

Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti TOSHULIN, a.s.

Petra Topičová

Bakalářská práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra TOPIČOVÁ**
Osobní číslo: **M08242**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti TOSHULIN, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů, charakterizujte teoretické přístupy dané problematiky a formulujte podstatu a zásady řízení lidských zdrojů ve společnosti.

II. Praktická část

- Proveďte situační analýzu společnosti TOSHULIN, a.s.
- Analyzujte a zhodnoťte přednosti a nedostatky současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti TOSHULIN, a.s.
- Specifikujte způsoby zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů ve společnosti TOSHULIN, a.s. a zásady postupu jejich realizace.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] DVORÁKOVÁ, Z., et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: BECK, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [2] FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [3] KLEIBL, J.; DVORÁKOVÁ, Z., et al. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: BECK, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007. 350 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů: Překlad bestselleru Human resource champions. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ

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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 nepřijímá žádné závazné stanovisko, diplomové, bakalářské a odborní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudku oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění samotná vysoká škola stanoví.

(2) Diverzní diplomová, bakalářská a odborní práce nezávisle schvázené k obhajobě musí být též napsány při pracovních dnech před konáním obhajoby – veřejnosti k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo uvnitř ukázaným, a musí pracovním vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce, každý si může ve vnitřním předpisu přizvat na své náklady výjazy, opisy nebo rozmnožení.

(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 nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ucpě-li někdo na úkoru přáního nebo nepřáního hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastnímu potřebě dílo vytvořené zájemcem nebo oponentem ke zpřístupnění nebo studijních povinností vyučujících z jeho přenesení učiva ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školské 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 na ohlasitelné podmínkách právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 12 odst. 3). Oběma-li autor školního díla učitel vyučující (ne výzkumný pracovník), mohou se tyto osoby domáhat uzavření obdobické smlouvy jako učitelské. Ústavovou § 13 odst. 3 závazně neplatí.

- podle § 60¹ odst. 2 a 3 mohou 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.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10.8.2011



¹ zákon č. 131/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s ním a o změně některých zákonů (autorské právo) ve znění pozdějších předpisů, § 60. Skolná díla.

(2) Nemá-li spisovatel jinak explicitně stanoveno, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licencii rovněž i v rozsahu a ohraničením zájmu školy nebo školství či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výše uvedených důvodů poskytl licenci rovněž i v rozsahu a ohraničením zájmu školy nebo školství či vzdělávacího zařízení, a to pouze vzhledem k jejich skutečné výši, přičemž se přísluší k její výšce dosažení školou nebo školským či vzdělávacím zařízením a jejího školního díla podle autorova!

ABSTRAKT

V této bakalářské práci je zpracována analýza řízení lidských zdrojů v podniku. V teoretické části jsou popsány jednotlivé oblasti, kterými se management lidských zdrojů zabývá. Důraz je kladen na srozumitelnost informací a možnost jejich praktického využití. Na tyto informace navazuje část praktická, ve které je popsána současná situace ve společnosti TOSHULIN, a.s.. Cílem je zhodnotit celkovou situaci v podniku z pohledu řízení lidských zdrojů a navrhnout opatření na řešení nedostatků.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, personalistika, odměňování, benefity, organizace práce, lidské zdroje, pracovní doba, motivace, pracovní prostředí

ABSTRACT

This bachelor thesis treats analysis of human resource management in a company. Individual areas of human resources management are described in the theoretical part of thesis. The thesis includes understandable information and opportunity to practical use. These pieces of information are background of practical part in which contemporary situation in the company is described. The aim of the thesis is to evaluate overall situation from the perspective of human resources management.

Keywords:

Human Resources Management, Human Resources, Benefits, Rewards, work organization, motivation, work environment

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Romanu Zámečnickovi, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady.

Zvláštní poděkování patří panu Mgr. Tomáši Urbanovi, personálnímu řediteli společnosti TOSHULIN, a.s. za poskytnuté materiály a vstřícný přístup.

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

OBSAH

ÚVOD	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ/PERSONÁLNÍ PRÁCE	14
1.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	15
1.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	16
2 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST	17
2.1 PROCES VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST	17
2.2 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA	18
2.3 PŘÍSTUPY K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST	18
2.3.1 Mechanistický přístup	19
2.3.2 Motivační přístup	19
3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
3.1 CÍLE PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
4 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ A SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	21
4.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	21
4.1.1 Proces získávání pracovníků	21
4.1.2 Vnitřní zdroje pracovníků	23
4.1.3 Vnější zdroje pracovníků	24
4.2 VÝBĚR.....	25
4.2.1 Metody výběru.....	25
4.3 ADAPTACE	27
4.4 SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	27
4.4.1 Formy skončení pracovního poměru	27
5 MOTIVACE K PRÁCI	29
5.1 MOTIVY.....	29
6 VEDENÍ PRACOVNÍKŮ	31
6.1 VÝVOJ NÁZORŮ NA VEDENÍ LIDÍ	31
6.2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	31
6.3 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	32
6.4 ODBORY A KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ.....	32
7 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	34
7.1 TRENDY VE VZDĚLÁNÍ.....	34
8 ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITY	35

8.1	STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	35
8.1.1	Zásady při vytváření strategie odměn.....	36
8.2	MZDOVÁ POLITIKA	37
8.2.1	Druhy mzdových forem.....	37
8.3	HODNOCENÍ.....	38
8.4	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY, SOCIÁLNÍ POLITIKA.....	39
9	ORGANIZACE PRÁCE.....	41
10	BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ A PRACOVNÍ PODMÍNKY	42
10.1	PRÁVNÍ PŘEDPISY K ZAJIŠTĚNÍ BOZP V ČESKÉ REPUBLICE.....	42
10.2	PRACOVNÍ PODMÍNKY	43
	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST	45
11	PŘEDSTAVENÍ AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI TOSHULIN.....	46
12	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	47
12.1	INTERNÍ ANALÝZA	47
12.1.1	Informační systém	49
12.1.2	Ekonomická situace.....	50
12.1.3	Řízení kvality	52
12.1.4	Řízení lidských zdrojů.....	52
12.2	EXTERNÍ ANALÝZA.....	53
12.2.1	Dodavatelé.....	53
12.2.2	Zákazníci	54
12.2.3	Konkurence	55
12.2.4	Trendy v odvětví	55
12.3	SWOT ANALÝZA.....	56
13	ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ V TOSHULIN.....	57
13.1	PŘEDSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	57
13.2	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	58
13.3	VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	63
13.4	PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	64
13.5	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, ADAPTACE A SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU.....	64
13.6	VEDENÍ PRACOVNÍKŮ	68
13.6.1	Odbory a kolektivní vyjednávání	68
13.7	MOTIVAČNÍ PROGRAM-SYSTÉM ODMĚŇ.....	68
13.8	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	69
13.8.1	Náklady na vzdělávání	71
	Tabulka 14 Náklady na vzdělání 2010	71
13.8.2	Vzdělávací projekt.....	72

13.9	HODNOCENÍ.....	73
13.10	MZDOVÁ POLITIKA	74
13.11	SOCIÁLNÍ POLITIKA.....	74
13.12	BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ	76
14	SHRNUTÍ ANALÝZY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	78
15	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	80
15.1	PODNIKOVÝ SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY	80
15.2	MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	83
15.3	KOMUNIKACE.....	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů se stává pevnou součástí komplexního managementu moderních podniků. Nejedná se již pouze o personální administrativu, ale o manažerskou práci, kterou vykonává několik lidí, sjednocených do personálního útvaru. Je na místě se této problematice ve společnosti věnovat. Přestože prožíváme dobu mechanizace, lidský faktor je neustále nezbytnou součástí každého podniku. Moderní firma by měla vědět, že své zaměstnance nemá jen řídit, ale také podporovat, motivovat a umět správně ohodnotit.

Lidé představují pro podnik nejcennější zdroj, který zajišťuje konkurenceschopnost a prosperitu. Můžeme říct, že řízení lidských zdrojů je nejdůležitější součástí podnikového řízení. Stejně tak je i velmi zodpovědnou funkcí, protože právě prostřednictvím zaměstnancům může podnik dosáhnout úspěchu nebo okusit neúspěch.

Téma řízení lidských zdrojů mě poprvé zaujalo při pracovním pohovoru, kterého jsem se zúčastnila. Přestože jsem nakonec při výběrovém řízení nebyla úspěšná, rozhodla jsem se dozvědět se o této problematice víc. Výbornou příležitostí bylo zpracovat na toto téma svoji bakalářskou práci. Díky svému neúspěšnému pracovnímu pohovoru jsem získala cenný kontakt na firmu, kde se o lidských zdrojích jen nemluví, ale opravdu se s nimi pracuje.

Obsahem práce jsou stěžejní činnosti, které personální útvar v podniku vykonává. V teoretické části uvádím ke každé činnosti základní charakteristiku, popřípadě cíle a možnosti s odkazy na odbornou literaturu. Praktická část obsahuje představení a situační analýzu společnosti. V praktické části navazuji na teoretický podklad a uvádím analýzu řízení lidských zdrojů ve společnosti TOSHULIN, a.s..

Cílem práce je zhodnotit systém řízení lidských zdrojů ve společnosti TOSHULIN, a.s. . V závěru práce budou identifikována kritická místa v řízení lidských zdrojů a vypracovány návrhy na zdokonalení systému řízení lidských zdrojů ve společnosti TOSHULIN, a.s. .

V závěru práce provádím zhodnocení silných a slabých stránek personálního řízení v podniku a navrhuji řešení nedostatků vyplývajících z analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomit si hodnotu a význam lidských zdrojů, uvědomit si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku, a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik v konkurenci uspěje či nikoliv. Kvalita lidských zdrojů může proto představovat jedinou oblast, ve které má firma konkurenční výhodu. [11]

Pojem lidský zdroj představuje člověka, který je schopen seberealizace v činnosti, kterou vykonává, na základě vlastního rozhodnutí. [21]

V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na jedné a řízením lidských zdrojů na straně druhé. [2]

Níže uvádím několik definicí charakterizující řízení lidských zdrojů:

Milkowich, G. [1993] uvádí, že: *“Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců i organizace. Základní význam lidských zdrojů je pak vyjádřen konstatováním skutečnosti, že lidé rozhodují, stanovují cíle, navrhuji, vyrábějí a prodávají produkty.“*

Armstrong, M. [2002, str. 27] uvádí toto pojetí: *„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“*

Koubek, J. [1997, str. 29] uvádí tuto charakteristiku: *„Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku.“*

Nejvíce výstižné definování řízení lidských zdrojů vzniká kombinací definic od autorů Armstronga a Koubka. Lidé pracující pro organizaci jsou cenným statkem nástrojem organizace, pomocí kterého dosahuje zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti.

1.1 Řízení lidských zdrojů/Personální práce

Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a jejich postavení v hierarchii řízení organizace. [2]

Personální administrativa

Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se organizace. Toto pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní, podpůrnou roli. Personální práce v podobě administrativy přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován. [2]

Personální řízení

Navzdory pokroku je personální práce orientována téměř výhradně na vnitro-organizační problém zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou a kromě toho málo pozornosti bylo věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení. [2]

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. [1]

Strategická role v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřuje na propojení personálních strategií a postupů s podnikovou strategií. Personalisté při hraní této role usilují o to, aby byli strategickými partnery, pomáhajícími zajišťovat úspěšnost podnikových strategií. [4]

Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a moto-

ru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. [2]

Řízení lidských zdrojů lze vyjádřit následující rovnicí:

$$\mathbf{HRM = HRE + HRD}$$

HRM = Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)

HRE = Human Resource Economy (efektivní využití schopností lidských zdrojů)

HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů) [22]

1.2 Personální útvar

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.

Zpravidla plní i některé úkoly směrem k vnějším institucím, např. k institucím státní statistiky, trhu práce, místní, regionální či ústřední správy.

V těchto souvislostech musí personální útvar, kromě již zmíněných hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, plnit i některé specifické úkoly:

- a) Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace.
- b) Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace.
- c) Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadních záležitostí personální práce.

- d) Zajišťuje existenci a fungování personálních činností nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky řídí, organizuje, koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění.

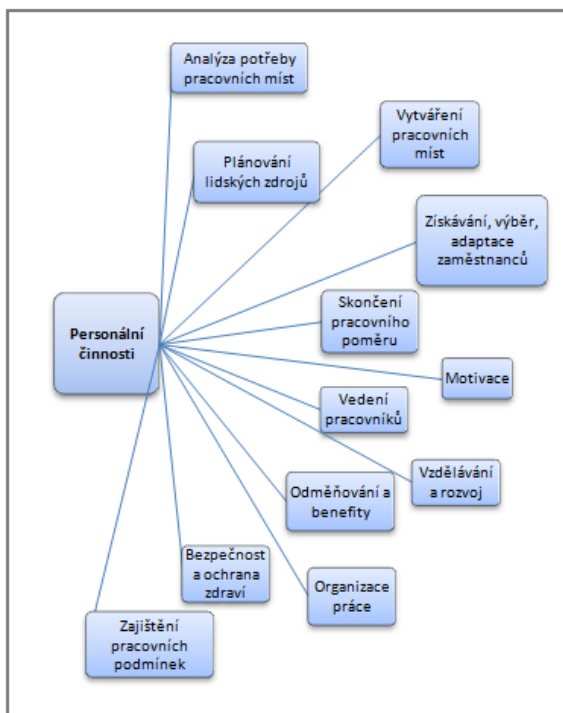
Pokud jde o organizaci personálního útvaru, pak kromě vnitřního uspořádání je třeba vzít v úvahu i postavení personálního útvaru a personální práce vůbec v hierarchii řízení organizace. [2]

1.3 Personální činnosti

Personální činnosti jsou takové činnosti, kterými se zabývají personalisté nebo celé personální útvary v podnicích. V kvalitním systému řízení lidských zdrojů se zabývají všemi činnostmi, které zobrazuje schéma v obrázku 1.

Základními personálními činnostmi jsou analýza pracovního místa, vytváření pracovního místa, plánování potřeby lidských zdrojů, proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, proces skončení pracovního poměru se zaměstnancem, motivace, odměňování pracovníků, vedení lidí, organizace práce, vzdělávání a rozvoj pracovníků, zajištění vhodných pracovních podmínek a zajištění bezpečného pracoviště.

Obrázek 1 Základní personální činnosti



Zdroj: vlastní zpracování 1

2 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST

Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa. [2]

2.1 Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst lze rozdělit do čtyř fází:

- 1) Specifikace jednotlivých úkolů, tedy jaké různé úkoly je třeba plnit.
- 2) Specifikace metod (způsobu) provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý z úkolů konkrétně provádět.
- 3) Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která budou přidělena jedincům, tedy jak je třeba různé pracovní úkoly seskupit, aby se vytvořilo pracovní místo.
- 4) Stanovení vztahu pracovního místa (práce na něm vykonané, osoby na něm zařazené) k jiným pracovním místům (jiným pracím, jiným osobám).

První a třetí fáze determinují obsah práce, povinnosti pracovního místa, druhá fáze ukazuje, jak se má práce dělat, a čtvrtá fáze determinuje odpovědnost pracovního místa.

Pro vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, aby:

- Pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace;
- Přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je;
- Neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků;
- Byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků;
- Byly v souladu se zákony a dalšími předpisy. [2]

2.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a dalších souvislostí s pracovním místem.

Proces vytváření a analýzy pracovních míst je systematickým procesem, kdy po vytvoření pracovního místa se po určité době provede analýza, při níž se nejen zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale v první řadě se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Nezřídka to má za následek nové definování pracovních úkolů, povinností a odpovědnosti pracovního místa. [2]

2.3 Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je rozhodující určit obsah práce, tj. stupeň specializace. [3]

Obsah práce je dán množstvím a typy úkolů dané práce, jejich složením a propojením. Důvodem a cílem je minimalizace nákladů pomocí minimalizace času potřebného k vykonání každé jednotky práce. [2]

Optimální stupeň specializace pracovního místa i pracovníka je ovlivněn na jedné straně charakteristikami organizace, na straně druhé charakteristikami pracovníků.

Klíčovou roli při vytváření pracovních úkolů hraje v současné době technický rozvoj, požadavky trhu a kvalita pracovní síly. Technický rozvoj je spojen s procesem automatizace. Různé podmínky vedou i k různým přístupům k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Jde buď o klasický mechanistický přístup, nebo o moderní motivační přístup, zahrnující rotaci pracovních úkolů a pracovních míst, rozšiřování a obohacování pracovních úkolů a vytváření pracovních míst v autonomních skupinách. [3]

2.3.1 Mechanistický přístup

Základním znakem mechanistického přístupu je úzká specializace pracovních míst, která umožňuje rychle zapracovat nekvalifikované pracovníky a zácvikem dosáhnout jejich vysokého výkonu. Méně kvalifikovaná pracovní síla je levnější. Nevýhodou tohoto přístupu z hlediska pracovníka je vysoký stupeň jednostranné zátěže, monotonie práce a omezená možnost širšího uplatnění pracovních schopností a rozvoje. Navíc je omezen prostor pro iniciativu lidí, protože základním požadavkem je přesné plnění předepsaného pracovního postupu. [3]

2.3.2 Motivační přístup

Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst vychází z předpokladu, že nejlepším stimulem je motivující práce. Taková práce musí být dostatečně podnětná a rozmanitá, musí poskytovat pravomoc k rozhodování, příležitost učit se, pomáhat druhým a získávat jejich uznání; její výsledky by měly být žádoucí a pozorovatelné.

Realizace těchto zásad se promítá v rotaci (střídání) pracovních úkolů a pracovních míst, rozšiřování a obohacování pracovních úkolů a posilování pravomocí jednotlivců. [3]

3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů. [1]

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

Personální plánování v první řadě rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v organizaci i zdroje pokrytí této potřeby a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo ni. [2]

3.1 Cíle plánování lidských zdrojů

Cíle plánování lidských zdrojů do značné míry závisejí na specifických podmínkách v organizaci.

Obecně lze vytyčit tyto cíle:

- Získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti.
- Předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí.
- Formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí.
- Snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků.
- Zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce. [1]

4 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ A SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Postupy v oblasti LZ musejí vytvářet hodnotu tím, že zvyšují, zlepšují intelektuální kapitál firmy. Personalisté musejí přidávat hodnotu, a nikoliv snižovat náklady.

