

Analýza personálního řízení ve výrobní firmě

Štěpánka Vávrová

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Štěpánka VÁVROVÁ**
Osobní číslo: **L09894**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza personálního řízení ve výrobní firmě**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studií z dostupných informačních zdrojů, zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky personálního řízení.
2. Analyzujte současný stav personálního řízení ve vybraném podniku.
3. Navrhněte doporučení vedoucí k zdokonalení personálních aktivit ve vybraném podniku.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

[3] ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2287-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba**
Ústav logistiky

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

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

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




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

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 10.5.2013

Vávrová
.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá rozbořem personální práce. Obsah teoretické části personální činnosti se týká analýzy pracovních míst, získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, adaptace, hodnocení a odměňování zaměstnanců a v neposlední řadě vzdělávání a péče o pracovníky. Úlohou praktické části je stručná charakteristika společnosti ABC, s.r.o., její představení činnosti a organizační struktura. Druhý díl praktické části je zaměřen na jednotlivé personální činnosti tak, jak jsou v této firmě realizovány. Na základě provedené SWOT analýzy je v závěru práce uvedeno doporučení pro zlepšení zjištěných nedostatků.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální činnosti, hodnotící záznamový arch, SWOT analýza.

ABSTRACT

In its theoretical part, this bachelor thesis deals with an analysis of human resources management. Theoretical content of human activities relates to- working place analysis, searching, selection and recruitment of employees, adaption, evaluation and rewarding workers and last but not least educating and solicitude about workers. The task of the practical part is briefly description of the company ABC, s.r.o., its company Introduction activities and organizational structure. The second part of the practical part is focused individual personal activities are described as they are realized on this company. Based on the SWOT analysis is stated recommendations for improving identified deficiencies in the conclusion of this thesis.

Keywords: human resource management, personal actions, assessment record sheet, SWOT analysis.

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Pavlu Tarabovi za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky při vedení a tvorbě bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat podniku ABC, s.r.o. za poskytnutí dokumentů a informací potřebných k napsání této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE	11
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	12
1.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	13
1.4 PROFIL PERSONALISTY.....	14
2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	15
2.1 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST.....	15
2.1.1 Pozorování.....	16
2.1.2 Pohovor.....	16
2.1.3 Dotazníky	16
2.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	17
2.2.1 Získávání pracovníků	17
2.2.2 Výběr pracovníků.....	17
2.3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18
2.4 ADAPTACE PRACOVNÍKA	19
2.5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	20
2.5.1 Hodnotící rozhovor.....	20
2.5.2 Vícezdrojové hodnocení.....	21
2.6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
2.7 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	24
2.7.1 Vzdělávání na pracovišti.....	25
2.7.2 Vzdělávání mimo pracoviště.....	25
2.8 PÉČE O PRACOVNÍKY	25
2.8.1 Práce přesčas	26
2.8.2 Práce na částečný úvazek	26
2.8.3 Pružná pracovní doba.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	27
3 PROFIL SPOLEČNOSTI ABC, S.R.O.....	28

3.1	SORTIMENT FIRMY ABC, S.R.O.	29
3.2	VÝVOJ ZAMĚSTNANOSTI.....	29
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY ABC, S.R.O.	30
3.4	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ DLE POHLAVÍ	32
3.5	VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	33
3.6	PROFESNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	34
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ ABC, S.R.O.....	35
4.1	ZÍSKÁVÁNÍ A PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ ABC, S.R.O.	35
4.1.1	Získávání pracovníků	35
4.1.2	Příjem pracovníků	36
4.1.3	Potřebné dokumenty k uzavření pracovní smlouvy	37
4.2	ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	38
4.2.1	Zpracování pomocného dělníka	38
4.2.2	Zpracování na ostatní pozice	39
4.3	ODMĚŇOVÁNÍ A PÉČE O PRACOVNÍKY	39
4.3.1	Odměňování.....	39
4.3.2	Péče o pracovníky.....	40
4.4	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	41
5	SWOT ANALÝZA FIRMY ABC, S.R.O.	42
6	NÁVRH DOPORUČENÍ VEDOUcí K ZDOKONALENí PERSONÁLNíCH AKTIVIT VE FIRMĚ ABC, S.R.O.....	45
6.1	HODNOCENí ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ ABC, S.R.O.....	45
6.2	ČASOVÁ NÁROČNOST HODNOCENí	45
6.3	HODNOTíCí OSOBA	45
6.4	PŘíSTUPY K HODNOCENí	46
6.5	HODNOTíCí ZÁZNAMOVÝ ARCH	46
6.6	REALIZACE HODNOTíCíHO POHOVORU	47
6.7	CíL HODNOCENí ZAMĚSTNANCŮ.....	47
	ZÁVĚR	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM TABULEK	53
	SEZNAM PŘíLOH	54

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů se stává stále důležitějším faktorem úspěchu v podnicích. Pracovní síla v moderní personalistice přestává být nákladovou položkou a stává se kapitálem firmy. Odborně schopný a vysoce výkonný personál, včetně kvalitních manažerů je cílem všech procesů v oblasti personálního řízení firmy a v současné době vysoce žádaným a důležitým objektem na trhu práce.

K dosažení svých podnikatelských záměrů potřebují firmy zaměstnance s odpovídajícími schopnostmi, znalostmi a motivací. Pracovníci na personálním oddělení svým rozhodnutím o přijmutí či odmítnutí uchazeče o zaměstnání nepřímo ovlivňují ekonomickou úspěšnost firmy. Jejich práce může být v některých firmách nedocenená a v některých případech i podceňována.

Teoretická část bakalářské práce vychází z dostupné literatury k tématu personální řízení. Zaměřuje se na vysvětlení personální práce a dalších základních pojmů personalistiky. Další oblast teoretické části popisuje jednotlivé personální činnosti, které vedou k lepší adaptaci a motivaci pracovníků ve firmě.

V praktické části bakalářské práce je stručně charakterizována společnost ABC, s.r.o. Podle dostupných zdrojů bylo provedené grafické znázornění ve vývoji a v struktuře zaměstnanosti dle pohlaví, věkové a profesní organizaci. Další okruh analyzuje současný stav vybraných personálních činností ve firmě. Jedná se o styl získávání a příjem zaměstnanců, adaptaci, odměňování a péči o pracovníky a v neposlední řadě o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Na základě pohovorů s vedením firmy je zpracovaná SWOT analýza a dle výsledků je uveden návrh doporučení, který povede k zlepšení personálních aktivit.

Cílem bakalářské práce je navrhnout efektivní způsob zlepšení personálního řízení a to za pomoci teoretických poznatků z odborné literatury a praktických zkušeností získaných v společnosti ABC, s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce zahrnuje v širším smyslu veškeré činnosti řídicích pracovníků i specialistů, orientované na člověka. V užším smyslu je personální řízení charakterizováno jako systémem řízená personální práce v podniku. Systém řízení personální práce bývá také nazýván personalistika. [9]

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje novou filozofii a přístup k lidskému faktoru v organizaci. Zahrnuje strategické aspekty a především je zaměřeno na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. [7]

„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 jejich cílů.“ [2]

Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný, a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním všech zdrojů, kterými podnik disponuje a to např.: materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. [14]

„Úkoly, které by mělo plnit správné řízení lidských zdrojů, jsou nemalé. Patří sem:

- *předvídání a plánování strukturální potřeby lidských zdrojů v odpovídající struktuře profesí, vzdělání, věku, schopností a dovedností.*
- *předpovídání nabídky lidských zdrojů a plánování, získávání a výběru pracovníků a jejich stabilizace.*
- *vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních sil v podniku*
- *zabezpečení optimálního využívání pracovních sil, tzn. využívání fondu pracovní doby, využívání kvalifikace konkrétních lidí, využívání schopností a dovedností, zájmu a tvořivosti některých lidí atd.*
- *formování dobrých týmů, pracovních kolektivů, efektivního stylu vedení lidí, minimalizování konfliktů a udržování dobrých mezilidských vztahů apod.*

- *zabezpečování personálního a sociálního rozvoje pracovníků podniku vytvářením dobrých pracovních i životních podmínek.*
- *sledování a zajištění dodržování všech zákonů a nařízení v oblasti práce a lidských práv, bezpečnosti práce a ochrany zdraví lidí.*
- *vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti podniku v nejbližším i širokém prostředí.* “[14]

1.2 Personální řízení

Personální řízení stojí mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a upravují jejich vzájemné vztahy a působení. Je to také aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky. Význam personálního řízení jako složky řízení organizace je dán významem lidí pro efektivní fungování. Lidé rozhodují o používání všech zdrojů jako finančních, materiálních a informačních, jimiž organizace disponuje. [7]

Personální řízení zajišťuje dostatek schopných lidí, který vede k dosažení stanovených cílů organizace. Zaměstnanci představují z hlediska nákladů pro organizace největší investice, avšak jejich potenciál je pro fungování prioritou. Náklady vkládané do schopného zaměstnance, jsou investicemi návratnými. Svých cílů firma dosáhne pouze prostřednictvím pracovníků. Čím více je zaměstnanec aktivní, iniciativní a tvořivý, tím víc přispívá do rozvoje organizace. [9]

