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [18] THORNE, K.; PELLANT, A. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance : výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Přel. Jana Petlachová. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- [19] URBAN, J. Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [20] WALKER, A. J. Moderní personální management : nejnovější trendy a technologie. Vyd. 1. Praha : Grada, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje:

- [21] NWT Computer s.r.o. [online]. © 1992-2010 [cit. 2010-05-15]. NWT Computer s.r.o. - Šedá skupina - Backoffice . Dostupné z WWW: <http://www.nwt.cz/lang_cs/clanek/4/5.html>.

Interní zdroje:

- [22] Interní dokument – společnost NWT
- [23] Interní dokument č. 30 Postup přijímání zaměstnanců NWT Computer s. r. o.
- [24] Interní dokument č. 54 Školení zaměstnanců
- [25] Příloha č. 1 interního dokumentu č. 30
- [26] Výroční zpráva společnosti NWT Computer, s. r. o. k 31.8.2009

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1</i> Struktura zaměstnanců z hlediska jejich zařazení do divizí	42
<i>Graf 2</i> Procentní podíl mužů a žen ve společnosti.....	43
<i>Graf 3</i> Zastoupení mužů a žen v jednotlivých divizích.....	43
<i>Graf 4</i> Nejvyšší dosažené vzdělání.....	44
<i>Graf 5</i> Průměrný věk zaměstnanců	44
<i>Graf 6</i> Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 – 2009 (NWT Hulín)	45
<i>Graf 7</i> Procentní vyjádření věkové struktury respondentů	47
<i>Graf 8</i> věková struktura respondentů – muži,ženy.....	47
<i>Graf 9</i> Procentní vyjádření zúčastněných mužů a žen	48
<i>Graf 10</i> Procentní vyjádření délky zaměstnání respondenta ve společnosti	48
<i>Graf 11</i> Délka zaměstnání respondenta ve společnosti – muži, ženy	49
<i>Graf 12</i> Procentní vyjádření nejvyššího dosaženého vzdělání	50
<i>Graf 13</i> Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů – muži, ženy	50
<i>Graf 14</i> Procentní vyjádření charakteru práce respondenta	51
<i>Graf 15</i> Zastoupení mužů a žen v jednotlivých činnostech.....	52
<i>Graf 16</i> Míra spokojenosti s jednotlivými faktory	53
<i>Graf 17</i> Hodnocení spokojenosti s danými faktory	53
<i>Graf 18</i> Hodnocení spokojenosti s danými faktory – muži, ženy	54
<i>Graf 19</i> Procentní podíl míry využívání zaměstnaneckých benefitů.....	55
<i>Graf 20</i> Využívání zaměstnaneckých benefitů – muži, ženy.....	55
<i>Graf 21</i> Procentní vyjádření spokojenosti se stávající organizační strukturou	56
<i>Graf 22</i> Spokojenost se stávající organizační strukturou – muži,ženy	56
<i>Graf 23</i> Procentní vyjádření znalosti pracovní náplně.	57
<i>Graf 24</i> Znalost pracovní náplně, rozdělení muži ženy.....	57
<i>Graf 25</i> Procentní vyjádření preferencí na formy vzdělávání	58
<i>Graf 26</i> Preference způsobů dalšího vzdělávání – muži, ženy.....	59
<i>Graf 27</i> Procentní vyjádření ovlivňování rozsahu a obsahu školení	60
<i>Graf 28</i> Možnost ovlivnění rozsahu a obsahu školení – muži, ženy	60

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Přehled činností souvisejících s přijímáním zaměstnance</i>	39
<i>Tab. 2 Přehled počtu zaměstnanců v jednotlivých divizích</i>	42
<i>Tab. 3 Přiřazení váhy jednotlivým možnostem odpovědí.....</i>	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura

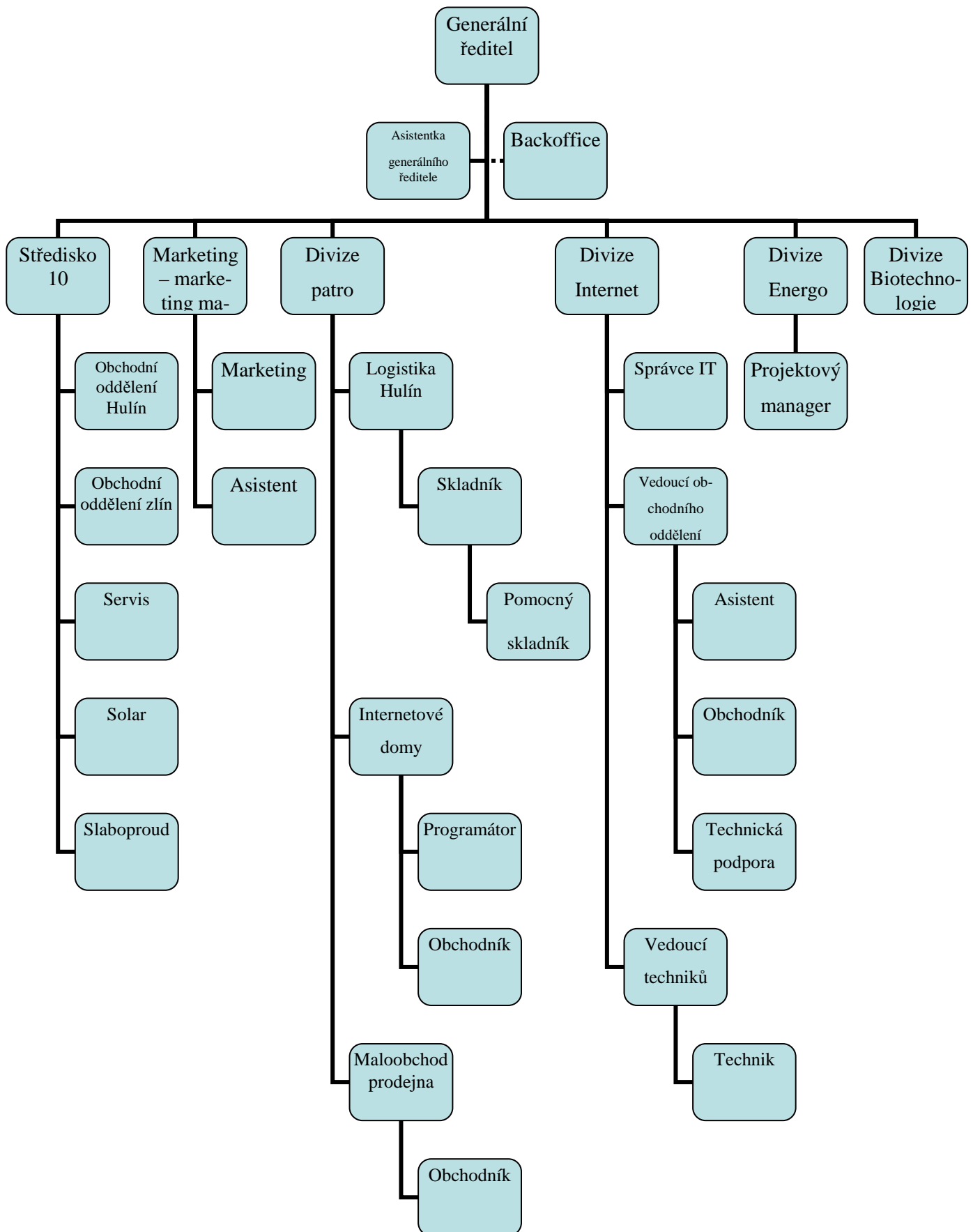
Příloha P II: Kontrolní listy

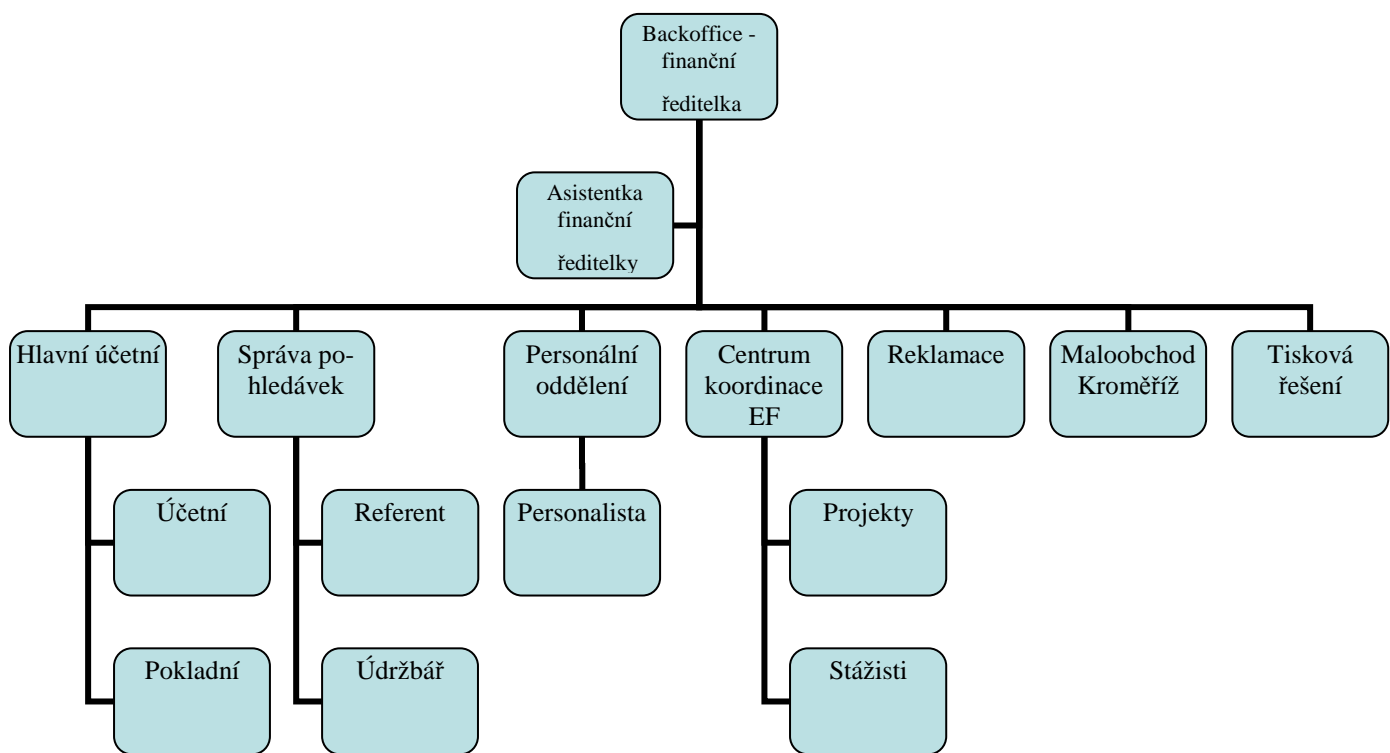
Příloha P III: Plán školení

Příloha P IV: Dotazník

Příloha P V: Návrh zpracování pracovní pozice

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA





PŘÍLOHA P II: KONTROLNÍ LISTY

Jméno: _____

Pokyny ke zpracování kontrolních listů

- Prostudujte si problematiku dle dále uvedených otázek z příložených materiálů.
- Provedení každého jednotlivého úkolu potvrďte svým podpisem k dané otázce na kontrolním listu (na řádek vpravo pod otázkou).
- Při zpracování kontrolních listů postupujte v uvedeném sledu, otázky nepřeskakujte.
- V případě jakýchkoliv nejasností během vypracovávání kontrolních listů zajděte za svým školitelem na konzultaci.
- Vyplnění každého kontrolního listu zaznamenejte do příloženého formuláře (uvedte datum, ev. čas potřebný k vyplnění kontrolního listu).
- Na konci každého kontrolního listu zajděte za svým školitelem z důvodu kontroly správnosti.

Hodně úspěchů při studiu!

Informace pro nového zaměstnance

Přečtěte si dokument Informace pro nového zaměstnance.

- a) Jaké dokumenty jsou považovány za nástupní?
(vyjmenujte tyto dokumenty)

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

- b) Napište příklad představení nového zaměstnance?

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

- c) Jaké osoby jsou odpovědné za vyřizování přístupu do Intranetu NWT Computer?

.....
.....

- d) Kde je výslovně zakázáno parkovat své osobní auto v okolí firmy?

.....