Personální práce je pro liniové manažery stejně důležitá jako finance, strategie a jiné podnikové oblasti. Personalisté by se při zabezpečování personálních záležitostí měli spojit s manažery. [4]

4.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale i o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.

V pojetí získávání pracovníků je tedy implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil. Na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající zaměstnání nebo současní pracovníci organizace, kteří mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci organizace, nebo jsou ze svého dosavadního pracovního místa uvolňováni v souvislosti s úsporami pracovních sil či organizačními změnami v organizaci. [2]

4.1.1 Proces získávání pracovníků

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídaní uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. [2]

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků - Musí vycházet jednak z plánů organizace, jednak z momentální, operativní potřeby.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa - Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa z jeho popisu a specifikace se stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku reagovat či nikoliv. Všechny charakteristiky pak bývají brány v úvahu ve fázi předvýběru či v procesu výběru pracovníků.
3. Zvážení alternativ - Moderní řízení lidských zdrojů klade mimořádný důraz na hospodaření pracovní silou a na soustavné snižování nákladů práce. V tomto kroku je důležité důkladně zvážit alternativní možnosti zajištění pracovního místa. Alternativou může být zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce formou částečného úvazku, pokrytí práce pomocí externího dodavatele, aj.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků - Musíme rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě, a jaké je možné uspokojit v průběhu dotváření a přizpůsobování schopností pracovníka při výkonu práce na pracovním místě nebo v rámci vzdělávání pracovníků v organizaci.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů - V tomto kroku se rozhoduje, zda při získávání pracovníků se organizace zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil či zda tyto zdroje bude kombinovat.
6. Volba metod získávání pracovníků - Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů - Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, ale požaduje se i hodnocení či reference z předchozích za-

městnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis.

8. Formulace nabídky zaměstnání - V případě nabídky pracovních míst s nepříliš kvalifikovanou prací, kdy potenciálních uchazečů na trhu práce bývá dostatek, postačí dosti stručná informace, zejména jde-li o práci, jejíž povaha je dostatečně známá. Jde-li však o pracovní místo vyžadující vzdělaného, vysoce kvalifikovaného nebo relativně úzce specializovaného pracovníka, jakých na trhu práce není mnoho, pak je třeba informovat detailněji.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání - Dnem uveřejnění nabídky začíná období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet a během něhož se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné dokumenty.

Je zpravidla vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby, nespolehat se třeba jen na inzerát, ale kombinovat metody získávání pracovníků.

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi - Při shromažďování dokumentů a informací od uchazečů o zaměstnání by se okamžitě měla kontrolovat jejich úplnost a úplnost informací v nich obsažených. Je také vhodné si tyto materiály přehledným způsobem uspořádat.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací - Porovnává se způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky obsaženého pracovního místa. Výsledkem předvýběru je zařazení vhodných uchazečů do výběrového řízení.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám - Sestavení tohoto seznamu je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků. [2]

4.1.2 Vnitřní zdroje pracovníků

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace. Jejich získávání je výhodné, protože:

- Zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů a může činit více spolehlivá rozhodnutí o rozmístění zaměstnanců,
- Zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců,

- Zlepšuje pracovní morálku, klima v organizaci, iniciativu a angažovanost, protože zaměstnanci dostávají nabídky učit se a příležitost růst,
- Pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, protože jim nabízí možnost rozvíjet kariéru podle jejich zásluh, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu,
- Manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu.

Pro organizaci to znamená nutnost investovat do vzdělání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připravení plnit budoucí požadavky zaměstnavatele. [3]

4.1.3 Vnější zdroje pracovníků

Pracovní síla z vnějšího trhu práce přinášející organizaci jiný pohled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů může být pro organizaci inspirací a vést ke změnám.

Zaměstnavatel musí ovšem investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci mohli podávat očekávaný pracovní výkon.

Organizace určuje, jaká metoda získávání je pro ni efektivní vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Záleží přitom na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích zaměstnavatele, které může použít na získávání, a také na analýzách předcházejících procesů získávání a kvalitě přípravných prací.

Metody získávání:

- Nabídka práce na místní vývěsce,
- Nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- On-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
- Inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- Spolupráce s profesními organizacemi, popřípadě odbory,
- Veletrh pracovních příležitostí,
- Nabídka služeb personální agentury,

- Samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- Doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem. [3]

4.2 Výběr

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu.

Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. [3]

4.2.1 Metody výběru

Osobní dotazník

Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků. [2]

Od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném termínu nástupu, o důvodu zájmu o nové zaměstnání atd. [3]

Testy pracovní způsobilosti

Při výběru zaměstnanců mohou být uplatněny:

- Testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, tzv. testy inteligence. Snaží se změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazečů o zaměstnání.
- Testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti, jako jsou kancelářské dovednosti nebo manuální zručnost.
- Testy osobnosti, jejichž účelem je zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá nějaký rizikový faktor. [3]

Assessment centre

Assessment centre je metoda založená na vhodné struktuře metod výběru pracovníka, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. [2]

Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. [1]

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Rozhovory zjišťují odbornou způsobilost uchazeče, jeho sociální charakteristiky i motivaci k práci. [3]

Nejčastěji využívané metody pohovorů:

- Pohovor jednoho s jedním se doporučuje při výběru na místa manuálních a administrativních zaměstnanců. Vede ho personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí organizační jednotky, který je vybaven pravomocí rozhodnout o přijetí nebo odmítnutí uchazeče.
- Pohovor před komisí. Při tomto rozhovoru hovoří minimálně dva tazatelé s jedním uchazečem. Optimální počet tazatelů je tři, protože mohou rychle – třeba hlasováním – dospět k závěru, koho považují za vhodného kandidáta.
- Pohovor určený k ověření odborných znalostí. Uchazeč je hodnocen těmi, kteří znají pracovní činnosti a úkoly obsazovaného místa.

Uchazeč může být testován:

- jak jedná při řešení úkolů, jež jsou obvyklou náplní práce,
- jakých výsledků dosahuje při plnění měřitelného úkolu,
- jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje, když řeší problém simulující situaci z mezilidských vztahů, atd. [3]

4.3 Adaptace

Organizace se snaží stabilizovat klíčové zaměstnance, a chce proto přispět k naplnění jejich osobních cílů. Problém stabilizace se dostává do popředí personální politiky zejména u nových zaměstnanců, protože jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. [5]

Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí. Sociální aspekty práce – vztahy se spolupracovníky – jsou pro mnoho lidí velmi důležité. [1]

Je-li proces adaptace zdárně řízen, snižuje odchody zaměstnanců, produktivita roste rychleji a zvyšuje se pracovní spokojenost. [5]

Adaptace je proces uvádění do organizace, jemuž by měla být věnována pozornost pokud možno právě v rámci systému či programu uvádění pracovníka do organizace, který se týká přijetí, dokumentace, úvodní informace, uvedení na pracoviště, formálních informačních kurzů pro nové pracovníky a jejich formálního a neformálního vzdělávání. [1]

4.4 Skončení pracovního poměru

Ke skončení pracovního poměru může dojít buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy, nebo úkonem učiněným oběma účastníky, nebo na základě jiných právních skutečností. [5]

4.4.1 Formy skončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být rozvázán jen:

- a) dohodou,
- b) výpovědí,
- c) okamžitým zrušením,
- d) zrušením ve zkušební době.

Pracovní poměr na dobu určitou končí také uplynutím sjednané doby.

Pracovní poměr cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti, pokud k jeho skončení nedošlo již jiným způsobem, končí:

- a) dnem, kterým má skončit jejich pobyt na území České republiky podle vykonatelného rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu,
- b) dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek ukládající těmto osobám trest vyhoštění z území České republiky,
- c) uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání²⁰⁾ nebo povolení k dlouhodobému pobytu za účelem zaměstnání ve zvláštních případech - zelená karta podle § 42g zákona o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů^{20a)}.

Pracovní poměr zaniká smrtí zaměstnance. Zánik pracovního poměru v případě smrti zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, upravuje § 342 odst. 1.

Rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem, který je osobou se zdravotním postižením je zaměstnavatel povinen písemně oznámit příslušnému úřadu práce. [13]

5 MOTIVACE K PRÁCI

Primět pracovníky k co nejlepším výkonům a k týmovému a na úspěch zaměřenému chování je hlavním úkolem každého nadřízeného. Ochota podávat výkon a loajalita pracovníků jsou rozhodujícími předpoklady pro hospodářský úspěch firmy i pro osobní úspěch vedoucího.

Ve snaze motivovat pracovníky působíme zejména na jejich psychiku. [9]

5.1 Motivy

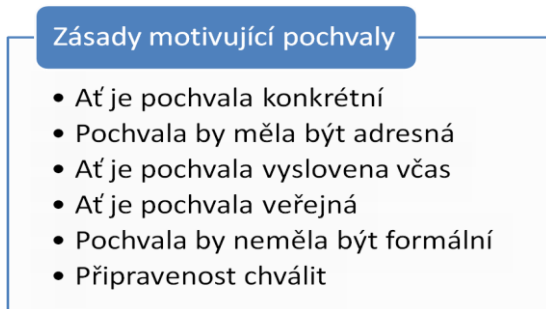
Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. [6]

Různí pracovníci dávají přednost různým motivům:

- Peníze jsou významným motivem pro většinu lidí. Lidé silně motivováni penězi jsou pro vedoucího značným přínosem – má-li finance k dispozici, dostaneme z nich maximum.
- Osobní postavení – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka.
- Pracovní výsledky, výkon jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy.
- Přátelství. Pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti
- Jistota. Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- Odbornost je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi.
- Samostatnost. Jsou to lidé, kteří nad sebou těžkou snášejí nějakého nadřízeného.
- Tvořivost je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci. [6]

Obrázek 2 zobrazuje základní zásady, které by vedoucí zaměstnanec měl dodržovat při motivující pochvalě.

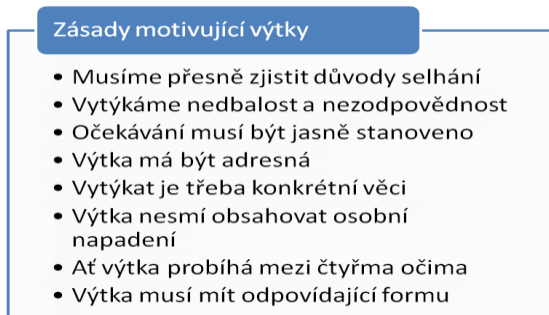
Obrázek 2 Zásady motivující pochvaly



Zdroj: [6]

Na obrázku 3 jsou vycíleny hlavní zásady, kterých by se měl držet vedoucí zaměstnanec při výtce vůči zaměstnanci. Pokud se vedoucí zaměstnanec drží těchto zásad, jeho výtka bude spravedlivá a taktní.

Obrázek 3 Zásady motivující výtky



Zdroj: [6]

6 VEDENÍ PRACOVNÍKŮ

Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému jednání a k procesu komunikace, Vedení je součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením za účelem dosažení plánovaných cílů. [3]

6.1 Vývoj názorů na vedení lidí

Vznikají různé filozofie řízení a názory na vedení lidí. Ve vývoji můžeme vysledovat několik etap od mechanistického přístupu-vědecké řízení, přes školu lidských vztahů a humanistickou školu, až po názory současné. [6]

Jednotlivé etapy jsou popsány v přehledné tabulce, která je zařazena v přílohách pod označením P I – Vývoj názorů na vedení lidí.

6.2 Řízení pracovního výkonu

Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.

Řízení pracovního výkonu je jednou ze základních náplní činnosti i odpovědnosti liniových manažerů. Předpokládá schopnost motivovat pracovníky i celé pracovní skupiny prostřednictvím sdílených cílů a průběžnou informovanost o úrovni plnění stanovených cílů.

V širším pojetí řízení pracovního výkonu nachází odraz i v systému odměňování. Princip integrity v řízení pracovního výkonu spočívá ve spojení:

- Stanovení pracovních úkolů a hodnocení jejich plnění,
- Způsobu organizace práce a řízení,
- Odměňování,
- Rozvoje pracovních kompetencí. [3]

6.3 Personální informační systém

PIS představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracování a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné. Jeho nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.

Personální systém v této podobě je nutně počítačovým systémem. Charakteristickým rysem je to, že data, informace a dokumenty do systému vstupují průběžně a průběžně se aktualizují. Dlouhodobě se však uchovávají i retrospektivní data. [2]

Právní ochrana osobních dat

Zaměstnavatelé přicházejí do styku s množstvím personálních dat svých zaměstnanců, které podléhají ochraně podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. [5]

Pro účely tohoto zákona se rozumí osobním údajem jakákoliv informace týkající se určeného nebo určitelného subjektu údajů. Subjekt údajů se považuje za určený nebo určitelný, jestliže lze subjekt údajů přímo či nepřímo identifikovat zejména na základě čísla, kódu nebo jednoho či více prvků, specifických pro jeho fyzickou, fyziologickou, psychickou, ekonomickou, kulturní nebo sociální identitu.[17]

6.4 Odbory a kolektivní vyjednávání

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců určenými k obhajování jejich zájmů a k ochraně jejich práv.

Mají právo rozhodovat o stávce a o zastavení práce v případě bezprostředního ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců, podílí se na spolurozhodování v případě všech opatření zaměstnavatele.

Významná je také součinnost mezi zaměstnavatelem a odbory, kdy jde o projednání, konzultaci a výměnu informací týkajících se určitých problémů v oblasti práce, ale konečné rozhodnutí zde závisí na zaměstnavateli. Poslední činností odborů je kontrola, především v oblasti dodržování kolektivní smlouvy a pracovněprávních předpisů.

Obhajování zájmů zaměstnanců provádějí odbory především v procesu kolektivního vyjednávání se zaměstnavatelem nebo jeho zástupci.

Kolektivní vyjednávání je zahájeno předložením písemného návrhu na uzavření kolektivní smlouvy jednou ze smluvních stran. Druhá smluvní strana je povinna na návrh písemně odpovědět a vyjádřit se k těm částem návrhu, které neakceptuje. Proces uzavírání kolektivní smlouvy je završen jejím podpisem. Kolektivní smlouva se uzavírá na dobu dohodnutou oběma stranami. [20]

7 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

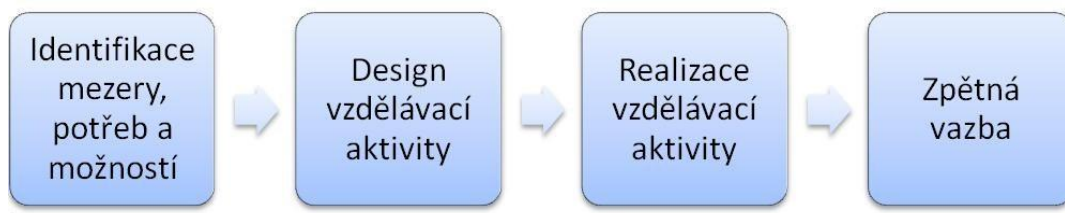
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností. Tento systém se zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku. [3]

Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení zvýšení produktivity celé organizace. [3]

Vzdělávání pracovníků, kteří prošli adaptačním procesem a nejsou na odchodu, je těsně spjato s hodnocením pracovníků, respektive výkonností. Na základě dohody o rozvoji a cílech rozvoje koncipujeme jednotlivé vzdělávací aktivity podle schématu, který nazýváme cyklus vzdělávání.[7]

Cyklus vzdělávání v organizaci má čtyři fáze:

Obrázek 4 Cyklus vzdělávání



Zdroj: [7]

7.1 Trendy ve vzdělání

Celostní management

V celostním managementu se uplatňují principy učící se organizace. Již nejde o to, aby se co nejvíce naučil jedinec, od něhož se čekává, že to, co do něj organizace vložila, pak organizaci vrátí časem i s úroky.

V celostním přístupu můžeme identifikovat několik charakteristik, které odlišují vzdělávání v učící se organizaci od tradičního vzdělávání. V příloze PII – Trendy ve vzdělání jsou uvedeny ty hlavní. [7]

8 ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITY

Jedním ze způsobů, jak lze dosáhnout toho, že lidé pro organizaci budou pracovat co neefektivněji a jak nejlépe umí je používání vhodného systému odměn. Systém odměn musí vycházet ze strategického plánu. [8]

Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního s nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce. [10]

Odměny můžeme rozdělit:

- a) **Peněžní forma odměňování** – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času). [5]
- b) **Nepeněžní forma odměňování** – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební auto, mobilní telefon, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status). [5]

8.1 Strategie odměňování

Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu LZ.

Strategie odměňování vychází ze strategie lidských zdrojů. Strategie odměňování v podstatě definuje deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit.

To znamená, že zaměstnavatel:

- Nabízí příležitost učit se a rozvíjet se,
- Umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány, např. dary, poukazy,

- Se snaží vytvářet pracovní úkoly, které jsou co nejvíce komplexní a autonomní, zvyšují spokojenost s prací a přispívají k všeoborové flexibilitě zaměstnanců,
- Nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce,
- Pečuje o kvalitní pracovní podmínky. [3]

8.1.1 Zásady při vytváření strategie odměn

Formulace základních zásad

Soubor základních zásad je důležitý jako nástroj plánování pro účely vytváření strategie a praxe odměňování. Aby se zajistily souhlas a pochopení, měly by být tyto zásady vytvářeny na základě konzultací se zainteresovanými stranami. [10]

Cíle řízení odměn

Cíle řízení odměňování jsou:

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu. [10]

Klíčové body

Klíčové body, na které se musí politika odměňování v organizaci zaměřit, jsou uvedeny v tabulce v příloze pod označením P III – Zásady systému odměn.

8.2 Mzdová politika

Cíle mzdové politiky jsou následující:

- Získat a stabilizovat zaměstnance – především klíčové skupiny zaměstnanců,
- Stimulovat k pracovnímu výkonu,
- Udržet objem mzdových prostředků v efektivním poměru k produktivitě práce,
- Prosazovat odůvodněnou diferenciaci mezd uvnitř organizace,
- Zajistit konkurenceschopné relace mezd ve srovnání s konkurenty na trhu práce.

Cílem hodnocení práce je zjistit hodnotu prací vykonávaných v organizaci.