Oblast personálního řízení ovlivňuje zvyšování produktivity práce, snižování absence, fluktuace pracovníků, kvalita zaměstnanců, pracovní prostředí, rozvoj zaměstnanců a jejich motivace k vyšší pracovní činnosti. Personální řízení by mělo usilovat o stejné potřeby organizace a s podmínkami vnitřního i vnějšího prostředí i s požadavky pracovníků. Pokud nastane změna ve firmě, musí se provést i v personálním řízení. Aktivní personální řízení předvídá důsledky v okolí i uvnitř firmy a snaží se na dané problémy rychle reagovat, čímž firmě zajistí optimální podmínky pro její efektivní fungování. [7]

V každé firmě se odlišuje přístup k personálnímu řízení, o němž vypovídá i jeho postavení v systému řídicích činností a úroveň personální práce. Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace. [7]

VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Personalistika byla u nás významně ovlivněna dvěma světovými válkami a následujícím politickým vývojem. Před druhou světovou válkou patřily některé podniky k průkopníkům moderního přístupu v personální práci, v období od roku 1948 do roku 1989 sloužila personalistika plně politickému systému. První právní předpisy u nás se týkaly zabezpečení pracovních podmínek a to např. bezpečnost a zdraví pracovníků při práci, povinné dny odpočinku, skončení pracovního poměru. [7]

Ve vývoji personalistiky má velký vliv Tomáš Baťa, podle něho byla univerzita Tomáše Bati ve Zlíně pojmenována, jeho systém řízení se vyznačoval decentralizací finanční odpovědnosti a ovlivňoval soutěživost, výkonnost a kvalitu práce. Zaměřil se především na potřeby svých zaměstnanců, jak na bydlení, vzdělání, stravování, zdravotní péči a dopravu do zaměstnání. [7]

V 70. letech se vláda pokusila o administrativní řešení s lidskými zdroji. Instrukce a podniky připravovaly návrhy plánů zaměstnanců a plány práce a stát na základě návrhů schvaloval a přiděloval limity počtu pracovních sil v okresech. Za překročení celkového počtu přijímaných pracovníků byly ukládány postihy. [7]

V 90. letech se u nás vyvíjela teorie i praxe personálního řízení. Personalisté se vzdělávali v oblasti personálního řízení v průběhu studia a poté i v rámci následného vzdělávání. [7]

Současnost klade na personalistiku v organizaci značné nároky, dochází k výrazným změnám v mnoha personálních oblastech. Je potřeba zajistit standardní personální činnosti i řadu nových úkolů, které vyplývají ze strategické role personalisty. [7]

1.3 Personální útvar

V rámci řízení lidských zdrojů je možné rozdělit na dva základní subsystémy, které se na jeho fungování podílejí. Na jedné straně jsou to manažeři, kteří vedou jednotlivé zaměstnance

a na straně druhé, personální útvar, jehož funkce jsou především v práci koncepční, organizační a zabezpečující. [14]

„Těžištěm práce personálního útvaru je zejména vytváření vhodné firemní kultury, v rámci které je možné prosazovat zvolenou personální politiku a to jak na úrovni strategické,

tak i taktické a operativní. V rámci zvolené personální politiky personální útvar určuje základní cíle a způsoby jejich dosažení, stejně jako cesty, které nejsou v rámci dané organizace přípustné. Pro naplnění těchto cílů poskytuje metodické, poradenské a informační zajištění.“ [14]

Kvalitní personální práce by měla být pro řídicí pracovníky na prvním místě. Jejich odpovědnost je v přímém kontaktu s podřízenými, jejich motivací, vedením, hodnocením a osobním rozvoji. Je důležité, aby mezi personálním oddělením a jednotlivými manažery existovaly vedle formálních vazeb také neformální. [14]

Velikost personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána. Počet personalistů k počtu pracovníků nenařizuje žádná norma. [14]

1.4 Profil personalisty

V dnešní době musí mít personalista důkladné teoretické znalosti, praktické dovednosti, ale musí se vyznat i v ostatních problémech podniku. Personalista musí být flexibilní a zaujatý pro svou práci, musí mít umění jednat s lidmi, neustále se učit a rozvíjet své organizační schopnosti. [2]

Základní úlohou personalistů je poskytování služeb zaměstnancům. Cílem je zabezpečovat efektivní služby uspokojující potřeby podniku, jeho managementu a jeho pracovníků a přitom je provádět účinně. [2]

2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personálními činnostmi rozumíme dílčí aktivity v rámci personálního řízení. Těchto činností je celá řada a existuje rovněž celá řada jejich členění, odlišujících se zejména z hlediska širšího, či užšího pojetí personálního řízení. [4]

V odborných publikacích nalezneme různé typy dělení, ve své práci se zaměřím na tyto oblasti:

- analýza pracovních míst,
- získávání a výběr pracovníků,
- přijímání pracovníků,
- adaptace pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- péče o pracovníky. [7]

2.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst představuje sběr informací o pracovní činnosti s popisem pracovních míst, kde se vymezí nároky na pracovníky. Popisy pracovních míst a kvalifikační profily pracovních míst jsou velmi významné personální dokumenty, na jejichž existenci a kvalitě závisí úspěšnost realizace mnoha personálních činností. [7]

Analýza pracovních míst poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o zaměstnanci, který by měl na pracovním místě pracovat. Cílem analýzy je vytvoření všech informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Obsah práce je dán množstvím a typy úkolů dané práce, jejich složením a propojením. Analýza pracovních míst by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat či jak vypadala v minulosti. [9]

Metody zjišťování informací o pracovních místech

Metody používaných při zjišťování informací o pracovních místech či jejich variant existuje poměrně hodně a někdy se pro stejnou metodu používají i různá označení. Zmíním se, alespoň o některých z nejpoužívanějších variant. [9]

2.1.1 Pozorování

Pozorování je to jednoduchá metoda, která může být použita samostatně nebo společně s jinými metodami. Osoba, která má za úkol analyzovat pracovní místo, pozoruje pracovníky při jejich práci a zaznamenává si získané údaje. Tyto informace obsahují: co se dělá, jak se to dělá, jaký čas to zabírá, jaké jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí, jaké zařízení a pomůcky používá apod. Pozorovatel musí být pečlivě proškolen, aby věděl co hledat. Nevýhodou této metody je poněkud omezenost na práci mající krátký a opakující se cyklus. Složitě práce, které nemají pravidelný cyklus, vyžadují takové množství času na pozorování, že přímé pozorování není možné použít. [9]

2.1.2 Pohovor

Pohovor osoby analyzující pracovní místo se zaměstnancem, který vykonává danou práci. Rozhovor probíhá zpravidla na pracovišti a může být strukturovaný nebo nestrukturovaný. Strukturovaný je předem připravený a probíhající podle určitých bodů, které je třeba dodržovat. Uspodňuje srovnání informací získaných od různých lidí vykonávající stejnou práci. Mezi nevýhody je možné zařadit dost velké časové zatížení. Čas lze uspořít, provádí-li se hromadný pohovor se skupinou pracovníků. Někdy, se ale nemusí podařit zachytit celý obraz práce a to většinou v nestrukturovaném pohovoru. Může se také pohovor uskutečnit s nadřízeným a může být použit jako jediný zdroj informací, ale používá se spíše k doplnění informací. [9]

2.1.3 Dotazníky

Poslední metodou je dotazníkové šetření. Dotazníková metoda má značné množství variant podle toho, na jakou práci se analýza zaměřuje, či podle toho, kdo je zdrojem informací. Dotazníky mohou mít různý rozsah a mohou obsahovat jak objektivní otázky, popřípadě otázky, které je možné zodpovědět alternativně (ano, ne), tak i otázky s otevřeným koncem umožňující subjektivní výpověď. Dotazníky vyplňuje konkrétní zaměstnanec, který pracuje

na zjišťovaném pracovišti. Výhodou této metody je získání informací od více zaměstnanců v relativně krátké době. Existuje nebezpečí, že jeden nebo více pracovníků zkreslí výsledek průzkumu buď úmyslně, nebo neporozuměním otázky. Příprava dotazníků je však náročná na čas a schopnosti těch, kteří dotazník sestavují. [9]

2.2 Získávání a výběr pracovníků

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ [1]

2.2.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je velmi významnou personální činností. V průběhu procesu získávání pracovníků se vyhledávají uchazeči odpovídajících požadavků na obsazované pracovní místo. Úkolem získávání je vzbudit zájem vhodných uchazečů. Proces získávání pracovníků začíná ujasněním profilu:

- pracovního místa,
- obsazení místa z vnitřních zdrojů (pracovníci uvnitř organizace),
- obsazení místa z vnějších zdrojů (pracovníci mimo organizaci),
- volbu dokumentů požadovaných od uchazečů (firemní dotazníky, životopisy, doklady o vzdělání, reference, písemná žádost o přijetí),
- vyhodnocením dokumentů uchazečů,
- a končí zahájením výběrového řízení. [7]