- e) Pod jakou pokutou je kvalifikována černá jízda firemním automobilem?

.....

- f) Uveďte platný tvar popisu autora emailu, který slouží k odesílání?
(Jaké náležitosti musí obsahovat?)

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

- g) Jakým způsobem žádáme o dovolenou a koho informujeme o našem nástupu na tuto dovolenou?

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

.....
h) Na jakém místě ve firmě se nachází čtečka čipů a co nám hrozí při jeho ztrátě?

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

i) Vyjmenujte obsah emailu při stanovení automatické odpovědi

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

j) Popište veškeré informace vztahující se k reportu (komu je určen, na jakou adresu je zasílán, do jakého data,obsah,atd.)

.....
.....

ZNALOST ORGANIZACE A FIREMNÍCH MATERIÁLŮ OVĚŘIL/LA

.....

Jméno, příjmení a podpis

PŘÍLOHA P III: PLÁN ŠKOLENÍ

Seznam školení od 1. 2. 2011 – 29. 2. 2012

Termín	Název školení
3. února 2011	Sebeidentifikace v roli manažera
9. února 2011	Obchodní dovednosti, komunikace se zákazníkem
23. února 2011	Microsoft OEM Systém Builders Day
9. března 2011	Vedení lidí, řízení, koučink, efektivní delegování
11. března 2011	Time management, organizace práce
23. – 24. března 2011	IBM Systeme x Sales
4. dubna 2011	Osobnostní strategie a rozvoj vedoucího
13. dubna 2011	Obchodník v roli poradce
21. - 22. dubna 2011	Školení HP
16. května 2011	Efektivní řízení změn, procesní organizace, procesní řízení
27. května 2011	Vyjednávání a jednání s obchodními partnery
30. května 2011	HP - Management IBM
8.- 9. června 2011	Tvorba dlouhodobé strategie, její rozpad na cíle pro střední management
22. června 2011	Uzavírání obchodu
27. - 28. června 2011	Školení LINUX
19.- 20. července 2011	Úvod do hospodaření s časem, časový management
26. července 2011	Péče o zákazníka
28. července 2011	Školení Microsoft
4. srpna 2011	Školení a testy na Microsoft Windows XP
21.- 22. září 2011	Školení HP Gold Partner Club
18. – 19. října 2011	Metody plánování času, time management čtvrté generace
24. října 2011	Spolupráce a týmová práce obchodního oddělení
26. října 2011	Kurz Programování v PHP 5
22. listopadu 2011	Analýza využívání času, ztrátové faktory
24. listopadu 2011	Etika a etiketa při obchodním jednání
29. listopadu 2011	Školení HP Energizer Training
4. – 5. ledna 2012	Eisenhowerův princip hospodaření s časem
11. ledna 2012	Zvyšování prodeje
18. ledna 2012	HP IPG Premium Club
16. – 17. února 2012	Akcent na nižší management a jeho specifika
22. února 2012	Produktová školení IBM, Lenovo, FSC, DELL, ESET, Kerio
28. – 29. února 2012	Školení IBM BladeCenter Workshop

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

Dobrý den,

Jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, fakulty managementu a ekonomiky a provádím dotazníkový průzkum k mé bakalářské práci na téma Analýza zaměstnanecké struktury ve společnosti NWT Computer, s. r. o. Jedním z cílů dotazníku je zjistit Vaši spokojenost na pracovišti, a v návaznosti na to zlepšení pracovního života ve firmě prostřednictvím správného zařazení do organizační struktury a posílení firemní kultury v interakci na individuální přístup k zaměstnanci.

Proto bych Vás ráda požádala o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude sloužit ke zpracování praktické části mé práce. Dotazník je anonymní.

U každé otázky označte tu odpověď, která nejvíce vyjadřuje Váš názor. Odpověď prosím označte křížkem, u některých otázek je možno označit i více odpovědí.

Předem děkuji za Vaši pečlivost a pozornost.

Soňa Hesová

1. Kolik vám je let?

- do 20 21 – 30
 31 – 40 41 – 50
 51 a více

2. Vaše pohlaví?

- muž žena

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti NWT Computer, s. r. o.?