Hodnota práce udává relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi v organizaci.

Podle zákona o mzdě je vyjádřena **tarifním stupněm**. K zařazení prací do tarifních stupňů může sloužit **kvalifikační katalog organizace**, kde jsou specifikovány požadavky práce na zaměstnance a uvedeno zatřídění prací do tarifních stupňů.

Tarifní stupeň je oceněn **mzdovým tarifem** (zaručenou mzdou), což je sazba v Kč na hodinu nebo měsíc. Mzdový tarif může být:

- Pevný,
- S rozpětím „od-do“,
- Stanoven pouze dolní hranicí. [3]

8.2.1 Druhy mzdových forem

Druhy mzdových forem můžeme rozlišit následovně:

- **Základní (samostatné)**, kam se řadí:
 - Časová mzda
 - Úkolová mzda
- **Doplňkové (nesamostatné)**, kam patří:
 - Osobní ohodnocení,

- Prémie,
- Provize,
- Bonus,
- Odměny,
- Účast na hospodářských výsledcích. [3]

8.3 Hodnocení

Hodnocení poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování. [2]

Při hodnocení se tolik nezabýváme hodnocení osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak svým chováním dosahují výkonu. [12]

Při zavádění systému řízení pracovního výkonu je třeba dodržet princip účasti pracovníka na tomto procesu, vysvětlit jeho smysl. [3]

Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze však zaměřit všechny a stejnou měrou, protože by došlo k rozmělnění nasazení. V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Stejně tak se budou cíle lišit podle skupin pracovníků. Uvedeme si nejdůležitější cíle hodnocení:

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout). [12]

8.4 Zaměstnanecké výhody, sociální politika

Zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn. [10]

Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich spokojenost a pohodu. [10]

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči. [3]

- I. **Zaměstnanecké benefity** mající do značné míry povahu služeb pro zaměstnance. Některé mohou být přímo spojeny s výkonem pracovní činnosti, jako je např. preventivní zdravotní péče, průběžná zdravotní péče, poskytování osobních ochranných prostředků a stravovací služby v průběhu pracovní doby. V souvislosti s problémy veřejné dopravy jsou vysoce atraktivní dopravní služby. Právní poradenské a sociální konzultační služby při osobních a rodinných problémech. Poskytování aktivit volného času pro pracovníky a členy jejich rodin, rekondiční pobyty a rekreační pobyty. [5]
- II. **Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru**, jako jsou firemní penzijní systémy, zdravotní připojištění, úrazové nadstandardní pojištění, zvýhodněné půjčky pro získání bytu, finanční pomoc při mimořádných událostech, možnost předčasného odchodu do penze, prodej firemních produktů za výhodnější ceny, apod. [5]
- III. **Jiné výhody spojené s délkou zaměstnání a postavení ve firmě**, jako např. služební vůz, mobilní telefon nebo PC technika i pro soukromou potřebu. [5]

Kafeteria systém

Již delší dobu se prosazuje tendence poskytovat zaměstnanecké výhody systémem volitelného menu v rámci stanovených pravidel firemní nabídky. Stal se známým pod názvem „kafeteria systém“.

Největší přínos kafeteria systému spočívá v tom, že se ponechá na jednotlivém pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v rozsahu předem daného rozpočtu, jaké složky odměny mu mají být firmou poskytovány. [5]

Individualizací podnikových sociálních výhod má pracovník možnost vybrat si také skladbu odměny a sociálních služeb, které nejlépe vyhovují jeho potřebám nebo jeho finanční situaci, a zároveň odmítnout takové výhody, které pro něho mají malý význam.

Individuální zaměření personálních nákladů podle kafeteria systému má ekonomickou přednost v tom, že tyto náklady zůstávají konstantní, protože není zájem na jejich maximalizaci, ale na jejich optimálním rozdělení.

Kafeteria systémy jsou však schopny zabezpečit i ekonomické cíle, jako je např. zvýšení stabilizace, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a připravenosti k výkonu.

V našich podmínkách se rozvoj této formy poskytování zaměstnaneckých výhod vyskytl v poměrně malém rozsahu, a to převážně u zahraničních firem působících v ČR. Zvládnutí přípravy a metodiky tohoto systému je velmi náročné, což mnohé nezkušené podniky od zavedené kafeteria systému odrazuje. [5]

9 ORGANIZACE PRÁCE

Přístup k řízení je vždy odvozen od konkrétních podmínek, ve kterých působí. K nim patří i uplatňovaná organizace práce.

V současnosti se uplatňují i poznatky z dalších disciplín, jako je fyziologie práce, psychologie práce a hygiena práce. Stále se formuje nová, hybridní disciplína ergonomie práce, jejímž cílem je komplexně řešit činnosti člověka i jeho vazby se strojem a prostředím a optimalizovat tak jeho psychofyzickou zátěž. [3]

Problematika organizace práce zahrnuje tvorbu činností jako pracovní postupy, dělba práce, normování práce a organizace práce. Této problematice se zde nebude více věnováno. Tyto jednotlivé oblasti jsou podrobně popsány v knize *Management lidských zdrojů* z roku 2007, autorky Zuzany Dvořákové.

10 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ A PRACOVNÍ PODMÍNKY

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je předcházet škodám na životě, zdraví, majetku a prostředí v rámci pracovního systému. Škodou na životě a zdraví se rozumí pracovní úraz a nemoc z povolání.

Cílem prevence rizik v oblasti BOZP je:

- Trvale vytvářet stav, kdy všechna významná nebezpečí jsou eliminována nebo omezena na přijatelnou úroveň.
- Ubezpečit o tomto stavu zaměstnance, vlastníky, partnery i státní dozorové orgány.

Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci slouží k dosažení požadované úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví a jeho cíle musí zahrnout dodržení požadavků a legislativy. [3]

10.1 Právní předpisy k zajištění BOZP v České republice

Právní předpisy ČR v oblasti ochrany pracovníků na pracovišti, ochrany zdraví a života lidí jsou slučitelné s právními předpisy Evropských společenství. Seznam směrnic ES je však otevřený a lze předpokládat, že budou přijímány směrnice další. V tomto směru je harmonizace práva ČR s právem EU stále živým procesem.

Hlavním právním aktem upravující oblast BOZP je zákoník práce. Doplnují jej však další zákony, zejména zákon o ochraně veřejného zdraví, zákon o péči o zdraví lidu, zákon o chemických látkách a přípravcích a další.

- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů, se zabývá problematikou BOZP v části páté s názvem Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- **Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů**, ve znění pozdějších předpisů.
- **Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu**, ve znění pozdějších předpisů.
- **Zákon č. 356/2003 Sb., o chemických látkách a chemických přípravcích a o změně některých zákonů**, ve znění pozdějších předpisů.

BOZP stanoví povinnost vypracovat bezpečnostní list, který umožní osobám, zacházejícím s těmito látkami nebo přípravky, přijímat příslušná opatření, která se dotýkají bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

- **Zákon ČNR č. 133/1985 Sb., o požární ochraně**, ve znění pozdějších předpisů.

[3]

10.2 Pracovní podmínky

Ústava České republiky zaručuje občanům uspokojivé pracovní podmínky – bezpečnou práci a pracovní prostředí, zachování lidské důstojnosti a svobodný rozvoj osobnosti. Zajištění vhodných podmínek není ale jen zákonnou povinností podniku, nýbrž i jeho ekonomickým zájmem. Člověk, který je nucen pracovat v nepříznivém prostředí, v časové tísní, s nadměrným zatížením, nebo naopak s úkoly, které neodpovídají jeho možnostem, ztrácí pracovní motivaci a dobrý vztah k podniku, v krajním případě dochází i k poškození jeho zdraví. To vše se projeví v poklesu pracovního výkonu, vyšší absenci a fluktuaci. V situaci, kdy hlavním zdrojem rozvoje podniku jsou kvalitní zaměstnanci, hrají pracovní podmínky důležitou roli při jejich získávání a stabilizaci. [3]

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V současnosti se projevuje důležitost kvalitních lidských zdrojů. Světově úspěšné firmy již nespolehnají jen na personální práci a zpracování údajů, ale zajímají se o svůj lidský kapitál. Vědí, že spokojení zaměstnanci, kteří se podílejí na jejich rozvoji jsou vysoce důležitým faktorem jejich úspěchu. Takové podniky dokáží formovat svůj lidský potenciál a maximálně jej motivovat k vysokému a kvalitnímu osobnímu výkonu, k pozitivnímu vztahu k organizaci a konečně i k trvalému posilování identifikace svých zaměstnanců s podnikovými cíli.

V současnosti je tedy možné jednoznačně konstatovat, že lidé – zaměstnanci a zejména jejich kvalita hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšnosti a výkonnosti organizace.

Využitím moderních nástrojů mohou firmy ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby splňovala cíle společnosti a odpovídala rostoucím nárokům.

V Teoretické části byly vysvětleny základní pojmy týkající se lidských zdrojů a jejich řízení. Jsou uvedeny základní definice od známých autorů, kteří se oblastí řízení lidských zdrojů zabývají.

Byly uvedeny nejdůležitější činnosti podnikového řízení lidských zdrojů. Jednotlivé činnosti, kterými se personální útvary zabývají, jsou stručně charakterizovány a chronologicky seřazeny. Teoretický výklad doplňují tabulky, obrázky a schémata pro srozumitelnost výkladu.

Popis jednotlivých činností doplňují základní cíle a zásady, kterých by se měl personální management podniku řídit.

Všechny informace byly čerpány z moderní odborné literatury a odborných internetových zdrojů.

Teoretická část je podkladem pro následující praktickou část této práce, která byla zpracována na základě informací a podkladů ze společnosti TOSHULIN, a.s. .

II. PRAKTICKÁ ČÁST

11 PŘEDSTAVENÍ AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI TOSHULIN

Tradice firmy známé v minulosti jako TOS Hulín je datována k roku 1949, kdy byla zahájena výstavba strojírenského závodu ve městě Hulíně. Firma prošla několika obdobími rozvoje strojírenské výroby a v roce 1951 zaměřila svoji činnost na výrobu obráběcích strojů, zejména svislých soustruhů. V roce 1959 byl na základě vlastní dokumentace vyroben první svislý soustruh s plynulými posuvy, NC pravoúhlým řízením a kopírováním. Firma začala tuto generaci strojů vyrábět jako jedna z prvních na světě. Osvědčené svislé soustruhy s automatickou výměnou nástrojů z patnácti-polohového zásobníku byly vyráběny již v roce 1974.

Společnost TOSHULIN, a.s. patří mezi přední světové výrobce svislých soustruhů. Svislé soustruhy z TOSHULIN, a.s. jsou nasazeny v těžkých pracovních podmínkách často desítky let. Převážná část produkce je určena na stabilní trhy průmyslově vyspělých států. Za dobu své existence dodala firma přes 13 000 obráběcích strojů do 58 zemí světa a jejím cílem je i nadále zachovat a rozvíjet spolupráci se zahraničními prodejci a zákazníky. Firma trvale zvyšuje svůj obrat, je dlouhodobě zisková a rozšiřuje svůj podíl na světových trzích. [18]

Společnost TOSHULIN opět uspěla v soutěži „Firma roku“, což dokládá, že patří ke stabilním společnostem ve Zlínském kraji. Společnost TOSHULIN se umístila na třetím místě mezi firmami Zlínského kraje.

Základní identifikační údaje

Spisová značka:	B2455 vedená u Krajského osudu v Brně
Obchodní jméno:	TOSHULIN, a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Rozhodující předmět podnikání:	výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely kovoobráběčství
Datum vzniku:	1.ledna 1998
Identifikační číslo:	25510851
Daňové identifikační číslo:	CZ25510851
Základní kapitál:	50 000 000 Kč
Sídlo společnosti:	Hulín, Wolkerova 845, okres Kroměříž, PSČ 768 24
Kontaktní údaje:	www.toshulin.cz, +420 573 327 111

12 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza pojednává o současném stavu v dané společnosti. Zkoumá ji z hlediska interní a externí analýzy. Interní analýza podniku zahrnuje oblasti, které ovlivňují podnik zevnitř. Externí analýza zhodnotí aspekty ovlivňující podnik z vnějšku. Výsledkem situační analýzy je SWOT analýza, která popisuje slabé a silné stránky podniku, a jeho příležitosti a ohrožení.

12.1 Interní analýza

Interní analýza zahrnuje popis jednotlivých oblastí, které působí zevnitř podniku. Jsou to faktory, které vytváří a řídí management společnosti. Znamená to také, že tyto faktory může vedení společnosti ovlivnit nebo změnit.

Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti TOSHULIN, a.s. je funkční organizační strukturou, což znamená, že seskupuje pracovníky do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Organizační struktura společnosti TOSHULIN, a.s. zahrnuje 7 ředitelských úseků, sekretariát generálního ředitele a kancelář projektového manažera, nad kterými stojí generální ředitel. Na všechny tyto buňky dohlíží představenstvo, dozorčí rada a valná hromada společnosti. V grafické podobě je organizační struktura zařazena v příloze pod názvem PIV: Organizační struktura společnosti.

Výrobní program

TOSHULIN, a.s. vyrábí svislé soustruhy určené pro výkonné a přesné soustružení. Svislé soustruhy dále umožňují vrtat, řezat závity, frézovat a brousit. Výrobní program představují svislé soustruhy o průměru upínacích desek 800 až 5000 mm vybavené nejmodernějšími elektronickými komponenty a dále modernizace a generální opravy obráběcích strojů.

Svislé soustruhy jsou dále nabízeny v rozšířeném provedení dle požadavků zákazníka. [18]

Péče o zákazníka

Jednou z velmi důležitých aktivit firmy TOSHULIN, a.s. je komplexní péče o stroje po jejich prodeji. Oddělení péče o zákazníka zajišťuje činnosti jako například zajištění servisu na strojích v záruce, zajištění servisu na strojích po záruční době, přímá podpora na lince HOT LINE, dodávky náhradních dílů na celý výrobní sortiment, školení pracovníků obsluhy a údržby a technologická podpora. [18]

Divize generálních oprav

Významnou aktivitou firmy jsou rovněž modernizace a generální opravy obráběcích strojů. Divize generálních oprav má velké technické zázemí, podpořené vlastní silnou konstrukční kanceláří a zkušenostmi více jak dvou generací techniků i dělníků. Svým zákazníkům společnost nabízí vysoce kvalitní provedení generálních oprav a modernizací založených na spojení kvalitní mechanické části strojů s nejmodernějšími elektronickými komponenty od renomovaných firem.

Obchodní oddělení se zaměřuje především na konkrétní požadavky zákazníka. Díky silnému technickému zázemí je podnik schopen vyhovět i těm nejnáročnějším požadavkům a zajistit individuální přístup. [18]

Dceřiné společnosti

V roce 2009 se uzavřel první rok existence dceřiné společnosti v Rusku, tedy na trhu, který v posledních letech patřil k velmi významným z hlediska zakázkové náplně společnosti TOSHULIN, ale také na trhu, kde měla recese silný nástup. Rusko přesto společnost považuje za velmi perspektivní trh.

Významnou událostí roku 2009 bylo uzavření nákupu majoritního podílu ve společnosti Strojimport. Společnost TOSHULIN má zájem rozvíjet činnost Strojimportu. Díky podílům se v společnosti Strojimport má společnost TOSHULIN možnost vlivu na zahraničních trzích v Rakousku, Německu a Maďarsku.

Výzkum a vývoj

TOSHULIN, a.s. je průmyslovým podnikem, který se zabývá aplikovaným výzkumem a vývojem. Používá do stavby strojů ze své produkce pokrokové materiály, postupy a technologie. [18]

Životní prostředí

Současný stav podpory životního prostředí ve společnosti TOSHULIN, a.s. je v souladu s platnými právními předpisy z oblasti životního prostředí a ekologie.

Společnost vlastní studnu pro vlastní potřebu vody i pro její distribuci dalším subjektům.

S odpady nakládá dle platné legislativy. Pro skladování nebezpečných odpadů zřizuje přechodné úložiště a vede jejich evidenci.

Společnost uvádí do oběhu obaly, vede jejich evidenci a je zapsána do tzv. Seznamu osob u Ministerstva životního prostředí.

Povinnost sledování a evidence chemických látek a přípravků je ve společnosti vedena v souladu s platnou legislativou. Všichni pracovníci, kteří přicházejí do styku s chemickými látkami a přípravky, jsou řádně proškoleni.

Ve společnosti TOSHULIN, a.s. se nachází velký zdroj znečišťování ovzduší – lakovna. Množství emisí se sleduje jednak každoročním měřením emisí autorizovanou osobou, jednak spotřebou nátěrových hmot. Všechny emise ze zdrojů znečišťování ovzduší jsou pod předepsanými limity.

Od roku 2008 je společnost zapojena do projektu „Zelená firma“. Stala se místem pro sběr vysloužilých elektrospotřebičů, a tím přispívá k ochraně životního prostředí. [18]

12.1.1 Informační systém

Společnost TOSHULIN využívá podnikový informační systém IFS, který nabízí tyto aplikace:

- podpora podnikatelské strategie společnosti
- informační podpora managementu
- kvalitní řízení výroby + plánování
- systémová podpora řízení nákladů a výnosů
- snížení pracnosti, omezení chyb a automatizace při pořízení dat

Ve společnosti je používán specializovaný software pro řízení lidských zdrojů s názvem PERMIS. Dodavatelem softwaru je akciová společnost Altec.

Personální a mzdový systém PERMIS je moderní nástroj pro řízení lidských zdrojů.

Systém PERMIS je strukturován do dvou základních modulů:

I. Mzdy – model určen pro zpracování výpočtů mezd.

Zajišťuje funkce jako převod výplat na bankovní účty, likvidace dokladů nemocenského pojištění, podklady pro výpočet dávek sociální podpory, roční zúčtování daně, srážky ze mzdy, exekuce na mzdu apod.

II. Personalistika – modul obsahuje podporu personálního řízení, které je připraveno dle norem řady ISO 9000.

Tento modul umožňuje evidenci osobních dat, definici pracovních míst a funkcí v organizační struktuře podniku, řízení pracovních poměrů (vznik, změna, zánik), definovat v čase předpokládaný vývoj počtu pracovníků, plánovat organizační strukturu včetně mzdových nákladů aj.