2.2.2 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je porovnat předpoklady uchazečů s požadavky na konkrétní obsazované pracovní místo a vybrat uchazeče s nejlépe vyhovující kvalifikací. Výběrový proces probíhá v určitých fázích, kdy se:

- shromažďují údaje o uchazečích,
- ověřují se odborné a osobnostní předpoklady uchazečů,

- realizují se výběrové pohovory,
- možnost předvést práci a pracoviště v reálné podobě (představit pracovní skupinu, pracovní prostředí),
- následuje vyhodnocení uchazečů,
- informování o výsledcích výběrového řízení (informace pro úspěšné i neúspěšné uchazeče),
- uzavření pracovní smlouvy. [7]

Typy pohovorů

Individuální pohovory: jsou nejobvyklejší metodou výběru pracovníků. Jde o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitosti k navázání úzkého kontaktu mezi vedoucím pohovoru a uchazečem. [1]

Pohovorové panely: je skupinka dvou nebo více lidí, kteří provádí pohovor s jedním uchazečem o místo. Nejběžnější pohovorový panel tvoří personalista a linioví manažeři. Tazatelé mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru a mohou modifikovat nebo prohloubit jakékoli povrchní posuzování. [1]

Výběrová komise: je větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgánem podniku. Ve firmě je více vedoucích pracovníků, kteří mají zájem o rozhodování o výběru zaměstnance. Mezi výhodou výběrové komise je, že umožňuje různým zaměstnancům podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým výřečným uchazečům, ale přitom mohou přehlédnout jejich slabiny. [1]

2.3 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků reprezentuje převážně administrativní činnosti, zahrnuje procedury následující poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání přijme nabídku pracovního místa. [7]

Nejdůležitější je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít pracovník, možnost seznámit se s návrhem podniku a vyjádřit se k němu. Smlouva nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Podnik by měl v tomto ohledu respektovat právo pracovníka vyjednávat. [9]

Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je ústní seznámení s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a z povahy práce na příslušném pracovním místě. Tento krok by měl být učiněn ještě před podpisem pracovní smlouvy. Nový zaměstnanec musí ještě před podpisem pracovní smlouvy absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. [9]

Po podpisu pracovní smlouvy musí následovat zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, popřípadě jiného nosiče s nutnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu. Pokud jde o nového zaměstnance, je nutné převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, který slouží k potřebám důchodového zabezpečení. V tomto případě je nutné do 8 dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu pojištění a přihlášku ke zdravotnímu pojištění. [9]

Důležitou součástí přijímání je předání pracovníka jeho nadřízenému při prohlídce nového pracoviště. Jeho nadřízený také ústně seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi a předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Nadřízený pracovník by měl také seznámit nového zaměstnance se stávajícími pracovníky a zacvičit či zaškolit v nové práci. [9]

2.4 Adaptace pracovníka

Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace. Vztahy se spolupracovníky jsou pro mnoho lidí velmi důležité a mohou ovlivňovat kvalitu odvedené práce. [2]

„Adaptace je proces, ve kterém jedinec získává a osvojuje si specifické poznatky a dovednosti, které potřebuje k převzetí určité úlohy v podniku. Zařazuje se do kolektivu a ztotožňuje se s cíli podniku.“ [11]

Různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou dobu adaptace. Na nekvalifikovaných pracovních pozicích, které vyžadují základní zaškolení, orientaci v prostředí a povinná školení, může být adaptace velmi krátká. V případě manažerských pozic může trvat zaškolení a adaptace delší dobu než půl roku. Obsah adaptace by měl být vždy zvažován s ohledem na skutečné potřeby a to jak na straně organizace, tak na straně pracovníka. [6]

V rozhovorech s pracovníkem by měli nadřízení i personalista zjišťovat spokojenost pracovníka, měli by sledovat, jak se pracovník adaptuje na prostředí organizace a jak se začle-

ňuje do pracovní skupiny. Nadřízený by měl sledovat, jak zvládá novou práci a měl by v průběhu rozhovorů poskytovat zpětnou vazbu k jeho pracovní činnosti, oceňovat dobré výkony a snahu. V závěrečném hodnocení rozhovoru musí vedoucí pracovník zhodnotit působení pracovníka za určitou dobu. [6]

2.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velice významnou součástí personálního managementu každé firmy. Jestliže, je hodnocení prováděno správně, může se stát důležitým pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou v neposlední řadě vést i k odhalování pracovních rezerv, cest jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi a to zejména jejich stimulační a motivace. [13]

Důvody, které většinou vedou k hodnocení pracovníků:

- po zapracování nového zaměstnance,
- při zjištění snížení výkonnosti pracovníka,
- z důvodu organizačních změn,
- na požádání pracovníka,
- z důvodů motivace pracovníka. [13]

„Hodnocení má však být prováděno i bez podobných impulsů. Má být zavedeno do fungování managementu jako něco, co přináší užitek jak organizaci, tak i jejím pracovníkům. Výsledky hodnocení mají náležet k personálnímu informačnímu systému.“ [13]

2.5.1 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Cílem hodnotícího rozhovoru je zpravidla porovnání uplynulého období a diskuze vztahující se k následujícímu období. Zásadní význam má příprava nadřízeného i hodnoceného pracovníka na rozhovor. Hodnotitel by měl mít připravené podklady k činnosti pracovníka a uvažovat o působení pracovníka v příštím období. Hodnocený pracovník si ujasní argumenty ke své činnosti za uplynulé i následné období. [6]

Zásady při vedení hodnotícího rozhovoru:

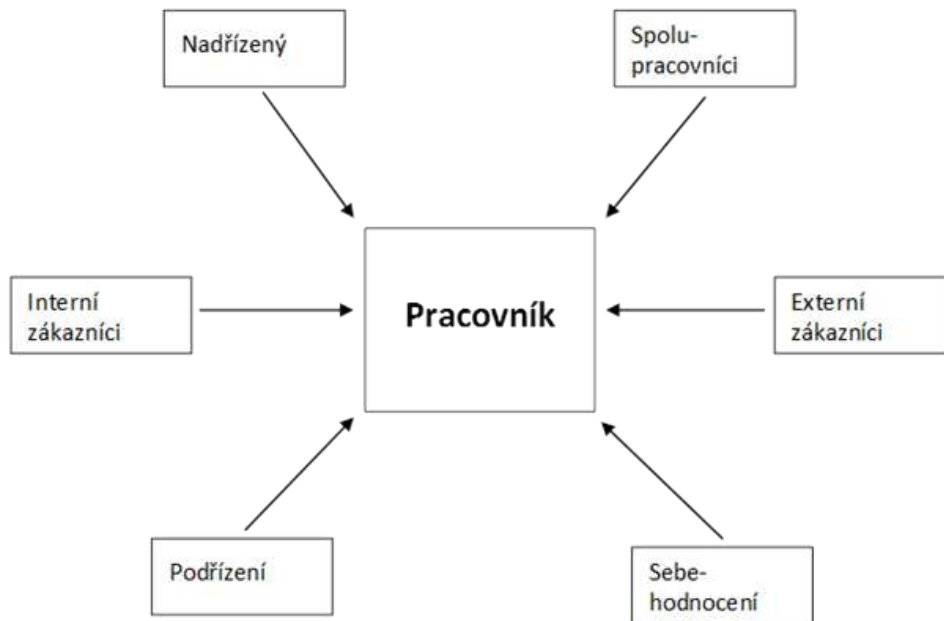
- hodnotící rozhovor je oboustrannou diskuzí, nikoliv monologem,
- hodnotící rozhovor se musí týkat jenom vykonávané práce,
- hodnotitel musí vycházet z nároků pracovního místa,
- hodnotící rozhovor by neměl být nepřátelským aktem,
- rozhovor by měl být veden v nerušeném prostředí,
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a vyslechnout odpovědi,
- v průběhu hodnocení musí být používána chvála za dobře prováděnou práci,
- je dobré v průběhu rozhovoru dělat poznámky. [6]

V závěru pohovoru musí být shrnuto vše, o čem se diskutovalo a na čem se hodnotitel s hodnoceným zaměstnancem dohodli. Nejdůležitější ujednání a závazky písemně se musí písemně sepsat např. do stručného záznamu o pohovoru. [13]

2.5.2 Vícezdrojové hodnocení

Vícezdvojové hodnocení nebo také třistašedesátistupňová zpětná vazba je systémové hodnocení. [6]

Údaje o pracovním výkonu pracovníka lze v procesu 360° zpětné vazby získat od bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, od spolupracovníků, kteří jsou členy týmu, nebo jiných spolupracovníků z firmy. Součástí bývá i sebehodnocení, které pro účely hodnocení používá stejná kritéria jako ostatní hodnotitelé. Zpětná vazba bývá prezentována hodnoceným jedincům i jejich nadřízeným. [6]