- méně než 1 rok 1 – 2 roky
 3 – 5 let více než 5 let

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní střední odborné (vyučen)
 úplné střední s maturitou vyšší odborné
 vysokoškolské jiné:

5. Čemu se nejvíce blíží charakter Vaší práce?

- vedoucí a řídicí činnost obchodní činnost
 personální činnost účetní činnost
 provozní činnost

6. Jak jste spokojeni s následujícími faktory:

	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
doprava do práce (dostupnost)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
atmosféra na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnost profesního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mzdové podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Využíváte zaměstnanecké benefity které vám společnost poskytuje?

- ano, všechny ano některé ne

8. Jste spokojeni se současnou formální organizační strukturou?

- ano spíše ano spíše ne ne

9. Víte jaká je Vaše náplň práce, jakou práci od Vás společnost očekává?

- ano spíše ano spíše ne ne

10. O které formy vzdělávání byste měli největší zájem? (více možností)


- pracovní rotace
- vzdělávací kroužky
- studijní stáže
- účast na konferencích
- vzdělávání k získání potřebných certifikátů pro výkon odborných profesí
- podpora celoživotního vzdělávání
- kurzy dalšího odborného vzdělávání – realizovány zaměstnavatelem
- kurzy dalšího odborného vzdělávání – realizovány externí vzdělávací organizací
- vzdělávání na pracovním místě (při pracovním procesu, včetně zaškolování nových pracovníků)
- jiné:

11. Máte možnost ovlivnit obsah a rozsah vzdělávání v podniku?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano, mohu ovlivnit rozsah i obsah | <input type="checkbox"/> pouze rozsah |
| <input type="checkbox"/> pouze obsah | <input type="checkbox"/> nemám |

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku a čas který jste mu byli ochotni věnovat.
Výsledky dotazníkového šetření budou známy do 21. května 2010.
Přeji mnoho pracovních úspěchů!

PŘÍLOHA P V: NÁVRH ZPRACOVÁNÍ PRACOVNÍ POZICE

		1 z 1
	<h3 style="margin: 0;">Popis pracovní pozice</h3>	Evid. č. zaměstnance:

Jméno, příjmení a titul:	Xxx
Funkční zařazení:	Projektový/á manager/ka
Nadřízení zaměstnanci:	Finanční manager/ka
Divize/pracoviště	BOFF/Hulín
Podřízení zaměstnanci:	-----

Výše jmenovaný má mimo obecných práv a povinností popsaných ve směrnici Organizační řád a ostatních dokumentech ISO v rámci svého funkčního zařazení následující pracovní náplň:

Popis (účel) pracovní pozice:

Projektový/á managerka zabezpečuje pevné procesy a systémy tak, aby byly splněny cíle a uspokojeny požadavky zákazníka

Pravomoci:

- Řešit úlohy dle svých znalostí a dovedností
- Vyžadovat kompletní podklady k úloze od Finanční manažerky a dalších nadřízených pracovníků

Zodpovědnosti a povinnosti:

- Administrace projektů (tvorba žádostí, výběrová řízení, studie proveditelnosti)
- Správa dokumentů NBÚ
- Zajišťování financování a pojištění (leasing)
- Formální úprava směrnic, zveřejňování směrnic
- Monitoring a publicita v rámci projektů
- Komunikace s řídícím a kontrolním orgánem projektu
- Sledování hospodaření středisek firmy dle požadavků finanční manažerky
- Vypracování pravidelných reportů týkajících se aktuálních výzev programů financovaných z ESF
- Poradenství v oblasti dotací týkajících se investičních projektů
- Komunikace s ostatními divizemi a vnějším okolím firmy

Kvalifikační požadavky:

- Středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání
- Schopnost práce s PC (PC - Excel, Word, PowerPoint)
- Komunikativnost, samostatnost a flexibilita
- Analytické myšlení
- Schopnost pracovat v týmu
- Loajalita a maximální důvěra ve firmu

Výstupy z činnosti:

Studie proveditelnosti, žádosti registrační, plně, o platbu, monitorovací zprávy, průběžné zprávy, srovnávací tabulky týkající se leasingu.

Platné od:

Zpracoval:	Schválil:	S obsahem se seznámil a souhlasí:
(jméno, datum, podpis)	(jméno, datum, podpis)	(jméno, datum, podpis)