Oba tyto moduly jsou společností TOSHULIN, a.s. využívány, protože díky své otevřenosti je schopen se přizpůsobit dalším aplikacím, které uživatel požaduje, zejména v oblasti ekonomiky, logistiky a výroby. Mzdová část programu PERMIS je přizpůsobena legislativním podmínkám.

12.1.2 Ekonomická situace

Přes celosvětovou recesi dokázala akciová společnost TOSHULIN v roce 2009 udržet tržby na úrovni roku 2008. Tržby meziročně mírně vzrostly na 941 miliónů korun oproti necelým 940,5 milionům Kč za rok 2008. Společnost uzavřelo rok hrubým ziskem na úrovni 153 miliónů korun., což byl v meziročním srovnání pokles o zhruba 60 miliónů korun.

Pokud se zaměříme na celé sledované období, je možné vidět, že hrubý zisk (EBT) se od roku 2005 do roku 2008 konstantně zvyšuje. Jak je již uvedeno v roce 2009 se projevila světová hospodářská krize. Přes výrazný pokles zisku je společnost s výsledky spokojena, protože odpovídají prognózám. Tržby se podařilo udržet na podobné hladině.

Výsledky ukazují, že šlo o i přes krizi o úspěšný rok, ale je třeba si uvědomit, že v oboru se krize projevuje se značným zpožděním. Je to dáno podstatně delší průběžnou dobou na

výrobu strojů. Zároveň je třeba poznamenat, že velmi dobré výsledky již odrážejí přijatá úsporná opatření.

Největší dopady krize očekává vedení společnosti TOSHULIN až v roce 2010, kdy budou pokračovat úsporná opatření. Společným záměrem je udržet konkurenceschopnost na světových trzích a přizpůsobit tomu strukturu nákladů. Co se týká výhledu na rok 2010, zcela jistě kvůli nepříznivému vývoji dojde k propadu tržeb na úrovni cca 20 až 25 procent a u hospodářského výsledku to bude podobné.

Společnost TOSHULIN je dlouhodobě finančně stabilní. Lidské zdroje, kterými disponuje, a modernizované vybavení jsou zárukou umožňující dynamický růst společnosti, pevnější postavení na otevřeném trhu v České republice i v zahraničí a upevnění dobré pověsti značky TOSHULIN.

Rok 2009 byl rokem, ve kterém se nadále upevnila pozice společnosti jako bonitního a spolehlivého obchodního partnera, který i přes hospodářskou krizi udržel konkurenceschopnost firmy na světových trzích.

Následující Tabulka 1 ukazuje vývoj základních hodnot společnosti v letech 2005 až 2009.

Tabulka 1 Základní ekonomické ukazatele TOSHULIN, a.s.

TOSHULIN, a.s.	2005	2006	2007	2008	2009
Hospodářský výsledek za účetní období před zdaněním (EBT)	104 406	111 723	140 254	212 459	152 979
daňová povinnost	28 150	26 213	32 971	46 818	30 442
Hospodářský výsledek za účetní období po zdanění (EAT)	76 256	85 510	107 283	165 641	122 537
Tržby	659 320	727 005	916 612	940 513	941 401
Náklady	359 534	512 095	499 184	617 130	505 327
Aktiva=Pasiva	622 035	677 458	784 131	1 092 482	970 112
<i>Vlastní kapitál</i>	452 698	386 190	374 463	459 546	481 240
<i>Cizí zdroje</i>	168 956	290 985	409 456	632 650	488 674
<i>Dlouhodobý majetek</i>	132 302	142 873	126 906	218 181	358 762
<i>Oběžná aktiva</i>	488 841	533 628	621 057	809 042	590 350

v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Podrobný vývoj HV je zařazen do příloh pod označením P VI Vývoj hospodářského výsledku v TOSHULIN.

12.1.3 Řízení kvality

TISHULIN, a.s. jako jedna z mála světově uznávaných podniků nepoužívá řízení kvality ISO, ale svůj vlastní procesní systém. Na tomto systému pracovali a pracují zaměstnanci společnosti a je tedy považován za naprosto vyhovující. V oblasti řízení lidských zdrojů stejně tak využívá vlastní standardy řízení lidských zdrojů.

12.1.4 Řízení lidských zdrojů

Problematika řízení lidských zdrojů, která je obsahem výsledné SWOT analýzy v této kapitole je řešena komplexně v následující kapitole č. 13.

12.2 Externí analýza

Analýza vnějšího prostředí podniku se zabývá hodnocením okolí tedy konkurence, dodavatelů, odběratelů. Sleduje také trendy v odvětví. Tyto oblasti jsou pro firmu neovlivnitelné nebo jen částečně.

12.2.1 Dodavatelé

Společnost TOSHULIN, a.s. je výrobním podnikem. Jejich produkce je závislá na kvalitních a spolehlivých obchodních vztazích s dodavateli. Těchto dodavatelů, ať už drobných nebo velmi významných eviduje přes 2000 z České republiky i ze zahraničí.

Své dodavatele dělí na dvě základní skupiny:

Hardware dodavatele, což jsou partneři dodávající železo, litinu a jiné „těžké“ součástky pro výrobu.

Těmi nejvýznamnějšími jsou:

- * Arcelor Mittal Ostrava a.s., Ostrava, ČR
- * ČKD BLANSKO HOLDING, a.s., Blansko, ČR
- * Škoda Machine Tool, a.s., Plzeň, ČR
- * Tajmac-ZPS, a.s., Zlín, ČR
- * PSL, a.s., Považská Bystrica, SK
- * Hestego, a.s., Vyškov, ČR

Dále společnost uvádí své software dodavatele, kteří dodávají jak elektronické vybavení a ovládací systémy. K těmto dodavatelům se řadí:

- * Siemens Industry Software, s.r.o., Praha, ČR
- * Fanuc Ltd., Japonsko
- * Rittal Czech s.r.o., Zdíby, ČR

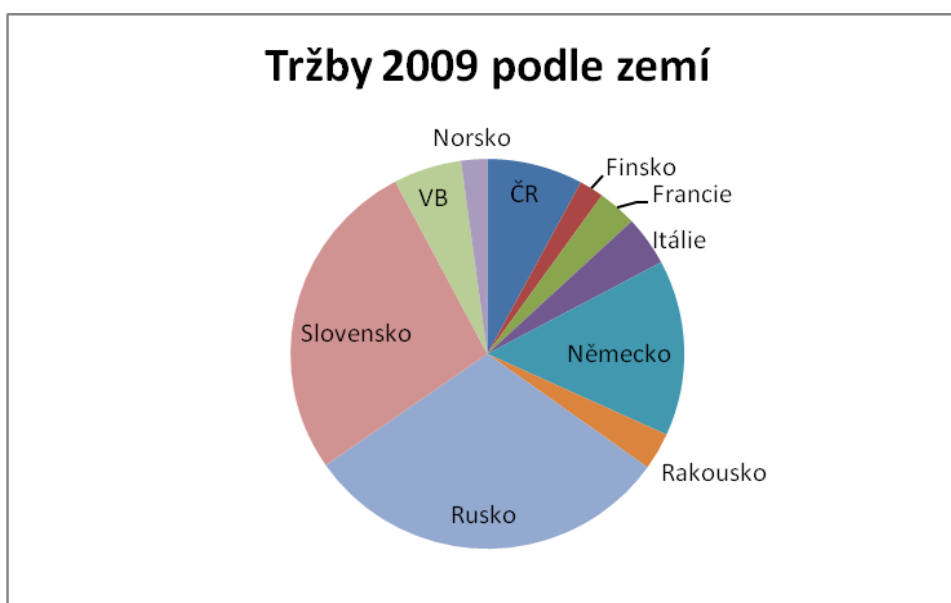
Uvedení dodavatelé jsou z hlediska objemu vynaložených peněžních prostředků těmi nejvýznamnějšími. Z celkového objemu nákupů představují 50% celkových měsíčních nákladů, což činí 20 mil. Kč měsíčně.

12.2.2 Zákazníci

Zákazníky společnosti TOSHULIN, a.s. jsou především mezinárodní výrobní společnosti, kteří stroje používají pro svou produkci. Každý z těchto zákazníků má specifické požadavky, kterým společnost přizpůsobuje svoji výrobu. Právě pro tuto flexibilitu je společnost velmi ceněným a kvalitním dodavatelem pro světový trh.

Uvedený graf představuje objem tržeb plynoucích z různých zemí za výrobky, tedy vyrobené stroje a generální opravy strojů za rok 2009.

Obrázek 5 Tržby podle zemí za rok 2009



Zdroj: vlastní zpracování

Celkový objem tržeb za vyvezené stroje a generální opravy činil bezmála 796 mil. Kč. Nejvíce tržeb plynulo z Ruska a to ve výši 242 mil. Kč. Také tržby z Česka nejsou zanedbatelné a činily 62,5 mil. Kč. Významnými odběrateli byli podniky ze Slovenska, Německa nebo Velké Británie.

12.2.3 Konkurence

Konkurence se u tohoto podniku velmi těžko identifikuje. Společnost je natolik originální a v přístupu k zákazníkům specifická, že jednoznačný konkurent jistě neexistuje. Není ovšem jediná na světě, která se zabývá produkcí obráběcích strojů. Mezi významné konkurenty společnost řadí tyto:

- * Pietro Carnaghi Machine Tools, Itálie
- * Fermat CZ, s.r.o., Brno, ČR

12.2.4 Trendy v odvětví

Významným odvětvím českého zpracovatelského průmyslu je výroba strojů a zařízení CZ-NACE 28, do kterého se řadí společnost TOSHULIN, a.s.. Charakterem výroby se společnost řadí do oddílu 28.4. Výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů.

Odvětví CZ-NACE 28 Výroba strojů a zařízení zaujímá v rámci zpracovatelského průmyslu, jenž zahrnuje celkem 22 odvětví, významnou pozici. Toto odvětví se v roce 2009 podílelo více než 8 % na tržbách za vlastní výrobky a služby ZP, čímž obsadilo pomyslné čtvrté místo. Podíl 11 % na počtu zaměstnanců představuje oproti předchozímu roku mírné zvýšení průměrného počtu zaměstnanců o cca 1,2 %.[16]

Na základě trendů, které jednotlivé obory tohoto odvětví vykazují lze konstatovat, že odvětví CZ-NACE 28 vykazuje růstovou dynamiku. [16]

Po létech poklesu významnosti tohoto odvětví lze pozorovat trend příznivého vývoje realizace produkce jak v jednotlivých oborech, tak i směrech odbytu. Příznivým jevem je znovuzískávání tradičních vývozních teritorií, což svědčí o přínosu proexportní politiky pro tuzemské exportéry. Zároveň však jsou léta 2008 a 2009 roky, kdy evropské státy zasáhla globální hospodářská krize, která velmi tvrdě prověřuje životaschopnost a konkurenceschopnost všech podnikatelských subjektů. [16]

Z hlediska dovozu i vývozu je již tradičně dominantním partnerem Německo. V podílech u ostatních zemí nedochází též k závažným změnám proti již několik let ustálenému rozdělení. [16]

Grafická podpora je zařazena mezi přílohy pod označením P V: Trendy v odvětví CZ-NACE 28.

12.3 SWOT Analýza

Následující analýza zobrazuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení analyzované společnosti. Silné stránky jsou ty oblasti, které jsou ve společnosti nastaveny kvalitně a stabilně. Slabé stránky jsou naopak oblasti, ve kterých může být společnost v nevýhodě. Činnosti, které mohou společnost činit konkurenceschopnější a stabilnější na trhu jsou příležitosti. Naopak oblast ohrožení zobrazuje, co může společnost oslabit ze strany trhu či konkurence. Vyjmenované charakteristiky se opírají o zjištěná fakta z interní a externí analýzy společnosti.

Tabulka 2 SWOT analýza společnosti TOSHULIN,a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Zodpovědnost k životnímu prostředí	Zdroje ohrožení životního prostředí-plyny, chemický odpad, splodiny z lakovny
Image firmy	Dlouhé dodací lhůty vyrobených strojů
Sponzoring	
Kvalitní oddělení péče o zákazníka	Konzervativní přístup v oblasti vztahu zaměstnanec-vedení, důvodem je české vedení společnosti
Stabilní postavení na trhu	
Vysoká bonita společnosti a obchodní značky	
Kvalitní a plně využívaný firemní informační systém IFS	
Pozornost věnovaná řízení lidských zdrojů	
Trvale vysoká kvalita výrobků a služeb	
Dlouhodobá tradice a historie společnosti	
S předstihem provedená úsporná opatření v období nastupující hospodářské krize	
Příležitosti	Ohrožení
Získání dalších zdrojů na podporu vzdělání	Úbytek zákazníků z důvodů hospodářské krize
Vyvinutý program výzkumu a vývoje	Vysoká konkurence ve světě
Účast na světových veletrzích	Nemožnost rozsáhlé reklamní kampaně- společnost je závislá na zájmu zákazníka
Možnost přizpůsobit se požadavkům zákazníka	Nestabilita cen materiálu, komponentů a služeb vstupujících do výroby
Specifická produkce	Zvyšující se konkurence v odvětví
Generální opravy strojů	Vysoká závislost na mnoha dodavatelích komponentů pro výrobu
Úspěšné fungování a rozvoj dceřiné společnosti v Rusku	Levné stroje z Asie montované v ČR
Dynamicky se vyvíjející odvětví	
Přiblížení se zahraničním zákazníkům prostřednictvím majetkově provázaných společností v zahraničí-Německo, Maďarsko,	

Zdroj: vlastní zpracování

13 ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ V TOSHULIN

Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti TOSHULIN, a.s. zahrnuje veškeré činnosti personálního útvaru v tomto podniku. Je pojednáváno o činnostech, kterými se řízení lidských zdrojů ve společnosti zabývá. Podkladem pro tuto analýzu bylo přímé šetření ve společnosti a také Organizační směrnice společnosti OSS 08, kterou si tato společnost sama vytvořila pro svou potřebu. Výstupem této analýzy bude SWOT analýza, kde budou vyhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení v této oblasti řízení. Na tuto analýzu budou navazovat návrhy a doporučení pro zkvalitnění řízení lidských zdrojů.

13.1 Představení personálního útvaru

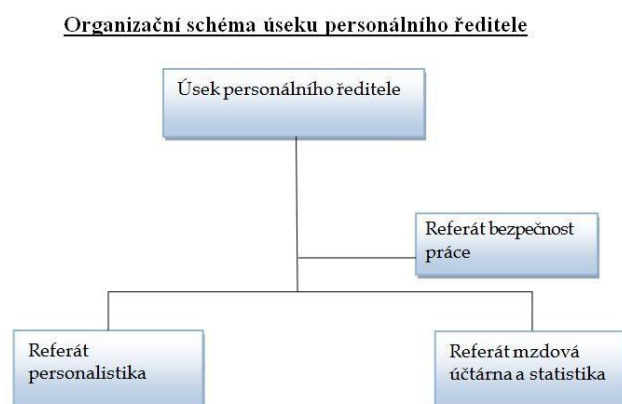
Personální útvar ve společnosti TOSHULIN, a.s. je zařazen do řízení organizace dle organizační struktury v příloze P IV.

Personální útvar vede personální ředitel Mgr. Tomáš Urban.

Přímo podřízené organizační útvary úseku personálního ředitele jsou:

- * referát personalistika – 1 zaměstnanec
- * referát mzdová účtárna a statistiky – 2 zaměstnanci
- * referát bezpečnost práce – outsourcing pracovní síly - Činnost tohoto odboru je blíže popsán v kapitole 13.12. Bezpečnost práce.

Obrázek 6 Personální útvar



Zdroj: [24]

13.2 Struktura zaměstnanců

Společnost TOSHULIN, a. s. zaměstnávala k 31. 12. 2010 celkem 378 zaměstnanců, z toho 83% mužů a 17% žen. Nejčastěji zastoupené profese jsou v rámci společnosti:

- Konstruktér,
- Montér (Elektro a strojní),
- Frézař,
- Brusič,
- Soustružník.

96% pracovníků je zaměstnáno v pracovním poměru na dobu neurčitou, 4% na dobu určitou. Průměrná doba, po kterou jsou lidé zaměstnáni u naší firmy, je 15,5 let.

Průměrný výdělek v roce 2010 byl 24 464 Kč.

Velký důraz byl v uplynulém roce kladen na školení pracovníků firmy nejenom v oblasti konstrukce vlastních strojů, ale i dalších oblastech jako je např. v metodách systematického konstruování, nových konstrukčních materiálech, obchodní právo, komunikační schopnosti apod. [20]

Následující tabulka ukazuje vývoj jednotlivých faktorů ve společnosti TOSHULIN, a.s. v letech 2008 až 2010.

Počet zaměstnanců se ve sledovaném období vyvíjel plynule vzestupně až do roku 2008, v roce 2009 zaznamenáváme snížení počtu pracovníků o 64. Společnost uvádí jako důvod světovou ekonomickou krizi a úsporná opatření. V roce 2010 se zvýšil počet zaměstnaných osob o jednoho zaměstnance. Pro příští rok se nepočítá s redukcí počtu zaměstnanců, čeká se stabilní vývoj s možným přibíráním lidí do odborných profesí ve výrobě a konstrukci.

Poměr zaměstnaných mužů a žen zůstává téměř neměnný. Toto rozložení je dáno charakterem předmětu podnikání. Většina pracovníků ve výrobě jsou muži. Výše průměrného výdělku roste.

Souběžně se změnami v počtu zaměstnanců se měnily i celkové mzdové náklady. Přestože v průběhu roku 2009 se snížil počet zaměstnanců o 64, celkové osobní náklady byly vysoké. V době propouštění bylo zaměstnancům vypláceno odstupné v celkové výši 2,7 mil. Kč.

Rostoucí tendenci sledujeme i u ukazatele produktivity práce. Tento ukazatel je vyjádřením přidané hodnoty na 1 zaměstnance v podniku.

Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů v TOSHULIN, a.s.