Obr. 1 Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby [6]

Více zdrojové hodnocení poskytuje:

- nadřízenému informace o pracovním výkonu a pracovním chování hodnocených pracovníků,
- hodnocenému pracovníkovi komplexní zpětnou vazbu
- zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými
- podklady k odměňování. [6]

2.6 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderní personalistice neznamena pouze mzdu, plat nebo další formy peněžních odměn, které poskytuje organizace pracovníkovi, jako náhradu za vykonávanou práci. Moderní přístup je velmi široký, zahrnuje od odměn povýšení, formální uznání a pochvaly a také zaměstnanecké benefity, které organizace pracovníkovi poskytuje nezávisle na pracovním výkonu. [10]

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek. Zaměstnanecké výhody jsou omezeny finančními prostředky, které jsou vyčleněny pro tyto účely. Velký vliv má i tradice z hlediska zájmu organizace o zaměstnance. [3]

Ale i přesto je nejvíce motivující mzda. [10]

Mezi základní a nejvíce používané odměny patří:

- mzda časová a plat,
- mzda úkolová,
- mzda podílová,
- mzda smíšená,
- mzda smluvní. [9]

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou dostává pracovník za odvedenou práci. U dělníků jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. Časová mzda je jedna z nejvíce používaných mezd. Časová mzda či plat, může existovat v čisté podobě, kdy se podle tarifů platí skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu. Někdy je vytýkán nedostatečný tlak na výkon pracovníka u časové mzdy nebo platu. Proto se používají dva nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci, které se uplatňují za odvedený výkon. Nebo se uplatňuje časová mzda, plat s příplatkem za hodnocení výsledků nebo pracovní chování. [9]

Úkolová mzda je nejjednodušší pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odpracuje. Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly kontrolovány a výkon pracovníkem ovlivnitelný. Musí být zabezpečeno, aby pracovník nebyl v ohrožení zdraví v důsledku jeho úsilí o vyšší výkon. [9]

Při podílové mzdě, je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. Může se jednat o přímou podílovou mzdu nebo má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. [9]

Mzda smíšená se vyskytuje ve dvou formách: smíšená mzda úkolová (časová mzda v kombinaci s úkolovou) nebo smíšená mzda podílová (kombinace časové mzdy s podílovou).

Mzda smluvní je nejvíce používaná u mzdy manažerů. Jejich výše je rozdílná v závislosti na odvětví a oborech. [14]

Kromě toho se používají doplňkové formy mezd, kam se zahrnuje:

- Osobní ohodnocení: jeho velikost je dána určitým procentem ze základního platu.
- Odměny: jedná se o jednorázové finanční ohodnocení za mimořádně vykonanou práci.
- Prémie: jde o periodicky se opakující finanční ohodnocení za uplynulé období v závislosti na odvedeném výkonu.
- Příplatky: mohou být povinné ze zákona nebo nepovinné, na nichž se domluvily odbory v rámci kolektivní smlouvy.
- Podíly na hospodářských výsledcích: je to forma pro podnikatelskou sféru a může mít tři varianty. Podíl na výkonu, podíl na zisku, podíl na výnosu.
- Ostatní výplaty: jde o dodatečné zvýhodnění pracovníka. Patří sem 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, příspěvek na životní a penzijní pojištění apod. [10,9]

2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

„Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje spokojenost a vazbu na firmu.“ [8]

Základním cílem podnikového vzdělávání je zajistit dosažení cílů organizace pomocí zhodnocení lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investici do lidí za účelem dosažení jejich lepších výkonu a co nejlepšího využívání přirozených schopností. Podnikové vzdělávání je třeba naplánovat tak, aby bylo na konci jasné, jaké školení má být použito, komu je směřováno, jakým způsobem, kdo ho zabezpečil, kdy a kde bude probíhat a v neposlední řadě s jakými náklady. Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání je volba metod vzdělávání. [9]

Je třeba pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání svých pracovníků použijeme. Některé metody jsou vhodnější k zapracování nových pracovníků, některé k doškolování a jiné k rozvoji pracovníků. Některé se také častěji využívají při práci manuální a jiné ke vzdělání duševních pracovníků. [9]

Mezi nejvíce používané metody při doškolování současných pracovníků můžeme řadit:

- vzdělávání na pracovišti,
- vzdělávání mimo pracoviště. [8]

2.7.1 Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti při vykonávání práce je nejjednodušší způsob zácvičení, jak nového nebo méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník, či bezprostřední nadřízený předvede postup a pracovník si pozorováním zafixuje prováděnou práci. Tato metoda je zpravidla individuální a jeho průběh může být snadno přizpůsoben schopnostem vzdělávaného pracovníka. Pracovníkovi přináší praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti, které si pak rychleji osvojí při svoji práci. [8]

2.7.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Tato metoda se používá jak u nových pracovníků, tak i při doškolování, či rozvoji současných pracovníků. Převážně jde o kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích. [8]

Nejčastěji mívají tuto podobu:

- přednášky: je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací, či teoretických znalostí. Jejich výhodou je rychlost přenosu informace a nenáročnost na vybavení.
- semináře: na rozdíl od přednášky, se pracovník zapojuje do diskuse. Během diskuze se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.
- e-learning: vzdělávání pomocí počítačů, je ve firmách stále oblíbenější. Většinou jde o programy, které jsou přímo pro danou firmu vytvářené. [8]

2.8 Péče o pracovníky

Pracovníci jsou nejdůležitějším článkem organizace a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, a že jim je nutné věnovat náležitou péči. [12]

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- Povinná péče: je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami v nadpodnikové úrovni.
- Smluvní péče: je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace.
- Dobrovolná péče: je výrazem úsilí zaměstnavatele o získání konkurenčních výhod na trhu práce. [12]

Zákoník práce řeší problematiku pracovní doby a pracovního režimu, bezpečnosti práce a ochrany zdraví a do značné míry i pracovního prostředí, řeší příslušné zákony a předpisy. V poslední době se přizpůsobují pracovní režimy pracovníkovi. [8]

2.8.1 Práce přesčas

Zaměstnavatel nařizuje zaměstnanci, nebo se s ním dohodne o výkonu práce přesčas. Důvodem může být zvýšení výroby bez přijímání nového zaměstnance, nebo při provádění údržby či výměně zařízení. [3] Požadavek přesčasové práce může vyvolat i určitou nespokojenost pracovníků, zejména narušuje-li jejich osobní plány a plnění mimopracovních povinností. [8]

2.8.2 Práce na částečný úvazek

Nejvíce se používá v malých firmách, kde je potřeba pokrýt práci v určitých hodinách. Je výhodná pro pracovníky, kteří nemohou, nebo z nějakého důvodu nechtějí pracovní místo na plný úvazek. Pracovníci mají k firmě slabší vazbu a to může vést k organizačním ztrátám. [12]

2.8.3 Pružná pracovní doba

Může přispět k zlepšení motivace pracovníků, jde o pružný pracovní den, či pracovní týden. Nevýhodou je, že pracovníci nemusejí být přítomni právě, když jsou zapotřebí v podniku. V takovém případě by měla existovat dokonalá evidence pracovní doby. [8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROFIL SPOLEČNOSTI ABC, S.R.O.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na potravinářský podnik a je uváděný pod fiktivním názvem ABC, s.r.o.

ABC, s.r.o. sídlí nedaleko města Olomouce. Firma byla založena v roce 1991, jako rodinný podnik, poté v roce 1995 zahájila přestavbu provozních prostorů a od roku 1997 probíhal provoz v nově rekonstruované budově.

Každým rokem věnuje firma část zisku do inovace výrobních technologií a zvyšování výrobní kapacity.

V roce 1995 byla instalována sila na skladování mouky a přepravní cesty, které pomáhají zajišťovat automatickou přepravu, prosévání a vážení mouky ze sil do hnětačů.

V roce 1999 došlo k výměně pecí a zavedení automatu na sázení výrobků. Podnik v roce 2001 investoval do obohacení cukrárny a zakoupil přístroj na výrobu zmrzliny. Bohužel poptávka nebyla tak vysoká a přístroj byl později prodán.

V roce 2007 zakoupila firma stroj na výrobu koblih a tím obnovila jejich výrobu.

Firma rozváží denně středním i menším obchodníkům v Olomouckém regionu čerstvé pečivo v okruhu okolo padesáti kilometrů.

Pekárna se také zabývá maloobchodní činností. V současné době provozuje jednu podnikovou prodejnu přímo v místě výroby a dvě prodejny v nedaleké Olomouci.

Kvalitu výrobků zajišťuje surovinami od prověřených dodavatelů, dodržováním přísných hygienických norem a také zásad HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point, neboli systém kritických bodů), a výroby podle tradičních receptur.

ABC, s.r.o. zaměstnávají přibližně 39 pracovníků na hlavní pracovní poměr a dle potřeby brigádníky na dohodu o provedení práce.

Firma také získala ocenění „Výrobek OK“ pro rok 2011, od Agrární komory Olomouckého kraje, které se zadává nejlepším patnácti potravinářským výrobkům.

3.1 Sortiment firmy ABC, s.r.o.

Cílem pekárny je nabízet občanům Olomoucka kvalitní a chutné pečivo, od již klasického žitno-pšeničného chleba a běžného pečiva, až po nejrůznější druhy ručně vyráběných koláčů a slaných specialit. V posledních letech se stává novým moderním trendem zvýšená poptávka po výrobcích zdravé výživy, a proto se firma zaměřila i na výrobu tohoto druhu pečiva. Firma dále nabízí i zakázkovou výrobu pro zákazníky dle jejich požadavků. Mezi novější vyráběné druhy patří rautové výrobky, které jsou vhodné na oslavy, svatby a jiné speciální příležitosti. Nyní firma nabízí svým zákazníkům přes 130 druhů pečiva.

„Pekárna si zakládá na výrobě svého tradičního žitno-pšeničného chleba, jehož receptura pochází z původního, roky prověřeného, do současné doby nezměněného, výrobního postupu, vycházejícího z třístupňového vedení kvasu.“ [interní materiál firmy]

Vyobrazený sortiment vyráběného pečiva je uvedený v příloze číslo 3.

3.2 Vývoj zaměstnanosti

Při vzniku firmy v roce 1991 bylo zřízeno celkem 7 pracovních míst, z toho 2 zaměstnanci byli zakladateli firmy ABC, s.r.o. Od roku 1991 do roku 2012 se stav zaměstnanců zvýšil o 32 pracovníků na trvalý pracovní poměr.

S návazností na nově vyráběné druhy pečiva a zvětšování množství dodávky zákazníkům, se počet pracovníků v dalších letech zvyšoval.

V roce 2007 firma uvedla do provozu nově zakoupený stroj na výrobu koblih a tím obnovila výrobu, která byla v dřívějších letech pozastavena. Díky obnovené výrobě firma přijala nového pracovníka na trvalý pracovní poměr.

V letech 2007 až 2012 nebyl zaznamenán takový nárůst nových zaměstnanců jako v dřívějších letech a to díky novějšímu vybavení firmy.

Od počátku založení firmy až po současnost, firma neprodělala razantní snížení zaměstnanců, které by bylo uvedeno v grafu.

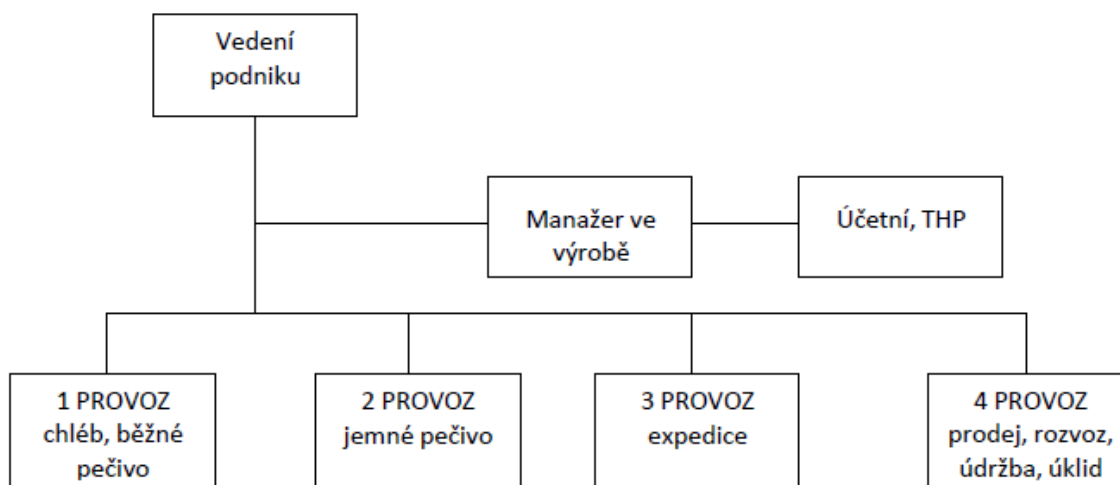
Podrobnější vývoj zaměstnanců znázorňuje následující graf.



Obr. 2 Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]

3.3 Organizační struktura firmy ABC, s.r.o.

Firma prošla od vzniku řadou změn a také to zasáhlo organizační strukturu, která se podle potřebných situací změnila. Od založení firmy až do roku 2010 ve firmě sloužila jednoduchá struktura. V nynější době slouží nová organizační struktura.



Obr. 3 Organizační struktura [vlastní zpracování]

Rozšířená organizační struktura firmy ABC, s.r.o. je uvedena v příloze číslo 2.

Vedení firmy zastupují dva jednatele, kteří jsou současně i majiteli a zakladateli společnosti.

- Funkce prvního majitele:
 - provozní a technické záležitosti;
 - přímý podíl na organizaci a provozu firmy;
 - personální obsazování jednotlivých pracovišť;
 - strategické a koncepční řízení;
 - zajišťování inovací ve výrobní sféře;
 - udržování dobrého technického stavu strojního vybavení;
 - inovace výpočetní techniky.

- Funkce druhého majitele:
 - zajišťuje odbytovou agendu;
 - zpracování mezd;
 - fakturace objednávek.

Vedení podniku navrhlo novou pozici: „manažera ve výrobě“, kde přešla část rozhodovacích pravomocí a personálních činností. Zároveň se vytvořil mezičlánek, který otevřel pracovníkům možnost kariérního růstu a vedení firmy poskytlo dostatečný časový prostor k zacvičení a zaučení pracovníka.

Firma také externě využívá spolupráci s daňovým poradcem, který zajišťuje účetnictví i daňové povinnosti firmy.

Dále zaměstnává dvě administrativní pracovnice. Jedna pracovnice eviduje a zpracovává objednávky zákazníků, přebírá a kontroluje hotovost od řidičů a je především zodpovědná za zpracování podkladů pro výrobu, bez kterých není možné uskutečnit každodenní výrobní proces. Druhá pracovnice má na starosti skladovou evidenci včetně objednávek surovin pro výrobu a zejména zpracování podvojného účetnictví fyzické i právnické osoby.

Provoz pekárny je podle obrázku struktury firmy rozdělen na 4 provozy. Za směnu je vždy zodpovědný vedoucí směny, který má největší zkušenosti s výrobou a je respektován ostatními pracovníky na směně.

Expedici zajišťuje hlavní expedient za asistence pomocné expedientky, kteří třídí vyrobené pekařské výrobky podle dodacích listů na jednotlivé prodejny. Pracovníci expedice musí velice přísně dbát na dodržování hygienických předpisů a norem a to především na dodržování kritických bodů (čistota přepravek, dodržování předepsaného umístění zboží ve stanovené výšce nad podlahou a dodržování manipulace s přepravkami). Mezi hlavní úkol zejména patří zodpovědnost za kvalitu vyexpedovaného zboží k zákazníkům. Kontrolu provádějí nejen vizuálně, ale i převažováním expeditovaného pečiva.

Mezi nepřehlédnutelnou součást firmy řadíme i prodavačky, které před zákazníky reprezentují jak výrobky, tak celou firmu.

Firma ABC, s.r.o. vlastní pět dodávkových aut střední velikosti, které nepřesahují 3,5 tuny. Řidiči rozváží zboží v okruhu okolo padesáti kilometrů. Firma zaměstnává celkem tři řidiče s dlouholetou praxí v řízení motorových vozidel a s platným řidičským oprávněním skupiny C. Řidiči jsou zodpovědní za rozvozová vozidla a především si musí hlídat termíny pravidelné technické kontroly a emisní kontroly. V neposlední řadě musejí dbát o vzhled vozidla, o jeho čistotu a běžnou údržbu. Průměrná rozvozová trasa vozidla činí na 30 až 60 odběrných míst v závislosti na dnu rozvozu.

Firma zaměstnává dva vlastní pracovníky na běžnou údržbu. Ve firmě jsou stanoveny technologické přestávky, které slouží k pravidelné údržbě strojů, technologického zařízení a zajištění úklidu a hygieny v potravinářském průmyslu. Na specializované práce jsou najímání externí pracovníci podle daného problému.

Pod firmu také spadají dvě pracovnice úklidu, které se před započatím odpolední a noční výroby starají o každodenní úklid celé pekárny.

3.4 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Z celkového počtu zaměstnanců tvoří převážnou část ženy (69 %) a menší část muži (31 %). Důvodem většího zastoupení žen je fyzická nenáročnost práce a částečně se může podílet i dominantnější postavení mužů, kteří preferují vedoucí pozice.

Následující graf znázorňuje pohlavní složení ve firmě.



Obr. 4 Struktura zaměstnanců dle pohlaví [vlastní zpracování]

3.5 Věková struktura zaměstnanců

Následující graf vykazuje vyšší procento zaměstnanců do 39 let (53 %) a nižší procento zaměstnanců nad 40 let (47 %). Podle uvedeného grafu vyplývá, že z celkového počtu 39 zaměstnanců je 21 pracovníků mladších 39 let a 18 pracovníků je starších 40 let. Procentuální rozdíl mezi těmito skupinami je zanedbatelný a věkový průměr je vyrovnaný.



Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců [vlastní zpracování]

3.6 Profesní struktura zaměstnanců

Profesní struktura zaměstnanců se v posledních letech výrazně neliší.

Největší podíl zauímají zaměstnanci ve výrobní sféře jako pekaři (19 pracovníků). Poté následuje úsek expedice a autodopravy, kde se jedná o 7 pracovníků a stejný počet zaměstnanců má i oddělení provozu s pozicemi: prodavačky, údržbáři a uklízečky. Nejmenší zastoupení mají TH pracovníci s 5-ti zaměstnanci z toho 2 osoby jsou majitelé firmy.

Převážnou většinu zaměstnanců tvoří lidé pouze s výučním listem. Z uvedeného grafu vyplývá, že je ve firmě vysoký počet dělníků.



Obr. 6 Srovnání zaměstnanců podle pracovního zařazení [vlastní zpracování]

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ ABC, S.R.O.

Informace o vedení personálního řízení ve společnosti, jsem získala vlastním pozorováním, studiem interních materiálů společnosti ABC, s.r.o., na základě sjednaných schůzek a z pohovorů s majiteli firmy.

4.1 Získávání a příjem pracovníků ve firmě ABC, s.r.o.

Pozice personalisty ve firmě zastává vedení podniku. Personální oddělení, které by provádělo veškeré personální činnosti (vyhledávání, výběr, příjem, adaptaci, hodnocení), v nynější době není. Některé činnosti spojené s personalistikou jako je např. příprava pracovních smluv, přijímání osobních dotazníků, vypracování personálních listin je ponecháno na manažeru ve výrobě. Druhý majitel firmy vypracovává mzdy a je tedy také seznámen s osobními údaji jednotlivých zaměstnanců a zpracovává jejich osobní údaje a připravuje listiny k podpisu.

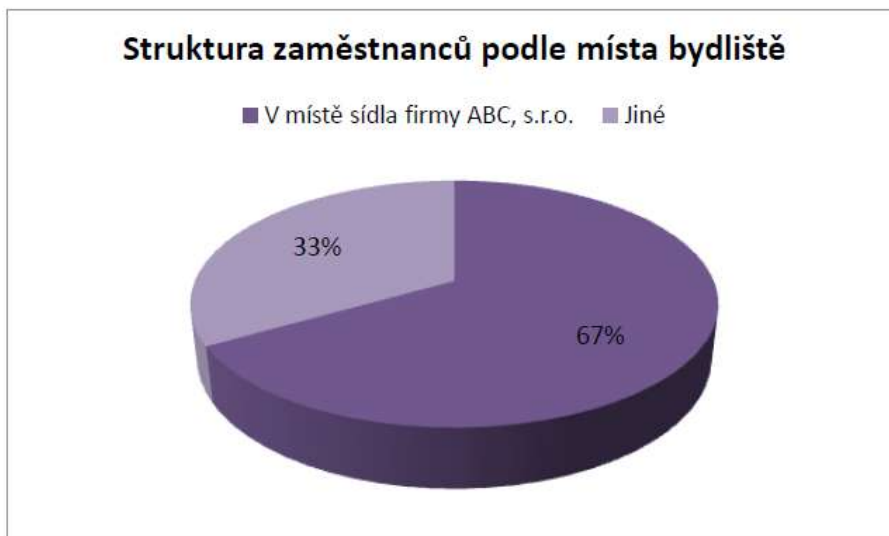
4.1.1 Získávání pracovníků

V organizaci je využíváno jak vnitřních zdrojů získávání pracovníků, tak z vnějších zdrojů. Při obsazování volného pracovního místa firma upřednostňuje své vlastní zaměstnance, přičemž vychází z výsledků, dovedností a schopností každého pracovníka. Vlastních zaměstnanců společnost využívá především na pozice vedoucí směny nebo vedoucí expedice.

Pokud pracovní místo nelze obsadit stávajícím zaměstnancem, zahájí se proces získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Nejvíce využívanými metodami přijímání nových zaměstnanců je podniková vývěska a samostatné zkontaktování majitele firmy. Podnik nabízí práci zejména v nočních směnách, přičemž blízkost bydliště je výhodou.

Počet zaměstnanců žijících v místě provozu firmy a v okolí je znázorněn v grafu.



Obr. 7 Struktura zaměstnanců podle místa bydliště [vlastní zpracování]

Nejbližší školou nabízející vyučení v oboru je Střední odborné učiliště obchodu a služeb v Olomouci, vzájemně však s podnikem nespolupracuje a ani nejsou v kontaktu.

4.1.2 Příjem pracovníků

Podnik zajistí předání všech relevantních informací a pravidel týkajících se potravinářského provozu, hygienických pravidel, pravidel bezpečnosti práce, aniž by mohl předpokládat, že noví zaměstnanci mají alespoň základní znalosti.

Pro přijetí nového zaměstnance jsou ve firmě stanovena kritéria a odvíjí se podle přijímané pozice:

- Pro pozici pekař jsou stanovena tyto kritéria:
 - dokončené základní vzdělání,
 - praxe v oboru pekař, cukrář, vítána,
 - zodpovědnost a spolehlivost.

- U vedoucího směny:
 - dokončené středoškolské vzdělání,
 - praxe v oboru pekař, cukrář (min. 2 roky),
 - základy řízení lidských zdrojů.

- Manažer ve výrobě:
 - dokončené středoškolské vzdělání s maturitou, nejlépe zaměřené na řízení podniku a personální management,
 - praxe v oboru pekař, cukrář (min. 2 roky),
 - znalost práce na PC (MS Office, MS Excel, Internet),
 - základy řízení lidských zdrojů.

- Ředitel firmy:
 - dokončené vysokoškolské vzdělání zaměřené na řízení podniku a personální management,
 - praxe v oboru pekař, cukrář (min. 2 roky),
 - znalost práce na PC (MS Office, MS Excel, Internet),
 - řízení lidských zdrojů na vyšší úrovni,
 - základy marketingové praxe,
 - zodpovědnost, samostatnost, flexibilita, dobré komunikační schopnosti a spolehlivost.

4.1.3 Potřebné dokumenty k uzavření pracovní smlouvy

Po výběru nového zaměstnance následuje uzavření pracovního poměru. Nově přijatý zaměstnanec se dostaví do firmy k podepsání pracovní smlouvy.

U nového pracovníka jsou vyžádané dokumenty:

- doklad o dosaženém vzdělání,
- zápočtový list od posledního zaměstnavatele, popř. potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání,
- potravinářský průkaz,
- potvrzenou žádanku o provedení vstupní lékařské prohlídky,
- občanský průkaz,
- průkaz zdravotní pojišťovny,

- číslo účtu pro příjem měsíční mzdy,
- případně doklad o přiznání důchodu.

Zaměstnanec je povinen vyplnit osobní dotazník, který slouží pro vedení personální agendy. Dotazník se stane součástí osobní složky zaměstnance, kde jsou uvedené veškeré důležité informace (vzdělání, předchozí zaměstnání apod.). Změny, které nastanou v průběhu zaměstnání je potřeba ihned hlásit. Osobní dotazník o přijetí do pracovního poměru je nezbytnou nutností pro přijetí pracovníka.

Před podpisem pracovní smlouvy je nutné podstoupit vstupní lékařskou prohlídku a nechat si vystavit potravinářský průkaz. Prohlídku zajišťuje smluvený lékař, který zná provoz firmy a ví, co profese ze zdravotního hlediska obnáší.

Manažer výroby objasní pracovníkovi jednotlivé body ve smlouvě a seznámí ho s pracovními a mzdovými podmínkami. Poté pracovník podpisem uzavře pracovní smlouvu. Pracovní smlouva tvoří dvě vyhotovení, přičemž jedno je určené pro zaměstnance a druhé je založené v osobním spise pracovníka. Zaměstnanec je seznámen s vnitřním předpisem podniku, mzdovými podmínkami a obecnými ustanoveními vyplývajícími ze zákoníků práce.

4.2 Adaptace nových zaměstnanců

První den nástupu pracovníka do zaměstnání je nutností, aby se přihlásil u manažera výroby. Úkolem manažera výroby je poskytnout zaměstnanci informace, které mu umožní rychlejší orientaci v novém prostředí, zejména zapracovat se do své práce, aby co nejlépe a v nejkratším čase podával přiměřený pracovní výkon. Pracovník bude seznámen s profilem společnosti, pohovoří s ním o jeho pracovních povinnostech a o práci, kterou bude vykonávat na pracovišti.

4.2.1 Zapracování pomocného dělníka

Nový zaměstnanec dělnické profese absolvuje vstupní školení v oblasti hygienického minima (HM), bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (BOZP) a v neposlední řadě protipožární ochranu (PO). Proškolení provádí manažer ve výrobě a je stvrzen podpisem nového zaměstnance.