TOSHULIN, a.s.	2008	2009	2010
počet zaměstnanců	441	377	378
<i>THP</i>	194	174	171
<i>dělníci</i>	247	203	207
<i>muži</i>	87%	87%	83%
<i>ženy</i>	13%	13%	17%
průměrný výdělek	25 470 Kč	25 251 Kč	24 464 Kč
Produktivita práce na 1 zaměstnance	964	1 047	977
			v tis. Kč
mzdové náklady celkem	142 877	132 071	124 988
odměny členům statutárních orgánů společnosti	2 988	2 918	3 058
odměny členům dozorčích orgánů společnosti	-	-	-
náklady na sociální zabezpečení	48 349	42 597	41 854
sociální náklady	1 916	1 625	1 526
osobní náklady celkem	195 130	179 211	171 426
			v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní sledované ukazatele

Dalšími ukazateli, které personální útvar společnosti sleduje, jsou:

- Nemocnost-měsíčně, ročně
- Úrazovost-měsíčně, ročně
- Počet dní pracovní neschopnosti v souvislosti s úrazem
- Analýza mezd-měsíčně, ročně
- Průměrná mzda-celková, na jednotlivé pozice, podle úseků
- Fluktuace zaměstnanců
- Mobilita zaměstnanců
- Věková struktura zaměstnanců

Ukazatel nepřítomnosti-nemocnosti zaměstnanců ve společnosti TOSHULIN se v roce zvýšil oproti průměru v roce 2009. Cílem je udržovat hladinu nepřítomnosti v maximální výši 3,99%.

Tabulka 4 Vývoj nepřítomnosti-nemocnosti v TOSHULIN

<i>Nemocnost v TOSHULIN</i>			
Rok	2008	2009	2010
Průměrná nepřítomnost	5,13%	2,88%	4,23%

Zdroj: vlastní zpracování

Personální útvar sleduje v souvislosti s bezpečností práce **úrazovost v podniku**. Následující tabulka ukazuje počty úrazů v jednotlivých letech, ke kterým došlo v souvislosti s výkonem práce. Z tabulky lze vyčíst, že nejvyšší počet úrazů se stal v roce 2008 a tomu také odpovídá nejvyšší počet dní pracovní neschopnosti

Tabulka 5 Vývoj počtu pracovních úrazů

<i>Úrazovost v TOSHULIN</i>			
Rok	2008	2009	2010
Počet pracovních úrazů s PN	19	10	12
Počet dní PN z důvodu pracovního úrazu	709	284	290

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým ukazatelem, který personální útvar sleduje je vývoj **fluktua**ce. Sledují tento stav v měsíčních a ročních periodách. Tabulka níže uvádí pouze roční přehled. V tabulce je průměrný počet zaměstnanců za dané období a počet nežádoucích výstupů, tzn. počet ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance. Fluktua ce je vyjádřena v procentech. Za přijatelnou míru fluktua ce personální ředitel považuje rozpětí mezi 2 až 10% za rok, což ukazatel v TOSHULIN velmi dobře splňuje. V roce 2009 dokonce ukazatel vykazuje nulovou míru fluktua ce, což se dá zdůvodnit probíhající ekonomickou krizí. Zaměstnanci neriskovali odchod ze zaměstnání ze své vlastní vůle.

Tabulka 6 Vývoj fluktua ce zaměstnanců v TOSHULIN

fluktua ce	2008	2009	2010
průměrný počet zaměstnanců	439,25	411,83	376,50
nežádoucí výstupy celkem	23	0	8
fluktua ce	5,24%	0,00%	2,12%

Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělanostní struktura zaměstnanců

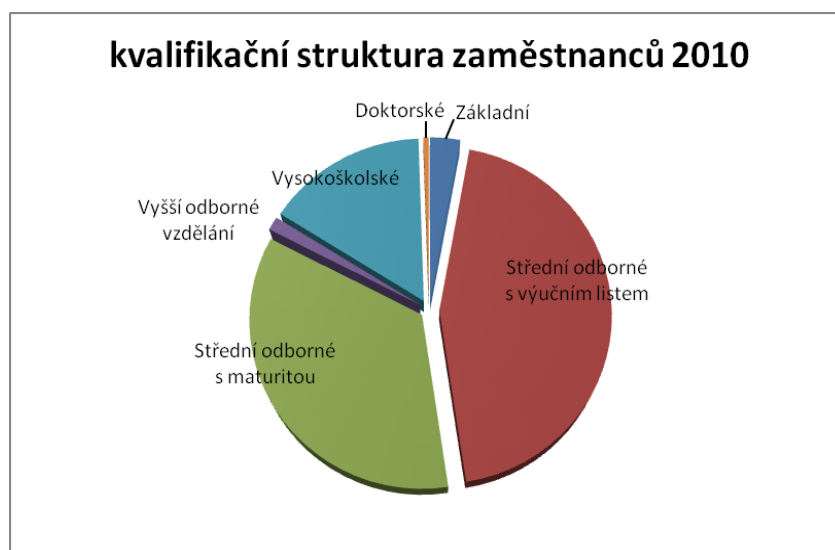
Výsečový graf ukazuje strukturu zaměstnanců dle vzdělání. Největší skupinu tvoří zaměstnanci se středním odborným vzděláním s výučním listem a s maturitou. Do této skupiny patří zejména dělníci ve výrobě, ale i THP pracovníci na různých pozicích. Skupinu s vysokým podílem tvoří pracovníci s vysokoškolským vzděláním. Nejméně početnou skupinou jsou pracovníci s doktorským vzděláním. Podobná struktura zůstává neměnná i v delším časovém horizontu.

Tabulka 7 Vzdělanostní struktura v TOSHULIN, a.s. v roce 2010

typ vzdělání	počet zaměstnanců	podíl v %
Základní	11	2,91%
Střední odborné s výučním listem	169	44,71%
Střední odborné s maturitou	132	34,92%
Vyšší odborné vzdělání	5	1,32%
Vysokoškolské	59	15,61%
Doktorské	2	0,53%
Celkem	378	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 7 Kvalifikační struktura v TOSHULIN, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj trhu práce

Na trhu práce je práce prodávána jako výrobní faktor. Trh je charakterizován poptávkou po práci a její nabídkou. Na tomto trhu nabízejí zaměstnavatelé pracovníkům práci za mzdu. V rámci zkoumání trhu práce se ekonomie snaží co nejlépe porozumět nezaměstnanosti a výši mezd. [15]

Jedná se o důležitý předmět zkoumání, protože výše nezaměstnanosti závažně ovlivňuje stav společnosti. [15]

Zaměstnanost a nezaměstnanost v národním hospodářství dle oblastí a krajů

Ekonomický růst se promítl do rekordně nízké nezaměstnanosti v České republice ještě v roce 2008, kdy činil počet nezaměstnaných osob 15letých a starších 229,8 tis. osob, přičemž v roce 2005 byl počet nezaměstnaných roven 410,2 tis. osob. V roce 2010 dosáhl počet nezaměstnaných 383,7 tis. osob. S ohledem i k celkovému růstu počtu obyvatelstva se od roku 2005 významně zvyšoval i počet zaměstnaných osob a v roce 2008 počet zaměstnaných osob 15letých a starších přesáhl hranici 5 milionů osob. V roce 2010 počet zaměstnaných v NH pokles na hodnotu 4 885,2 tis. osob.

Tabulka 8 Vývoj v ČR a ve Zlínském kraji [14,19]

Zaměstnanost v NH dle oblastí a krajů							v tis.
období	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
ČR celkem	4 764,0	4 828,1	4 922,0	5 002,5	4 934,3	4 885,2	
Zlínský kraj	262,6	273,9	282,5	283,4	269,8	264,0	
Nezaměstnanost v NH dle oblastí a krajů							v tis.
období	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
ČR celkem	410,2	371,3	276,3	229,8	352,2	383,7	
Zlínský kraj	27,4	20,8	16,5	11,3	21,2	24,5	
Míra nezaměstnanosti							v %
období	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
ČR celkem	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	
Zlínský kraj	9,4	7,0	5,5	3,8	7,3	8,5	

Zdroj: vlastní zpracování

13.3 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovního místa začíná ve společnosti TOSHULIN uvědoměním si potřeby nového pracovníka na stávající pozici nebo vytvoření zcela nové pozice.

Celý proces začíná tím, že vedoucí zaměstnanec vyplní formulář, který je určen organizační směrnicí společnosti OSS 08. Tento formulář je nazván Požadavek na nového zaměstnance.

Formulář obsahuje všechny nezbytné náležitosti:

- Volbu typu pracovního poměru
- Oddíl Profil pracovního místa, který dále slouží jako podklad pro zadávání inzerátu. Obsahuje název pracovního místa, požadavky na vzdělání, náplň a popis pozice, požadavky na pracovníka.
- Oddíl Pracovní podmínky, který specifikuje např. Délku zkušební doby, požadovaný termín nástupu, délku pracovní doby, místo výkonu práce a jiné.

- Oddíl Nabídka pro uchazeče, kde je specifikována výše nástupního platu a výše platu po zkušební době.

Tento návrh na získání nového pracovníka podepisuje zadavatel, tedy vedoucí zaměstnanec. Ve druhém kroku schvaluje odborný ředitel a v posledním kroku schvaluje generální ředitel.

Na základě schválení generálním ředitelem se tento formulář stává podkladem pro zadání inzerátu.

13.4 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů není ve společnosti nijak organizovaný proces. Výroba nepodléhá sezonním výkyvům, a proto není potřeba plánovat jednorázové zvyšování či snižování počtu zaměstnanců. Z hlediska charakteru výroby je možné výrobu dlouhodobě plánovat a rozložit zakázky tak, aby byly plně využity dostupné kapacity lidských zdrojů.

Všeobecně platí, že společnost dodržuje cíle plánování lidských zdrojů popsané v teoretické části.

13.5 Získávání, výběr, adaptace a skončení pracovního poměru

Společnost TOSHULIN získává zaměstnance z vnitřních i z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroj zaměstnanců představuje stávající zaměstnance společnosti, kteří z vlastní iniciativy chtějí změnit pracovní zařazení, nebo je jim toto přeřazení nabídnuto ze strany vedení společnosti. Dochází tedy ke změně v průběhu trvání pracovního poměru. Činnosti provázející tento krok jsou popsány v Tabulce 8.

Vnější zdroj zaměstnanců představuje volnou pracovní sílu na trhu nebo lidi zaměstnané u jiné společnosti. Existuje několik způsobů, jakými společnost TOSHULIN zveřejňuje svoji potřebu po novém zaměstnanci:

- Nabídka prostřednictvím Úřadu práce,
- Vyvěšení nabídky volných pracovních pozic na webových stránkách společnosti,
- Nabídka prostřednictvím placeného webového portálu monster.cz,

- Intranet – přístup pro zaměstnance, možnost využití vnitřních zdrojů pracovní síly.

Inzerce v tisku považuje společnost za neefektivní a už jí nevyužívá. Nabídky zveřejňuje personální ředitel.

Služeb personální agentury společnost nevyužívá. Tento způsob považuje za neefektivní a příliš drahý.

Všechny činnosti související s přijetím nového zaměstnance jsou popsány v níže uvedené tabulce. Tato tabulka zobrazuje jednotlivé kroky při procesu získávání nového zaměstnance. Ve sloupci *zodpovědnost* je uvedena osoba, která je za tento krok zodpovědná. Tyto osoby jsou zde uvedeny dle pracovního zařazení a ve zkratkách. Význam jednotlivých zkratek je uveden na konci kapitoly.

Ve sloupci *popis* je stručně charakterizován každý krok. Uvádí se název kroku a činnosti, které tento krok zahrnuje.

V posledním sloupci *interní dokumentace* jsou vyjmenovány dokumenty potřebné k provedení kroku.

Tabulka 9 Popis činnosti a odpovědnosti (získávání, přijetí a změna prac. poměru)

Číslo kroku	Zodpovědnost	Záznam do IS	Popis	Interní dokumentace
1	VZ		Rozhodnutí o obsazení pracovního místa	
			VZ rozhodne o obsazení nového - volného pracovního místa.	
2	VZ		Požadavek na pracovníka	<i>Popis pracovní činnosti</i>
			VZ provede analýzu pracovního místa a kvalifikační struktury s použitím popisu práce a organizační struktury. V příloze Požadavek na nového zaměstnance definuje požadavky a zajistí schválení (slouží i jako podklad pro inzerci)	
			U nově vytvořeného pracovního místa pro THP ve spolupráci s personalistou připraví VZ Popis pracovní činnosti	<i>Požadavek na nového zaměstnance</i>
3	PŘ		Výběrové řízení	
			Zpracování inzerátu (v případě požadavku)	
			1. kolo VŘ: Předvýběr - personální analýza dat ze životopisů a Dotazníků	
			2. kolo VŘ: Výběrový pohovor s vybranými kandidáty vč. testování (mimo D)	
			3. kolo VŘ: Pohovor VZ s vybranými kandidáty	
4	VZ		Rozhodnutí VZ - výběr nejvhodnějšího kandidáta	
			VZ na základě hodnocení představených kandidátů určí nejvhodnějšího vzhledem k danému pracovnímu místu.	
			Nabídka nejvhodnějšímu kandidátovi a vyjednávání o podmínkách nástupu (ve spolupráci s PŘ)	
5	PŘ	Permis	Administrativa a uzavření pracovního poměru	<i>Požadavek vstup pro IT</i>
		Docházka	(nejpozději den před skutečným nástupem)	<i>Vstupní list</i>
		IFS	Vybraný kandidát podepisuje Popis pracovní činnosti, Podpis v IFS, absoluuje lékařskou prohlídku + školení BOZP a PO a podepisuje další pracovní dokumenty	<i>Adaptace THP</i>
			VZ vyplňuje Požadavek na IT	<i>Popis pracovní činnosti</i>
			PŘ sepiše pracovní smlouvu a další dokumenty dle znění zákoníku práce, personalista rozesílá určeným pracovníkům Vstupní list	<i>Podpis v IFS (u THP)</i>
			PŘ podepisuje pracovní dokumenty	
6	VZ	Permis	Změna v průběhu trvání pracovního poměru	<i>Požadavek vstup pro IT</i>
		Docházka	(např. změna mzdy, pracovního zařazení apod.)	<i>Výstup pro IT</i>
	PŘ	IFS	1. Při změně pozice: VZ vyplňuje Požadavek na IT (vstup – výstup) a po schválení Personálním ředitelem, předkládá zaměstnanci k podpisu nový Popis pracovní činnosti	<i>Přestupní list</i>
			2. Při změně mzdy: VZ ve spolupráci se mzdovou účetní definuje svůj požadavek ve Změně prac. zařazení a mzdy (popř. Změna mzdy – hromadné) a zajistí schválení GŘ	<i>Popis pracovní činnosti</i>
			- PŘ sepiše pracovní smlouvu a další dokumenty dle znění zákoníku práce, personalista rozesílá určeným pracovníkům Přestupní list	<i>Zvýšení/snížení mzdy-odměna</i>
			- PŘ podepisuje pracovní dokumenty	<i>Změna mzdy - hromadné</i>

Zdroj: [24]

Pracovní adaptace začíná převzetím dokumentů, pracovních pomůcek a uvedení na pracoviště vedoucím zaměstnancem. VZ předá zaměstnanci informace o pracovišti, pracovním procesu a pravidlech na pracovišti. VZ upozorní nejbližší kolegy nového zaměstnance na jeho příchod a navzájem je představí. Nový zaměstnanec absolvuje školení BOZP a PO.

Proces adaptace nových zaměstnanců na sociální prostředí není ve společnosti nijak formálně řízen. Fluktuace nových zaměstnanců není neobvykle vysoká, proto personální oddělení předpokládá, že proces sociální adaptace probíhá dobře a nemusí se tímto zabývat.

Proces skončení pracovního poměru je zobrazen v následující tabulce. Tato tabulka ukazuje, jak je postupováno při ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance i ze strany zaměstnavatele.

Tabulka 10 Popis činnosti a odpovědnosti (ukončení pracovního poměru)

Číslo kroku	Zodpovědnost	IS	Popis	Interní dokumentace
1	VZ		Rozhodnutí o ukončení pracovního poměru	
			VZ informuje formou emailu nebo písemného interního sdělení PŘ o ukončení - neprodloužení pracovní smlouvy nebo zkušební doby a to nejpozději týden před požadovaným ukončením nebo začátkem běhu výpovědní doby	<i>Pracovněprávní dokumenty</i>
	PŘ		PŘ sepiše a podepisuje se zaměstnancem pracovněprávní dokumenty dle znění zákoníku práce	<i>Interní sdělení</i>
	Běží výpovědní nebo jinak definovaná doba do ukončení pracovního poměru VZ vyplňuje Výstupní informace pro IT (u THP)		<i>Výstup pro IT</i> <i>Protokol o předání a převzetí funkce (jen THP)</i>	
2	PŘ		Realizace výstupu zaměstnance	
			(nejpozději v den výstupu zaměstnance)	
			Personalista rozesílá Výstupní list Mzdová účetní vydává Potvrzení pro úřad práce a Potvrzení o zaměstnání	

Zdroj: [24]

Tabulka 11 Význam použitých zkratk

Použité zkratky	
GR	Generální ředitel
PŘ	Personální ředitel
VZ	Vedoucí zaměstnanec
IS	Informační systém
IT	Oddělení informatiky
VŘ	Výběrové řízení
D	Dělník
THP	Technicko hospodářský pracovník
IFS	Firemní informační systém

Zdroj: [24]

13.6 Vedení pracovníků

Proces vedení pracovníků ve společnosti TOSHULIN není nijak formálně konkretizován. Řídí se všeobecně známými pravidly, které jsou popsány v teoretické části.

Řízení pracovního výkonu, stanovení pracovního úkolu a činnosti s tím spojené jsou plně v řídicí kompetenci vedoucího zaměstnance. Všeobecně platí, že vedoucí zaměstnance se řídí pravidly popsanými v teoretické části v kapitole 6.2.

13.6.1 Odbory a kolektivní vyjednávání

Ve společnosti funguje jedna odborová organizace, ve které je v současné době organizováno 74 zaměstnanců. S odbory byla uzavřena kolektivní smlouva na období let 2009-2010.

13.7 Motivační program-systém odměn

Společnost TOSHULIN si je vědoma potřeby rozvoje zaměstnanců a jejich motivace k lepším výkonům. Jejich systém motivace souvisí se systémem vzdělávání, který je popsán v kapitole 13.8. Společnost si vytvořila vlastní systém motivace ke vzdělání prostřednictvím projektu TOS Akademie.

Tato oblast personálního řízení spočívá v nastavení programu a pravidel odměňování tak, aby byl srozumitelný, dosažitelný a poskytoval zaměstnancům uspokojení z práce. Měl by klást přiměřené nároky, ale zároveň musí být dostatečně motivující.

TOS Akademie je systém průběžného a dobrovolného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který prochází celou firmou, napříč tématy a odděleními a je navázán na motivaci a odměňování. O každém účastníkovi TOS Akademie se vede přesná elektronická evidence včetně počtu získaných kreditů za určité období v informačním systému PERMIS.

Kreditový systém není uzavřený a reaguje na vzdělávací potřeby firmy, účastníků a zaměstnanců. TOS Akademie je určena především pro zaměstnance kategorie THP a uznávání kreditů se netýká zákonných školení.

Odměny

Na žádost zaměstnance nebo VZ vystaví personální útvar sestavu uznaných kreditů, kterou schvaluje podpisem personální ředitel. Na základě této schválené sestavy schvaluje generální ředitel:

- **Vyplacení jednorázové odměny** za získání minimálně 15 kreditů a to maximálně ve výši 5 000 Kč.
- **Navýšení základní mzdy** při získání minimálně 20 kreditů v rozpětí 2%-5% základní mzdy.

Ke dni schválení motivační odměny se kreditor konto zaměstnance nuluje.

Tabulka odpovědnosti zobrazuje, kdo je ve společnosti odpovědný za činnosti související se systémem motivace.

Tabulka 12 Odpovědnost-TOS Akademie

Odpovědná osoba	Činnost
PŘ	Potvrzuje počet kreditů k mimořádné vzdělávací akci (pokud není stanoven)
	Zadává podklady z TOS Akademie do IS PERMIS
	Vypisuje nová interní školení a témata
	Vydává výpis z kreditového účtu za účelem podání <i>Žadosti o zvýšení mzdy/jednorázovou odměnu</i>
Odborný ředitel	Podává <i>Návrh na zvýšení mzdy/jednorázovou odměnu</i>
GŘ	Schvaluje <i>Návrh na zvýšení mzdy/jednorázovou odměnu</i>

Zdroj: [24]

13.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pro společnost TOSHULIN, a.s. velmi důležitou oblastí řízení lidských zdrojů. Proces od přípravy až k realizaci vzdělávacích akcí je popsán v tabulce níže. U jednotlivých kroků jsou popsány také potřebné dokumenty, které do procesu vcházejí a vycházejí.

Personální ředitel provádí pravidelnou analýzu a plánování vzdělávacích potřeb, zpravidla na konci roku.

Plán vzdělávacích potřeb zpracovává PŘ ve spolupráci s VZ. Výstupem je Plán vzdělávání na rok, součástí je také finanční plán vzdělávání, který navrhuje PŘ a schvaluje generální ředitel.

Realizace vzdělávací akce probíhá ve dvou formách:

I. Externě – zajištěno dodavatelsky, mimo areál.

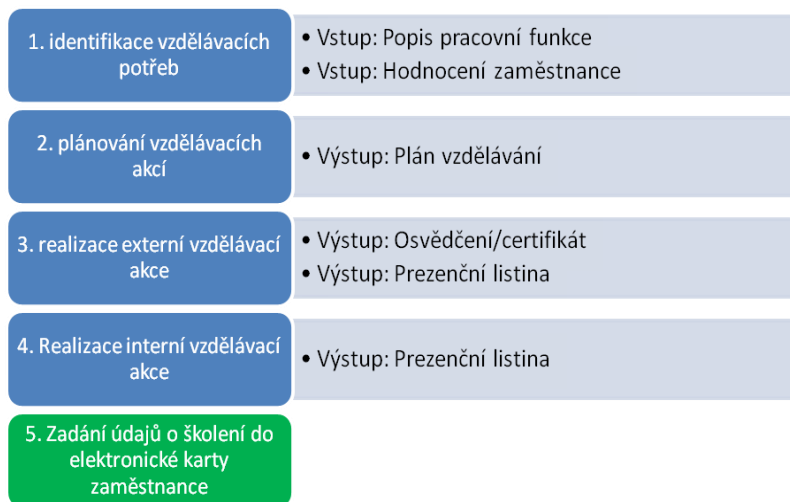
Prostřednictvím schváleného interního sdělení nebo přihlášky se zaměstnanec přihlásí na vzdělávací akci. PŘ zajistí realizaci a informuje VZ a účastníky vzdělávací akce. Výstupem je Potvrzení o účasti na školení, prezenční listina, faktura a osvědčení.

II. Interně – vlastními zaměstnanci.

Personální ředitel organizuje ve spolupráci s VZ interní školení. Interní školení a zácvik zaměstnance je dokladováno prezenční listinou.

Poslední fází v procesu vzdělávání je Založení údajů do karty zaměstnance. Toto je realizováno pomocí personálního systému PERMIS. Data do systému zadává personální pracovník. V kartě zaměstnance se realizované vzdělávací akce a získaná osvědčení zapisují do oddílu Sestava absolvovaných školení.

Tabulka 13 Proces vzdělávání v TOSHULIN, a.s.



Zdroj: [24]

13.8.1 Náklady na vzdělávání

Tabulka ukazuje celkové náklady na vzdělávání v roce 2010. V tomto roce byl dokončen další krok revitalizace výroby, tedy nákup a zavádění nových strojů a technologií do výroby, s čímž souvisela nutnost zaškolování pracovníků.

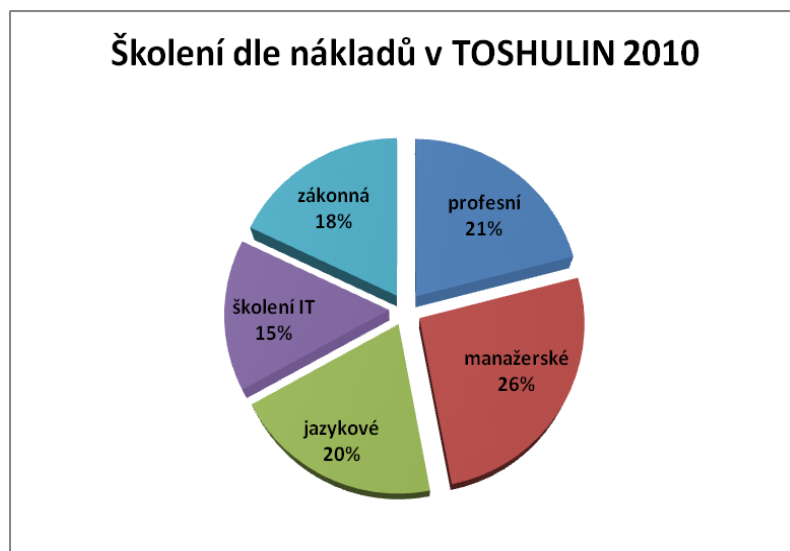
Tabulka 14 Náklady na vzdělání 2010

Náklady na vzdělávání	2010
celkem náklady na vzdělání	620 000 Kč
plán	700 000 Kč
plnění	89%

Zdroj: vlastní zpracování

Školení manažerské a profesní mělo vysoký podíl na nákladech vynaložených na vzdělávání. Značný podíl na nákladech mělo školení zákonné.

Obrázek 8 Školení dle nákladů na vzdělávání v roce 2010



Zdroj: vlastní zpracování

13.8.2 Vzdělávací projekt

TOSHULIN, a.s. v roce 2009 požádal o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (ESF) na firemní vzdělávání.

V září roku 2010 získala společnost dotaci na vzdělávací projekt, který je financovaný z Evropského sociálního fondu a rozpočtu ČR.

Společnost TOSHULIN, a.s. se dlouhodobě věnuje rozvoji svých zaměstnanců. Vedle běžného rozpočtu na firemní vzdělávání byla schválena finanční podpora přesahující částku 5 mil. č z ESF.

Projekt s názvem TPS TOSHULIN, a.s. (Training, Personnel, Skills) TPS TOSHULIN, a.s. (Tradice, Přesnost, Spolehlivost) je předkládán s cílem zvýšení vědomostí a kvality dovedností celého našeho týmu a zvýšení produktivity práce a konkurenceschopnosti.

Předmětem projektu bude koncepční a komplexní vzdělávací program zaměřený na profesní kurzy, finanční a personální kurzy, jazykové kurzy angličtiny, němčiny a ruštiny, dále obchodní, komunikační, lektorské a manažerské dovednosti, atd.

Cílovou skupinu projektu tvoří zaměstnanci společnosti v celkovém počtu 190 lidí (163 mužů a 27 žen). Vzdělávání je určeno pro obchodníky, nákupce, dílenské kontrolory, mistry, operátory, technology, konstruktéry, montéry, techniky, strojaře, účetní, interní auditory, personalisty/ky, skladníky, logistiky, referenty/ky, asistenty/ky, střední i vyšší management.

Celkem 11 kurzů bude realizováno interním lektorem, ostatní budou zajištěny externími dodavateli vybranými odpovídající formou výběrového řízení.

Projekt bude probíhat od roku 2010 až do roku 2012. [18]

13.9 Hodnocení

Personální oddělení společnosti provádí hodnocení zaměstnanců jednou za rok, zpravidla na jeho konci.

V první fázi jsou hodnocení zaměstnanci a hodnotitelé o průběhu hodnocení informováni prostřednictvím emailu. Personální ředitel připravuje formulář hodnocení THP a formulář hodnocení D, a předá je konkrétním osobám. Hodnotitelé (VZ) zajistí organizaci a průběh hodnocení ve svých útvarech.

Ve druhé fázi probíhá sebehodnocení THP. Pracovník zhodnotí svoji práci na formuláři a načrtne své výkonnostní cíle, vzdělávací a rozvojové akce pro další období.

Ve třetí fázi probíhá samotné hodnocení. Hodnotitel zaznamená hodnocení do formuláře. Definuje a zapíše s hodnoceným zaměstnancem 3 cíle pro následující období.

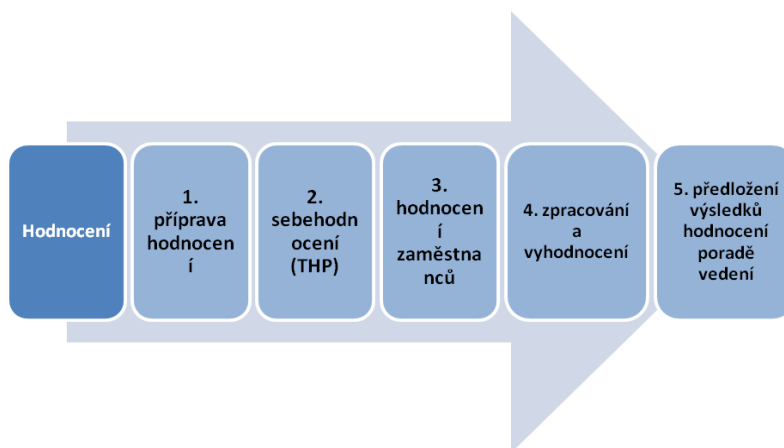
Ve čtvrtém kroku dochází ke zpracování a vyhodnocení výsledků. Vyplněné formuláře doručí hodnotitelé na personální útvar, kde jsou pracovníky vyhodnoceny. Na vše dohlíží Personální ředitel.

V poslední fázi personální ředitel předkládá výsledky zpracované do Zprávy o hodnocení zaměstnanců Poradě vedení a archivuje záznamy.

Hodnocení se týká zaměstnanců zařazených do skupiny dělníků a technicko-hospodářských pracovníků. Krok 2. se týká pouze THP.

Proces hodnocení probíhá podle schématu, který zobrazuje kroky a výstupy hodnocení.

Obrázek 9 Proces hodnocení zaměstnanců



Zdroj: [24]

13.10 Mzdová politika

Stanovení mzdového výměru závisí na dohodě vedoucího zaměstnance při náboru nového pracovníka. Vedoucí zaměstnanec se řídí rozpětím, které může pracovníkovi nabídnout. Toto rozpětí schvaluje generální ředitel. Konkrétní výši schvaluje personální ředitel.

Ve společnosti TOSHULIN neexistuje formální dokument, který by určoval rozpětí mzdového ohodnocení pro jednotlivé pozice. Při stanovení se řídí zkušeností a výší mzdy zaměstnanců na podobné pozici.

Vedoucím pracovníků se mzda stanovuje podobným způsobem, ovšem s přihlédnutím k vykonávané funkci, míře zodpovědnosti ve funkci, zkušenostem a vzděláním.

Mzda je sestavena podle této rovnice:

$$\text{Mzda} = \text{základní mzdový výměr} + \text{pohyblivá složka}$$

Pohyblivá složka mzdy rozdělena do tří kategorií:

THP a dělníci - 20%

Vedoucí pracovníci - 40%

Obchodníci – provize z obchodu

Pohyblivá složky mzdy pro dělníky může být snížena zejména při:

- * neodpracování plného počtu pracovních směn v příslušném měsíci,
- * nesplnění pracovních úkolů a pokynů nadřízeného,
- * nižším než stoprocentním pracovním výkonem,
- * nedodržení povinností vyplývajících z předpisu vztahujících se k vykonávané práci

13.11 Sociální politika

Společnost TOSHULIN je přesvědčena, že zaměstnanci tvoří vysoce kvalifikovaný a motivovaný tým. Zaměstnancům jsou nabízeny tyto benefity:

- stravování ve firemní jídelně za dotovanou cenu
- nadstandardní volitelné benefity až do výše 5000 Kč
- odpolední, noční a víkendové příspěvky

- neformální akce: firemní sportovní den a vánoční večírky
- vzdělávací kurzy a podpora členství v odborných organizacích
- bezúročné půjčky zaměstnancům na bytové účely
- nadstandardní lékařské a právní služby

Kafeteria systém

System volitelných výhod funguje ve společnosti od roku 2009. System byl vytvořen personálním ředitel a funguje pod názvem Z-Konto.

Z-Konto je určeno zaměstnancům, kteří pracují dlouhodobě. Jsou odměňováni podle počtu odpracovaných let a výše schválené odměny. Podle výše odměny stanovené v penězích si zaměstnanec určuje benefit z nabídky. Podrobně jsou podmínky a nabídka benefitů zobrazena v příloze P VII. V nabídce jsou například poukazy na rekreace, kulturu, penzijní připojištění a jiné benefity.

13.12 Bezpečnost a ochrana zdraví

Referát bezpečnost práce spadá pod personální útvar a je zajišťován personálním ředitelem.

Pracovníci referátu bezpečnosti práce jsou zajišťováni externě. Nejsou tedy zaměstnanci společnosti TOSHULIN. Činnosti, které pro společnost vykonávají, jsou vypsány v tabulce.

Tabulka 15 Činnosti zajišťované referátem bezpečnosti práce

Činnosti v rámci zajišťování požární ochrany
zpracování a provádění školení zaměstnanců,
kontrolu jednotlivých pracovišť (přístupové a únikové cesty, zneužití hasicích přístrojů atd.),
údržbu a kontrolu elektrické požární signalizace,
vydávání a zajišťování povolení ke svařování na pracovištích,
vedení veškeré dokumentace o PO,
zajištění a provádění revize hasicích zařízení a elektrické požární signalizace,
odstranění závad zjištěných při požárním dozoru,
vyjádření se k projektům z hlediska PO,
kontrolu, zda u vlastních výrobků a výrobků nakupovaných, jsou dodržována platná hlediska PO.
Činnosti v rámci zajišťování bezpečnosti práce
provádění školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce,
provádění šetření a zápisů pracovních úrazů,
provádění dechových zkoušek na alkohol,
kontrolu dodržování platných předpisů v oblasti bezpečnosti práce,
činnost směřující k prevenci pracovních úrazů a jiných poškození zdraví a za zlepšování pracovního prostředí tím, že navrhuje opatření na zkvalitňování technického vybavení pracovišť z hlediska bezpečnosti práce a opatření ke snížení nebo odstranění škodlivých exhalací do pracovního prostředí,
sledování účelnosti a hospodárnosti používání ochranných pracovních prostředků a navrhování zlepšení,
zajištění veškerých úkonů spojených s prací na rizikových pracovištích,
kontrolu dodržování podmínek, za nichž byla povolena práce na zvlášť rizikových pracovištích.
Další činnosti
navrhuje vedoucím zaměstnancům firmy postihy těch zaměstnanců, kteří nerespektují bezpečnostní předpisy.
navrhuje zakázat ihned takovou práci, kde hrozí bezprostřední poškození zdraví a o svém návrhu informuje ihned příslušného vedoucího nebo vedoucího oddělení správa majetku, energetika a ekologie.
je odpovědný za spolupráci s orgány státního dozoru nad bezpečností práce a s orgány, které provádějí kontrolu bezpečnosti a hygieny práce.

Zdroj: [24]

Pracovní podmínky

Společnost TOSHULIN zajišťuje vhodné pracovní podmínky svým zaměstnancům důkladně. Důraz je kladen především na bezpečnost práce na pracovištích, kde je zvýšená hladina hluku a prachu, zvýšené nebezpečí požáru a na pracovištích se zvýšeným rizikem úrazu.

Pracoviště lakovna – zvýšené množství prachu a hluku, proto je zde nainstalováno odsávání vzduchu. Společnost zajišťuje speciální oděv a pomůcky. Pracovníci mají nařízeno nosit tento speciální oděv a roušku, které chrání jejich zdraví.

Pracoviště svařování – zvýšené riziko úrazu a popálení. Společnost zajišťuje speciální protizánětlivý oděv a pomůcky, které pracovníci mají nařízeno nosit a používat.

Práce ve výškách – zvýšené riziko úrazu. Zajištění bezpečnostních pomůcek proti pádu.

14 SHRNU TÍ ANALÝZY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Výsledkem analýzy lidských zdrojů v akciové společnosti TOSHULIN je souhrnná analýza SWOT v Tabulce č. 16 V této analýze jsou stručně vyjmenovány slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení v řízení lidských zdrojů. Tyto body jsou výsledkem přímého výzkumu ve společnosti.