Následuje názorná instruktáž po provozovně, kde je prezentován samotný provoz, sociální zařízení, šatna a místnost k odpočinku. Pracovník je nadále seznámen s činnostmi i na jiných pracovních pozicích, než které bude sám vykonávat, aby pochopil návaznost práce. Zaměstnanec převezme skříňku, pracovní oděv a pracovní pomůcky (rukavice, čepice, apod.). Na pracoviště vstupuje pracovník v protiskluzové obuvi. Na sobě nesmí mít žádné náramky, prsteny či řetízky, které by mohly uvíznout v těstě. Pracovník bude doveden na pracoviště a představen vedoucímu směny.

Každý nový pracovník v provozu začíná na pozici pomocného pekaře pod dohledem zkušenějšího zaměstnance. Zácvik na této pozici trvá zhruba 14 dní.

4.2.2 Zapracování na ostatní pozice

Nový zaměstnanec se podle svých schopností může zaučit na pozici míchače těst, pekaře obsluhujícího pec nebo expedienta. Tyto pozice vyžadují vyšší odbornost, speciální znalosti a schopnosti zaměstnance, jako jsou třeba samostatná práce, pečlivost a organizace. Zaučení na tyto pozice trvá zhruba další 3 měsíce a spadají do vyšší platové třídy.

Pozice míchače těst zahrnuje znalost receptur, předepsaných gramáží a postupů. Zaměstnanec musí zorganizovat výrobu, aby práce navazovala a nevznikaly časové prostoje.

Zácvik na pozici expedient zahrnuje i znalost sortimentu pekárny, odběratelů a rozvozových tras.

Expedient je zodpovědný za zboží rozeslané k odběratelům a je na jeho posouzení, zda je výrobek kvalitní a vhodný k expedici.

4.3 Odměňování a péče o pracovníky

4.3.1 Odměňování

Každý pracovník má právo za vykonanou práci obdržet mzdu. Ve společnosti ABC, s.r.o. se mzda vyplácí jedenkrát za měsíc a uplatňují se dvě formy časové mzdy:

- měsíční mzda,
- hodinová mzda.

Hodinová mzda je vyplácena na základě skutečně odpracovaných hodin každého zaměstnance. Tato mzda se využívá ve firmě u dělnických profesí.

Měsíční mzda je naopak využívána u pozic: vedení firmy, manažer ve výrobě a technicko-hospodářských pracovníků.

Docházka je zaznamenávána do knihy příchodů a odchodů, podle které se počítají odpracované hodiny. Zaměstnanec je povinen zapisovat docházku při příchodu a odchodu. Pro řidiče a technicko-hospodářské pracovníky je kniha umístěna v expedici. Pro prodavačky v příslušném skladu a pro pekaře a expedienta na provozovně.

Mzda se převádí pracovníkovi na účet, který uvedl při uzavření pracovní smlouvy. Ve firmě ABC, s.r.o. jsou pracovní činnosti rozdělené do šesti tarifních tříd. Zaměstnanec je zařazen do skupiny na základě druhu práce sjednané v pracovní smlouvě.

Odměny jsou pracovníkům poskytnuty na základě dosahovaných výsledků v daném období a to zejména podle kvality práce a využití pracovní doby.

Vedle mzdy za vykonanou práci firma poskytuje mzdové příplatky za:

- práci přesčas,
- práci v noci,
- práci ve svátek,
- práci ve dnech pracovního klidu.

Práce přesčas: pokud pracovník koná práci přesčas na základě požadavků vedení firmy déle než 8 hodin týdně, bude zaměstnanci za odpracovanou dobu poskytnuto náhradní volno.

Práce v noci: v pracovní době od 22.00 do 6.00 je směna definována jako noční směna. Příplatek činí výši 10 % jeho průměrného hodinového výdělku.

Práce ve svátek a ve dnech pracovního klidu: firma poskytuje pracovníkům příplatek ve formě 50 % průměrného hodinového výdělku.

4.3.2 Péče o pracovníky

Firma nabízí zaměstnancům benefity, které mají zpříjemnit práci. Zákonem je daná čtyřtýdenní dovolená. Společnost ABC, s.r.o. poskytuje prodlouženou dovolenou o jeden týden navíc, tedy pět týdnů. Nárok na prodlouženou dovolenou mají všichni zaměstnanci ve firmě.

Právo na pět týdnů dovolené vzniká zaměstnancům v pracovním poměru. Tedy i u pracovních poměrů na dobu určitou a na zkrácený pracovní úvazek.

Pro své zaměstnance se firma snaží vytvořit co nejlepší pracovní podmínky. Pomocí benefitů se jim snaží zlepšovat jejich zdravotní stav. Firma se rozhodla pro rozšíření zaměstnaneckého benefitu a nyní poskytuje masážní poukazy, které mají ulehčit pracovníkům od problému bolesti zad při práci ve stoje.

4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost ABC, s.r.o. využívá jak interní, tak externí školení zaměstnanců. Mezi školení interní můžeme zařadit hlavně zapracování nového zaměstnance. Firma spolupracuje se Střední průmyslovou školou potravinářskou v Pardubicích, která poskytuje odborné kurzy. Nabízené kurzy jsou určeny jak pro začínající pekaře, ale tak i pro pekaře s dlouholetou praxí, kteří si chtějí obnovit nebo doplnit vědomosti. Školení je vhodné i pro vedoucí pracovníky, aby získali větší přehled o chodu firmy. Program kurzu zahrnuje výuku o strojích a zařízeních, surovinách, pekařských technologiích, ale také praktické cvičení.

Další využívané školení je pořádané Společenstvem pekařů Moravy a Slezska. Kurz je zaměřen na výrobní praxi, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point, nebo-li systém kritických bodů), současnou legislativu ČR a Evropské unie.

Událost, která probíhá jednou za dva roky, vždy v sudých letech, je veletrh SALIMA, konaný na výstavišti v Brně. Ačkoliv se přímo nejedná o školení či vzdělávací kurz, účastní se jich jak vedení podniku, tak technicko-hospodářské oddělení. Veletrh je přehlídkou nových technologií a inovací v oboru, strojního vybavení a surovin, poskytuje příležitost k navázání kontaktů a rozšíření znalostí v oboru.

5 SWOT ANALÝZA FIRMY ABC, S.R.O.

SWOT analýza pomáhá zhodnotit současný stav podniku ABC, s.r.o. Zaměřuje se jak na vnitřní, tak na vnější okolí, které působí na podnik negativně nebo pozitivně. Z vyhodnocení bude možné navrhnout a doporučit změny, které by mohly vedení firmy pomoci.

Tab. 1. SWOT analýza firmy ABC, s.r.o. [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Široký výběr pečiva • Dlouholetá tradice výroby • Nízká fluktuace zaměstnanců • Kvalitní výrobky • Dobrá pověst firmy • Vlastní prodejny • Ocenění v soutěžích 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanecké výhody • Umístění firmy • Hodnocení zaměstnanců • Poruchovost strojního vybavení
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Novější technologie • Poptávka po nových výrobcích • Oslovení nových prodejců 	<ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurence • Zvýšení cen energií • Zvýšení cen za pohonné hmoty

Silné stránky

Silné stránky firmy jsou pozitivním faktorem, které přispívají k úspěšnosti podniku. Výrazně ovlivňují konkurenční výhody a je důležité, aby je podnik znal.

Firma ABC, s.r.o. vyrábí široký sortiment pečiva. Jejich cílem je nabízet kupujícím, jak základní druhy pečiva, tak rozšířený sortiment jiných druhů výrobků. Ve firmě se nyní vyrábí přes 130 druhů pečiva.

Úspěšnosti firmy jistě potvrzuje její dlouholetá působnost na trhu. Firma vznikla v roce 1991 a v nynější době stále získává nové zákazníky.

Silnou stránkou firmy je nízká fluktuace zaměstnanců. Firma ABC, s.r.o. je menší podnik a zaměstnává 39 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Jak vyplývá z grafu z dřívější kapitoly, nenastalo razantní snížení zaměstnanců, ale naopak nárůst nových pracovníků.

Další silnou stránkou jsou kvalitní výrobky, od kterých se odvíjí dobrá pověst společnosti. Firma si uvědomuje důležitost kvality výrobků, proto je většina pečiva vyráběná ručně. Než jsou výrobky vyexpedovány, prochází kontrolou, nejen vizuální, ale jsou i převáženy, aby odpovídaly předepsané hmotnosti.

Silnou stránkou jsou prodejny firmy, kde prezentují vlastní výrobky. Jedna z prodejen se nachází přímo v místě výroby. Výhodou prodejen je otevírací doba, která je plně přizpůsobená požadavkům zákazníkům.

V neposlední řadě jsou silnou stránkou ocenění firmy v různých soutěžích. V roce 2011 získala firma ABC, s.r.o. ocenění Firma roku 2011 od Hospodářských novin pro Olomoucký kraj. Dále ocenění „Výrobek OK“ pro rok 2011 od Agrární komory Olomouckého kraje. Firma se díky ocenění dostává do popředí u nových potenciálních zákazníků.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou nedostatky a brání tím k efektivnímu výkonu firmy. Hlavní je, aby každá firma měla snahu slabé stránky minimalizovat nebo zcela odstranit.