Řízení lidských zdrojů ve společnosti TOSHULIN je nastaveno na velmi dobré úrovni. Silnou stránkou je především samostatné působení personálního útvaru v organizační struktuře a opravdový zájem o lidské zdroje ve společnosti. TOSHULIN si velmi dobře uvědomuje, že lidé pracující v podniku jsou velmi významnou složkou jejich světového úspěchu. Společnost pečuje o zaměstnance a snaží se o jejich spokojenost. Důvodem jsou také vysoké investice na zaškolení a vzdělávání pracovníků a proto se společnost musí snažit o co nejnižší fluktuaci. Ve společnosti TOSHULIN jsou velmi dobře nastaveny systémy hodnocení, vzdělávání, získávání nového zaměstnance a systém odměn formou moderního kafeteria systému.

Za slabé stránky lze považovat neúplné směrnice řízení lidských zdrojů v oblasti mzdové politiky. Ze strany zaměstnanců na dělnických pozicích je slabou stránkou nedosažitelný motivační program.

Prostřednictvím programu vzdělávání pracovníků na všech pozicích v podniku lze získat velmi kvalifikované zaměstnance. Zaměstnanci, především kategorie THP, jsou dobře motivováni k získávání vyššího vzdělání ve svém oboru. Zaměstnanci mají možnost profesního růstu. Známkou spokojenosti zaměstnanců je vysoká průměrná doba zaměstnání, a to okolo 15,5 let.

Ohrožením pro podnik může být fluktuace zaměstnanců. V posledních letech se však míra fluktuace snižuje a v TOSHULIN se dlouhodobě pohybuje na velmi nízké hladině. Přesto to může znamenat hrozbu v podobě ztráty zaškoleného pracovníka. Dlouhá průměrná doba zaměstnání může znamenat také ohrožení. Personální útvar se setkává s neochotou dlouhodobě zaměstnaných lidí spolupracovat v moderních přístupech řízení lidských zdrojů. Tito zaměstnanci mají konzervativní názory na tuto oblast managementu. Ze strany pracovníka může být ohrožením práce v podmínkách se zvýšeným rizikem úrazu nebo poškození zdraví. Vedení společnosti však prostřednictvím kafeteria systému nabízí služby, které mají sloužit k utužování zdraví a fyzické kondice.

Tabulka 16 SWOT analýza řízení lidských zdrojů v TOSHULIN

Silné stránky	Slabé stránky
Organizačně samostatný personální útvar - významná složka v managementu společnosti	Nekompletní směrnice řízení lidských zdrojů - chybí oblast řízení mzdové politiky
Vyvinutý systém řízení lidských zdrojů - podchyceno směrnici vypracovanou personálním útvarem	Chybí komplexní implementace personálního controllingu do podnikového řízení
Kvalitní personální informační systém - plně využívaný	
Silný sociální program	Motivační program není nastaven pro zaměstnance v kategorii dělnických pracovníků
Dobře a jednoduše nastavený kafeteria systém - dosažitelné odměny	
TOS Akademie - motivační program - dosažitelné odměny, jasné nastavení, určeno zaměstnancům kategorie THP	
Výsledkem poslední průzkumu spokojenosti zaměstnanců byla 94-procentní spokojenost zaměstnanců	Personální útvar se nevěnuje procesu sociální adaptace nového zaměstnance do kolektivu
Velká pozornost a vysoké náklady věnované vzdělávání pracovníků na všech pozicích	
Zavedený systém hodnocení	
Příležitosti	Ohrožení
Možnost získání dalších finančních prostředků na vzdělání	Kolísavá fluktuace zaměstnanců
Možnost kvalitního výběru nových zaměstnanců z důvodu poměrně vysoké nezaměstnanosti ve Zlínském kraji - lidé jsou ochotni dojíždět za prací	Neochota dlouhodobě zaměstnaných pracovníků spolupracovat v moderním řízení lidských zdrojů - nedůvěra k současnému vedení
Možnost získání kvalitního a kvalifikovaného zaměstnance z vnitřních zdrojů prostřednictvím nabídky práce na Intranetu - nabídka povýšení, změny pozice	Pracoviště se zvýšeným rizikem úrazu a poškození zdraví
Personální controlling	

Zdroj: vlastní zpracování

15 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných slabých stránek a ohrožujících faktorů je doporučeno zlepšení v oblastech, které jsou uvedeny v této kapitole.

15.1 Podnikový systém managementu kvality

Důležitou oblastí, která vyžaduje zlepšení je organizační směrnice společnosti. Tato směrnice zahrnuje podnikový systém managementu kvality řízení lidských zdrojů. Neobsahuje však všechny personální činnosti.

Mzdová politika

Mzdová politika je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Proto je doporučeno zformalizovat proces rozhodování o výši mzdy či zařazování do mzdových tarifů formou kvalifikačního katalogu společnosti. Urychlilo by to práci mzdové účtárny. V této oblasti je dále navrženo zkonkretizovat proces udělování či odebrání pohyblivé složky mzdy, jeho podmínky a určit odpovědné pracovníky. Výsledkem bude nová směrnice personálního ředitele nebo pouze nová část stávající organizační směrnice společnosti OSS 08.

Tabulka 17 Návrh na změnu-mzdová politika

Oblast	Současný stav	Žádoucí stav	Návrhy na změnu
Mzdová politika	Neexistuje formální dokument řízení mzdové politiky	Povede ke zjednodušení práce personálního útvaru	Zpracovat proces mzdové politiky formou kvalifikačního katalogu společnosti-bude součástí interní směrnice
			Tabulkově zpracovat zařazení jednotlivých pracovních pozic do kategorií se mzdovým rozpětím.
			Stanovení mzdy závisí na domluvě VZ a zaměstnance. Konečná výše mzdy podléhá schválení PŘ a GŘ.
			Vypracovat podmínky pro udělení či odebrání pohyblivé složky mzdy.

Zdroj: vlastní zpracování

Vybrané nástroje personálního controllingu

Zkvalitnění je navrhováno také v oblasti sledovaných ukazatelů z pohledu personálního útvaru.

Ve společnosti je zaveden personální controlling, který sleduje asi 20 ukazatelů. Sledované ukazatele jsou popsány v kapitole 13.1.. Personální controlling ovšem není komplexně implementován do podnikového řízení.

Doporučením je zavedení Balanced scorecard v oblasti řízení lidských zdrojů.

A. Personální ukazatele

Pomocí vhodně zvolených ukazatelů je možné srovnávat stav v podniku s jinými podniky. Pomocí ukazatelů dochází ke zjednodušení orientace ve firemním vývoji. Personálních ukazatele slouží k rychlému informování managementu podniku. Stejně tak složí k rychlé orientaci a informovanosti personálnímu útvaru.

Dalšími ukazateli, které by mohli být zavedeny, jsou například:

- Poměr personálních nákladů k obratu (celkovým nákladům, přidané hodnotě)
- Podíl variabilní (výkonové) složky platu na celkovém objemu vyplacených platů
- Podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů
- Podíl potenciálních kandidátů vzhledem k očekávanému počtu uvolněných vedoucích pozic
- Průměrná doba obsazení uvolněné či nově vytvořené pozice
- Podíl řídicích pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců
- Podíl osob zastávajících tutéž řídicí funkci déle než deset let
- Počet dní vzdělávání na pracovníka a rok
- Počet dní vzdělávání řídicího personálu
- Index pracovní motivace zaměstnanců podle průzkumu
- Index spokojenosti pracovníků podle průzkumu
- Informační index
- Počet pracovníků personálního útvaru ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců

Jedná se o ukazatele z různých oblastí. Těmi oblastmi jsou například náklady na odměňování, personální plánování, vzdělávání, motivace, spokojenost a personální řízení.

B. Human Resources Scorecard

Základem je koncepce *Balanced Scorecard*. Tato koncepce představuje systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Je to manažerská metoda, která spojuje podnikovou strategii a praktické využití výkonnostních ukazatelů. Pomocí tohoto konceptu podnik docílí implementace teoretického základu do praxe s důrazem na měření výkonu.

Mnohé firmy, které zavedli pomocí personálního controllingu další sledované ukazatele se potýkají s reálným propojením strategií s operativními činnostmi tak, aby strategie byla implementována do všech oblastí podniku. Stejně tak je to problémem ve společnosti TOSHULIN, kde sice je zaveden a funguje personální controlling, ovšem se získanými daty již není dále pracováno.

Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele, které nemohou dostatečně charakterizovat celý podnik.

Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit kromě finančních ukazatelů také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance.

Pro účely měření výkonnosti lidských zdrojů byla odvozena koncepce *Human Resources Scorecard*. Tato metoda umožňuje řídit lidské zdroje jako strategickou hodnotu společnosti a demonstrovat tak jejich přínos pro její finanční úspěch.

Stejně jako klasický *Balanced Scorecard* pokrývá i verze pro řízení lidských zdrojů čtyři základní oblasti:

- * finanční,
- * zákaznickou,
- * interních procesů,
- * a učení a růstu.

Zavádění této disciplíny je vhodným tématem pro zpracování diplomové práce.

15.2 Motivační program

Motivační program je ve společnosti TOSHULIN, a.s. nastaven velmi dobře. Slabou stránkou tohoto programu je jeho zaměření na pracovníky kategorie THP. To znevýhodňuje zaměstnance v dělnických pozicích, kteří dle údajů z roku 2010 tvoří 54% všech zaměstnanců firmy. Proto je na místě uvažovat o samostatném programu určeném pro zaměstnance na dělnických pozicích. Zcela jistě není možné kopírovat podmínky ze stávajícího systému. Návrhem je vymyslet zcela nový kreditový systém. Do tohoto programu musí být zapojeni vedoucí zaměstnanců. Dosažené výsledky tohoto zaměstnance se mohou stát podkladem pro udělování či odebrání pohyblivé složky mzdy a zúčtování by tedy mohlo probíhat měsíčně, aby docházelo k okamžitému efektu.

Prvním krokem pro zpracování nového motivačního programu dělnických pracovníků by mělo být dotazníkové šetření. Toto šetření bude zaměřeno na spokojenost zaměstnanců a důležitost faktorů. Výsledkem bude profil spokojenosti a důležitosti. Na základě výsledků bude možno identifikovat faktory, které jsou v rozporu. Například některý faktor bude vykazovat vysokou důležitost a nízkou spokojenost, což bude označeno za kritický faktor vyžadující změnu. Jiný faktor může vykazovat nízkou důležitost a vysokou spokojenost, což může naznačovat místo, kde společnost vynakládá neefektivně peníze.

Tabulka 18 Návrh na změnu-motivační program pro dělníky

Oblast	Současný stav	Žádoucí stav	Návrhy na změnu
Motivační program	Dostupný pouze pro pracovníky kategorie THP	Samostatný motivační program pro zaměstnance na dělnických pozicích	Prvním krokem je výzkum spokojenosti zaměstnanců a důležitosti faktorů.
			Výsledkem výzkumu je profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací.
			Vypracovat samostatný motivační program pro pracovníky kategorie dělníků.
			Navrhují kreditový systém, fungující na přidělování jak kladných, tak záporných kreditů.
	Pracovníci na dělnických pozicích se mohou cítit neuznávání a nemotivovaní		Odpovědný pracovník, který by přiděloval a odebíral kredity je VZ.
			Vyúčtování by proběhlo při získání určitého počtu kladných či záporných kreditů, což by mělo vliv na přidělení jednorázové odměny nebo naopak napomenutí.
			Jednoduchý systém.
			Nesmí demotivovat, zastrašovat či omezovat zaměstnance.
Podmínky a základní pravidla ve stručnosti vysvětlit zaměstnancům a zajistit dostupnost, např. vyvěšení na pracovištích v šatnách, na intranetu.			
Může být podkladem pro přidělení či odebrání pohyblivé složky mzdy.			

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh dotazníku pro průzkum spokojenost zaměstnanců a důležitosti faktorů je zařazen v příloze pod označením Příloha P VIII.

Tento projekt může být tématem pro zpracování diplomové práce.

15.3 Komunikace

Posledním návrhem ke zlepšení je oblast komunikace a vztahu se zaměstnanci.

Přestože z posledního průzkumu vyplynulo, že 94% zaměstnanců společnosti TOSHULIN tvrdí, že jsou spokojeni, mimo výzkumy a hodnocení si zaměstnanci stěžují nejvyššímu vedení neformálně. Tento fakt poté ovlivňuje atmosféru na pracovišti a zejména vztah zaměstnance s přímým vedením v podniku.

Příliš úzká komunikace je dána tradicí a historií společnosti, což je pro současné vedení společnosti kontraproduktivní.

Jakou slabou stránku v této oblasti vidím nepodloženost přidělování a odebrání pohyblivé složky mzdy dělnických pracovníků. Toto je plně v kompetenci vedoucího zaměstnance, který nemá povinnost doložit důvody udělení či odebrání pohyblivé složky písemně nadřízenému ani hodnocenému zaměstnanci. Někteří zaměstnanci, kterým byla pohyblivá složka odebrána, si pak stěžují na tento postup.

Na pracovišti byla zavedena schránka důvěry, která je zaměstnanci využívána. Novinkou v oblasti rychlé komunikace je takzvané „Oko“, pomocí kterého lze elektronicky vkládat připomínky, návrhy a stížnosti prostřednictvím intranetu. Tato sdělení jsou posílána přímo výrobnímu řediteli, který může okamžitě reagovat. Efektivita zatím není vyhodnocena.

ZÁVĚR

Téma řízení lidských zdrojů je v České republice poměrně mladou disciplínou. Zatímco zahraniční společnosti působící v tuzemsku útvary pro řízení lidských zdrojů již kvalitně využívají, české společnosti tento trend teprve zavádějí.

Tato práce charakterizuje základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů a popisuje základní činnosti, které personální útvar v této oblasti řízení vykovává. Na základě odborné literatury byla zpracována teoretická část, která slouží jako podklad pro praktickou část práce.

Praktická část obsahuje představení celosvětově uznávané společnosti TOSHULIN a základní situační analýzu.

Situační analýza shrnuje základní informace o společnosti. Výsledkem této analýzy je SWOT analýza, ve které uvádím silné a slabé stránky této společnosti a jejich příležitosti a ohrožující faktory.

Analýza řízení lidských zdrojů navazuje na teoretický podklad této práce. Popisuje činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů tak, jak jsou řízeny v TOSHULIN, a. s.. Informace pro tuto část byly čerpány převážně s přímých rozhovorů s personálním ředitelem a s podkladů, které mi byly poskytnuty. Tato analýza je zakončena SWOT analýzou, která v bodech definuje slabé a silné stránky řízení lidských zdrojů ve společnosti a charakterizuje příležitosti a ohrožení této oblasti řízení.

V poslední kapitole uvádím hlavní kritická místa, pro která navrhuji řešení.

Ve společnosti TOSHULIN je do organizační struktury zaveden kvalitní systém řízení lidských zdrojů podchycený směnicemi. Důležitým faktorem je způsob začlenění takového útvaru do organizační struktury. Pokud je začleněn na stejné úrovni jako ostatní řídicí útvary, pak je šance, že takový personální útvar bude fungovat kvalitně. Další důležitou podmínkou je kvalifikované obsazení takového útvaru pracovníky, kteří budou prokázovat pro funkce personalistů dostatečné nadšení a odhodlání. Zcela nevyhnutelná je podpora vedení a ochota ostatních útvarů a zaměstnanců společnosti spolupracovat s útvarem řízení lidských zdrojů. Všechny tyto podmínky jsou ve společnosti TOSHULIN splněny, a tak bylo velmi zajímavé a poučné pracovat s informacemi a dokumenty, které mi byly poskytnuty.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha : Grada , 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2008. 399 s. ISBN 978-80-726-1168-3
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. Vydání první. Praha : C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-717-9893-4
- [4] ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. První české vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [5] KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana ; ŠUBRT, Bořivoj . *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha : C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [6] BĚLOHLÁVEK, František . *Jak vést a motivovat lidi*. 5. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-251-2235-8
- [7] HRONÍK, František . *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. Praha : Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [8] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. první dotisk prvního vydání. Brno : Vydavatelství a nakladatelství CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [9] LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. první vydání. Praha : Grada, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4
- [10] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. První české vydání. Praha : Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- [11] GREGAR, A.: *Personální řízení I*. UNIVERZITA TOMÁŠE BATI Zlín 2004. ISBN 80-7318-198-3
- [12] HRONÍK, František . *Hodnocení pracovníků*. 1. Praha : Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2

- [13] JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2011-s výkladem*. 12. Praha : Grada, 2011. 96 s. ISBN 978-80-247-3812-3
- [14] *Český statistický úřad* [online]. 29.7.2010, 7.6.2011 [cit. 2011-07-10]. Www.czso.cz. Dostupné z WWW:
<<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3103-10>>
- [15] Trh práce. *Wikipedia* [online]. 5.6.2011, [cit. 2011-07-10]. Dostupný z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Trh_pr%C3%A1ce
- [16] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 7.2.2011 [cit. 2011-07-31]. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2009. Dostupné z WWW:
<<http://www.mpo.cz/dokument84178.html>>
-
- [17] *Business center* [online]. 2011 [cit. 2011-07-13]. Zákon o ochraně osobních údajů. Dostupné z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ooou/cast1h1.aspx>
- [18] *TOSHULIN* [online]. 2010 [cit. 2011-07-21]. Dostupné z WWW:
<<http://www.toshulin.cz>.
- [19] Trh práce v České republice 2010. HOLÝ, Dalibor Mgr. *Trh práce v České republice 2010*. [s.l.] : Český statistický úřad, 2010. s. 48. Dostupné z WWW: WWW.CZSO.CZ
- [20] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika, zaměstnanec – zaměstnavatel - stát – vztahy – práva – povinnosti*, Praha: Pragoeduca, 1996. ISBN 80-85856-37-9
- [21] PALÁN, Z. *Lidské zdroje, výkladový slovník*, Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- [22] GREGAR, Aleš. *Personální management : vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0
- [23] URBAN, J. 2004. *Personální controlling (speciální seminář)*. Consilium Group, s.r.o., Controller-Institut, Praha, 2004
-

[24] OSS 08. Organizační směrnice společnosti : Řízení lidských zdrojů. Hulín : TOSHULIN, a.s., 2008. 15 s

[25] ŠTĚPINOVÁ, M. 2005. *Význam personální strategie a personálního controllingu pro výkon společnosti*. [online] [cit.2007-08-01]. Dostupný z [www:<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/>](http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

LZ	Lidské zdroje
HRM	Human resources management
NH	Národní hospodářství
ŘZL	Řízení lidských zdrojů
PIS	Personální informační systém

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Základní personální činnosti	16
Obrázek 2 Zásady motivující pochvaly.....	30
Obrázek 3 Zásady motivující výtky	30
Obrázek 4 Cyklus vzdělávání	34
Obrázek 5 Tržby podle zemí za rok 2009	54
Obrázek 6 Personální útvar	57
Obrázek 7 Kvalifikační struktura v TOSHULIN, a.s.....	62
Obrázek 8 Školení dle nákladů na vzdělávání v roce 2010	71
Obrázek 9 Proces hodnocení zaměstnanců	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní ekonomické ukazatele TOSHULIN, a.s.	51
Tabulka 2 SWOT analýza společnosti TOSHULIN,a.s.....	56
Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů v TOSHULIN, a.s.....	59
Tabulka 4 Vývoj nepřítomnosti-nemocnosti v TOSHULIN.....	60
Tabulka 5 Vývoj počtu pracovních úrazů	60
Tabulka 6 Vývoj fluktuace zaměstnanců v TOSHULIN	61
Tabulka 7 Vzdělanostní struktura v TOSHULIN, a.s. v roce 2010	61
Tabulka 8 Vývoj v ČR a ve Zlínském kraji [14,19]	63
Tabulka 9 Popis činnosti a odpovědnosti (získávání, přijetí a změna prac. poměru).....	66
Tabulka 10 Popis činnosti a odpovědnosti (ukončení pracovního poměru).....	67
Tabulka 11 Význam použitých zkratk	67
Tabulka 12 Odpovědnost-TOS Akademie.....	69
Tabulka 13 Proces vzdělávání v TOSHULIN, a.s.	70
Tabulka 14 Náklady na vzdělání 2010.....	71
Tabulka 15 Činnosti zajišťované referátem bezpečnosti práce	76
Tabulka 16 SWOT analýza řízení lidských zdrojů v TOSHULIN	79
Tabulka 17 Návrh na změnu-mzdová politika.....	80
Tabulka 18 Návrh na změnu-motivační program pro dělníky	83

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vývoj názorů na vedení lidí [6]
- P II Trendy ve vzdělání [7]
- P III Zásady systému odměn [2]
- P IV Organizační struktura společnosti
- P V Trendy v odvětví CZ-NACE 28 [24]
- P VI Vývoj hospodářského výsledku v TOSHULIN
- P VII Z-Konto
- P VIII Návrh dotazníku

PŘÍLOHA P I: VÝVOJ NÁZORŮ NA VEDENÍ LIDÍ

Teorie vedení	Vědecké řízení – mechanistický přístup	Škola lidských vztahů	Teorie X	Teorie Y	Teorie Z – současná teorie
			Humanistická teorie		
Zakladatel	Fredrick Taylor	George Elton Mayo	Douglas McGregor		William Ouchi
Charakteristika	Maximální efekt s minimální námahou. Využíváno při automatizaci výrobního procesu.	Důraz na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti. Interpersonální vztahy jsou nejdůležitějším motivačním faktorem.	Zdůrazňuje význam osobního rozvoje, sebeaktualizace či seberealizace, samostatnosti.		Spojení amerického a japonského přístupu k řízení.
Výhody	Nárůst produktivity práce.	Vedoucí pracovníci se blíže zajímají o podřízené.	Systém odměn a trestů. Pracovníci musejí být při práci kontrolováni.	Postaveno na důvěře člověka a jeho pozitivní vztah k práci.	Spojení týmového rozhodování s individuální odpovědností.
Nevýhody	Jednotvárná a mechanizovaná práce pro většinu lidí nepříjemná a vyčerpávající.	Práce v týmu - zájmy skupiny mohou být silnější než zájmy jednotlivce a zájmy firmy.	Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti.	Organizace nevyužívají potenciál jednotlivce, snaží se kontrolovat a dirigovat.	Výhoda může být zároveň nevýhodou.

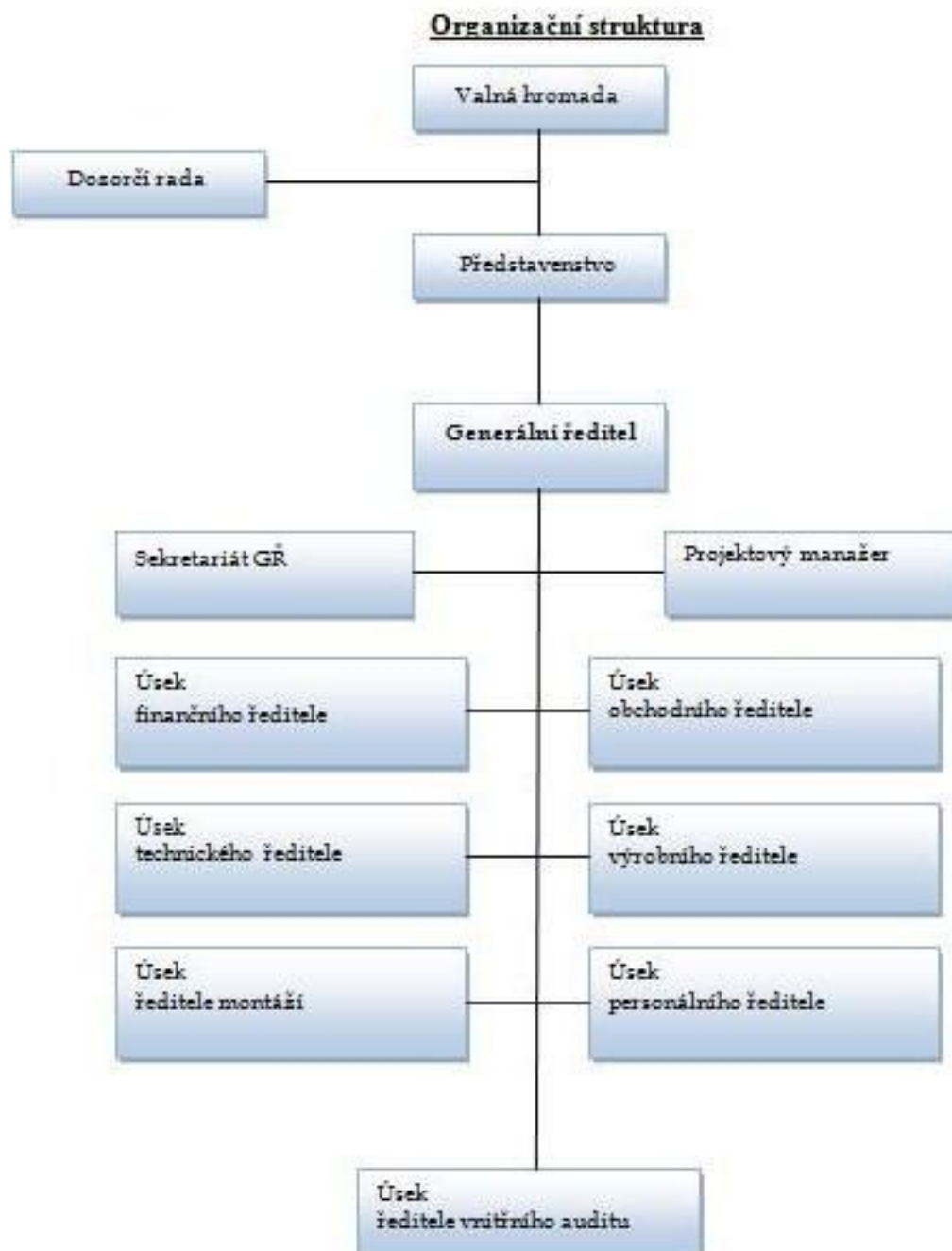
PŘÍLOHA P II: TRENDY VE VZDĚLÁNÍ



PŘÍLOHA P III: ZÁSADY SYSTÉMU ODMĚŇ

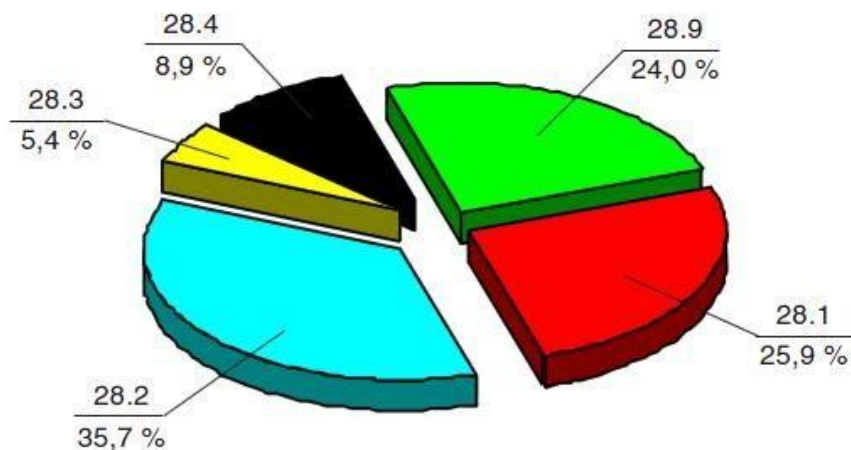
Klíčové body systému odměň		
Zásada		
1.	Minimální a maximální úroveň peněžní odměny	S ohledem na možnosti organizace, státní regulaci, dohody s odbory a situaci na trhu práce
2.	Zajištění spravedlnosti, vnitřní a vnější srovnatelnosti v odměňování	Aby pracovníci byli za stejnou práci stejně odměňováni
3.	Obecné relace mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměň	Mezi řídicími a provozními manažery, mezi nadřízenými a podřízenými, novými a starými pracovníky apod.
4.	Vytváření prostředků na odměňování, velikost jejich podílu na celkových nákladech organizace	Hledisko konkurenceschopnosti
5.	Rozdělení celkových prostředků určených na odměny	Jako část věnovat na základní mzdy a platy, jakou na pobídkové formy a jakou na zaměstnanecké výhody
6.	Kolik prostředků bude věnováno na růst odměň v následujícím období, jakým způsobem bude růst stanovován, kdo bude o tom rozhodovat, jak se růst rozdělí mezi jednotlivé formy odměňování a kategorie pracovníků, v jakých intervalech bude docházet k růstu odměň, jak se bude diferencovat podle seniority, zásluh atd.	
7.	Zajištění motivačních účinků odměňování	
8.	Utajování či zveřejňování informací o peněžích i jiných odměňách	
9.	Míra, v jaké bude možné vyjednávat s jedincem či skupinami pracovníků o odchylkách od stanovených tarifů, mzdové struktury a struktury odměň vůbec	
10.	Dodržování zákonů, respektování lidských práv a zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování pracovníků	

PŘÍLOHA P IV: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



PŘÍLOHA P V: TRENDY V ODVĚTVÍ CZ-NACE 28

Podíly oboru CZ-NACE 28 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2009



- 28.1 Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- 28.2 Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely
- 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů
- 28.4 Výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů
- 28.9 Výroba ostatních strojů pro speciální účely

Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2005 až 2009

(tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
CZ-NACE 28.1	47 549 050	55 560 425	67 584 659	69 294 892	56 773 038
CZ-NACE 28.2	74 282 629	90 372 808	107 240 180	101 720 699	78 264 229
CZ-NACE 28.3	12 114 183	13 397 370	17 602 369	16 200 565	11 913 835
CZ-NACE 28.4	18 841 298	22 385 659	26 162 304	28 644 265	19 579 100
CZ-NACE 28.9	56 821 333	64 273 025	76 551 241	72 810 090	52 699 055
CZ-NACE 28	209 608 494	245 989 287	295 140 754	288 670 511	219 229 256
meziroční index	x	117,4	120,0	97,8	75,9

Vývoj počtu zaměstnaných osob v letech 2005 až 2009

(osob)	2005	2006	2007	2008	2009
CZ-NACE 28.1	26 767	28 487	30 084	29 863	25 868
CZ-NACE 28.2	38 840	41 453	43 294	43 774	38 193
CZ-NACE 28.3	7 288	7 365	7 504	7 782	6 811
CZ-NACE 28.4	14 234	14 389	14 633	15 002	12 639
CZ-NACE 28.9	36 418	36 486	38 683	38 526	30 995
CZ-NACE 28	123 547	128 179	134 198	134 948	114 506
meziroční index	x	103,7	104,7	100,6	84,9

PŘÍLOHA P VI: VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU V TOSHULIN

Vývoj HV v TOSHULIN, a.s.	2005	2006	2007	2008	2009
Provozní VH	105 602	110 294	138 889	199 533	222 421
Finanční VH	-1 196	1 430	1 365	12 926	-69 442
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
VH za účetní období	76 256	85 510	107 283	165 641	122 537
daň	28 150	26 213	32 971	46 818	30 442
EBT	104 406	111 723	140 254	212 459	152 979
EBIT	104 408	111 727	140 254	212 461	152 982
Nákladové úroky	2	4	0	2	3
v tis. Kč					

PŘÍLOHA P VII: Z-Konto

Benefity pro zaměstnance v rámci programu Z-Konto						
Kategorie zaměstnanců	1-2 roky		3-6 let		více jak 6 let	
	Zaměstnanci pracující v pracovním poměru založený pracovní smlouvou nepřetržitě v délce 1-2 roky		Zaměstnanci pracující v pracovním poměru založený pracovní smlouvou nepřetržitě v délce 3-6 let		Zaměstnanci pracující v pracovním poměru založený pracovní smlouvou nepřetržitě více jak 6 let	
Max. roční částka a	3000,- Kč	1.1.2009 – 31.12.2009	4000,- Kč	1.1.2009 – 31.12.2009	5000,- Kč	1.1.2009 – 31.12.2009
	Druh benefitu (je možno kombinovat kromě penzijního připojištění)		Způsob čerpání		Příjemce (podmínky)	
Druhy zaměstnaneckých výhod	• tuzemské rekreace a zájezdy		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• zahraniční rekreace a zájezdy		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• kulturu (např. divadlo, koncerty, výstavy)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• tělovýchova a sport (např. plavky, permanentky na sportovní akce, aerobic, squash, bowling apod.)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• nadstandardní zdravotní péče a pomůcky sloužící k odstranění negativních vlivů na zdraví zaměstnance způsobené výkonem povolání (např. brýle, kontaktní čočky, vitamíny, očkování, zdravotní péče a preventivní péče nehrazená pojišťovnou, zdravotní matrace a pomůcky)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• služby sloužící k odstranění negativních vlivů na zdraví zaměstnance způsobené výkonem povolání (např. masáže, rehabilitace, lázeňské pobyty)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• dětské rekreace (např. dětské tábory letní a zimní, zájezdy či léčebné pobyty v tuzemsku i v zahraničí)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec nebo jeho děti	
	• příspěvek na penzijní pojištění		Na základě smlouvy (dotatku) o penzijním připojištění: placení příspěvku zaměstnavatelem		Pravidelná měsíční částka max. do ročního limitu/12 měsíci za podmínky min. měsíčního příspěvku zaměstnance formou srážky se mzdy ve výši 100,- Kč. Zrušení-založení příspěvků je možné měnit max. 1x ročně.	
	• max. 2 x "volný den" – sick-day		Na základě podání žádosti nadřízenému o čerpání "volného dne" potvrzené záznamem v docházkovém listu zaměstnance		Výše čerpání limitu na "volný den" je součtem náhrady mzdy + 35% odvody (výplatní páska položka "průměr denní" + 35%)	

PŘÍLOHA P VIII: NÁVRH DOTAZNÍKU K VÝZKUMU SPOKOJENOSTI A DŮLEŽITOSTI

Průzkum motivační struktury zaměstnanců

V dotazníku jsou uvedeny motivy, které jsou pro zaměstnance více či méně důležité. Přečtěte si prosím, tyto motivy a označte křížkem jejich důležitost.

Kritéria jsou následující:

5	Nejvíce důležité
4	Důležité
3	Běžné
2	Málo důležité
1	Úplně bezvýznamné

	Jak jsou pro vás důležité?	5	4	3	2	1
1	Dobré sociální podmínky (např. penzijní a životní pojištění)					
2	Zabezpečená práce (pracovní jistota)					
3	Dobré jméno společnosti na veřejnosti					
4	Dobré vztahy ke kolegům v práci					
5	Bezproblémová spolupráce s nadřízenými					
6	Dobrá mzda					
7	Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu a pracovních výsledků					
8	Dostatečná informovanost o cílech společnosti a jejich plnění					
9	Kvalitní celková vybavenost pracoviště					
10	Dostatečné podmínky pro vykonávání práce (osvětlení, hluchnost)					
11	Dobrá organizace práce v útvaru, dílně					
12	Šance na postup					
13	Pracovněprávní a psychologické poradenství pro zaměstnance					
14	Dobrá úroveň stravování					
15	Samostatnost v rozhodování					
16	Informovanost o dění ve společnosti					
17	Práce, která umožňuje dostatek času v soukromém životě					
18	Sociální výhody (slevy, kulturní a sportovní akce apod.)					
19	Dodržování pevné pracovní doby bez přesčasů					
20	Stanovení závodní dovolené					

Označte křížkem ty varianty odpovědí, které nejlépe vystihují Vaši spokojenost s uvedenými faktory.

5	Velmi spokojený(á)
4	Spokojený(á)
3	Celkem spokojený(á)
2	Nespokojený(á)
1	Velmi nespokojený(á)

	Jak jste spokojený(á) s následujícími činiteli?	5	4	3	2	1
1	Se sociálními podmínkami					
2	Se zabezpečením práce (pracovní jistotou)					
3	S pověstí společnosti					
4	Se vztahy na pracovišti					
5	Se spoluprací s nadřízenými					
6	S výší mzdy					
7	S ohodnocením Vašich pracovních výkonů					
8	S informovaností o cílech společnosti					
9	S celkovou vybaveností pracoviště					
10	S podmínkami pro vykonávání práce (osvětlením, vybavením...)					
11	S organizací práce v oddělení (kompetence)					
12	S možnostmi pracovního postupu					
13	S poradenstvím pro zaměstnance					
14	S úrovní stravování					
15	S možností samostatně se rozhodovat					
16	S informacemi o aktivitách společnosti					
17	S časem, který máte k dispozici pro Váš soukromý život					
18	Se sociálními výhodami					
19	S dodržováním pevné pracovní doby bez přesčasů					
20	Se stanovením termínu celozávodní dovolené					