Mezi slabé stránky firmy spadají zaměstnanecké výhody. Podle pohovoru s majiteli firmy, nenabízí zaměstnancům stravné, a ani nezajišťuje možnost teplého jídla přímo ve firmě. Stravné může mít dobrou přínosnou hodnotu a může mít pro zaměstnance mnohem větší cenu. Při zařazení stravného ve firmě dochází ke zkrácení doby cesty na oběd a nedochází tak ke zbytečným prostojeům.

Další slabou stránkou je umístění firmy. Při hledání nových zaměstnanců může nastat problém s otázkou dojíždění do zaměstnání. Jelikož se firma nachází v menší obci, kde není dobré vlakové ani autobusové spojení, snaží se vedení firmy hledat zaměstnance v okolí sídla společnosti ABC, s.r.o.

Další slabá stránka je poruchovost strojního zařízení. I přes průběžnou obnovu strojního parku na některých starších výrobních strojích dochází k poruše.

Ze slabých stránek lze největší váhu přikládat k hodnocení zaměstnanců. Jelikož ve firmě v tuto chvíli neprobíhá žádné oficiální hodnocení, které by vedlo ke zdokonalení vztahů

na pracovišti. Této problematice se dále věnuje kapitola 6 (Návrh doporučení vedoucí k zdokonalení personálních aktivit ve firmě ABC, s.r.o.)

Příležitosti

Příležitosti sice nemůže firma tak dobře kontrolovat, ale může je využít ke svému prospěchu.

Firma ABC, s.r.o. může využít novější technologie, které povedou např. k snížení nákladů, zkrácení výrobního procesu nebo snížení počtu pracovníků.

Poptávka po nových výrobcích může souviset s rostoucími nároky zákazníků. Nenaplněné potřeby potenciálních zákazníků může firma využít k obnově výrobního sortimentu.

Další příležitostí může být oslovení nových prodejců. Firma může kontaktovat nové potenciální prodejce a nabídnout jim svou škálu výrobního sortimentu.

Hrozby

Hrozby, naopak od příležitostí, mohou znamenat neúspěch firmy. Jejich znalost pro podnik je velice důležitá.

Největší hrozbou pro firmy je každopádně konkurence. Jak už stávající firmy, které vyrábí stejné, nebo podobné výrobky, tak nové společnosti, které se snaží získat co nejvýhodnější postavení na trhu.

Neustálé zdražování cen energií, surovin, rostoucí ceny pohonných hmoty mohou také negativně ovlivnit hospodaření firmy.

6 NÁVRH DOPORUČENÍ VEDOUČÍ K ZDOKONALENÍ PERSONÁLNÍCH AKTIVIT VE FIRMĚ ABC, S.R.O.

Prováděnou analýzou bylo zjištěno, že ve firmě ABC, s.r.o. není realizováno žádné oficiální hodnocení zaměstnanců, které by vedlo ke zdokonalení pracovních vztahů. Proto v této kapitole bude navržen hodnotící záznamový arch a návrh na postup hodnocení.

6.1 Hodnocení zaměstnanců ve firmě ABC, s.r.o.

Doposud byli zaměstnanci firmy hodnoceni neformálně, vedením společnosti, kde nedocházelo k písemnému zaznamenávání výsledků. Hodnocení bylo prováděno spíše na základě průběžného sledování jejich výkonů. Výsledky sloužily pouze pro platové hodnocení zaměstnanců.

6.2 Časová náročnost hodnocení

Z pohovoru s majiteli vyplynulo, že mají zájem o pohovor s dotazníkem, který budou uskutečňovat pravidelně jedenkrát za měsíc. Vzhledem k nižšímu počtu zaměstnanců je vedení firmy ABC, s.r.o. ochotno věnovat jeden až dva dny v měsíci pohovorům a shrnutím výsledku do záznamového archu hodnocení. Délka trvání hodnotícího pohovoru je navržena podle vedení firmy na 10-15 minut.

Neformální hodnocení samozřejmě probíhá denně při běžném pracovním provozu, kdy nadřízený pozoruje pracovní nasazení a chování svých podřízených. Neformální hodnocení přispěje k lepšímu porozumění zaměstnance při pohovoru s písemným hodnocením.

6.3 Hodnotící osoba

Hodnocení ve firmě budou provádět zásadně majitelé firmy ABC, s.r.o. Podle potřeby mohou být přizváni vedoucí pekaři nebo vedoucí expedice, podle úseku hodnoceného zaměstnance.

Základní pojmy

Hodnocený - podřízený pracovník, který je hodnocen.

Hodnotitel - vedení firmy nebo vedoucí pekaři, expedienti.

Hodnotící záznamový arch - formulář, do kterého hodnotitel zaznamenává hodnocení podřízených.

Úkoly hodnotitele:

- prostuduje výsledky předchozích hodnocení a při rozhovoru posuzuje změny a vývoj hodnoceného;
- stanoví časový plán hodnocení jednotlivých podřízených;
- seznámí své podřízené s termínem, dobou a místem konání hodnotícího pohovoru;
- zabezpečí pokud možno nerušenou místnost;
- připraví příslušný formulář a ostatní dokumenty (např. výplatní pásku).

Pro správnost rozhovoru by měl hodnotitel dodržovat několik zásad:

- být konkrétní pokud jde o úspěch i neúspěch;
- dohodnout se na cílech a krocích k nim;
- nevnučovat své myšlenky z pozice nadřízeného;
- naslouchat hodnocenému.

6.4 Přístupy k hodnocení

Nutné je posoudit pracovní výsledky, výkonnostní a pracovní chování všech hodnocených za uplynulé období. Hodnotitel se musí zaměřit na pracovní výsledky, pracovní chování a potenciál hodnoceného. Připomenout si zvláštní okolnosti, které mohly úspěšnost a chování hodnoceného ovlivnit.

6.5 Hodnotící záznamový arch

Po konzultaci s vedením firmy jsem získala představu o realizaci hodnotícího archu. Vedení firmy nepreferuje dotazník s uzavřenými odpověďmi, proto se zaměřím na otázky s možnostmi otevřených odpovědí. Prováděné hodnocení má působit na zaměstnance uvolněně bez většího nátlaku.

Navržený hodnotící arch je uvedený v příloze číslo 1.

6.6 Realizace hodnotícího pohovoru

Nejvhodnější způsob realizace hodnotících pohovorů je od vyšší úrovně řízení k nižší. Ve stanovený termín realizace hodnotícího rozhovoru se setkají hodnotitel s hodnoceným a v nerušeném prostředí uskuteční pohovor. Při zahájení rozhovoru je vhodné navodit příznivou atmosféru a seznámit hodnoceného s očekávaným průběhem rozhovoru. Teprve poté se hodnotitel a hodnocený začnou zabývat vlastním hodnocením míry plnění jednotlivých kritérií. Hodnotitel i hodnocený uvedou každý za sebe, jak dané kritérium hodnotí, včetně zdůvodnění proč. Není-li v obou návrzích shoda, následuje diskuze a konkrétní argumentace. Nadřízený komunikuje s hodnoceným zaměstnancem a postupně vyplní záznamový arch. Hodnotitel navrhne možnost dalšího vzdělávání a využití potenciálu hodnoceného. Na závěr oba svým podpisem potvrdí zrealizování hodnotícího rozhovoru. Záznamový arch je předán personálnímu útvaru k uložení do osobní složky zaměstnance.

6.7 Cíl hodnocení zaměstnanců

Firma si uvědomuje potřebu zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců. Přínos dotazníkového šetření s pohovorem spatřují především v efektivitě a spravedlnosti hodnocení a většímu porozumění pracovníků. Nadále se očekává lepší zpětná vazba a větší motivace zaměstnanců ve společnosti ABC, s.r.o. Hodnotící pohovor se záznamovým archem přispěje ke zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, a také umožní podřízeným vyjádřit svůj názor k vykonávané práci a přednést své návrhy na zlepšení.

Hodnotící arch, do nichž je hodnocení zaznamenáváno, tak i samostatně prováděné hodnocení, mají důvěrný charakter. Záznamový list hodnocení je uložen v osobní složce hodnoceného zaměstnance. Dokumenty jsou podkladem pro další hodnotící rozhovory.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat činnosti personálního řízení ve výrobní firmě. Mezi stěžejní činnosti personálního útvaru patří získávání, výběr a příjem pracovníků, adaptace a péče o pracovníky, odměňování a hodnocení pracovníků a nadále vzdělávání a následný rozvoj zaměstnanců ve firmě.

V teoretické části došlo na základě získaných informací z odborné literatury k rozboru jednotlivých personálních činností a jejich vlivu na výkonnost organizace. U procesu získávání a výběru nových zaměstnanců firma preferuje nábor z vnitřních zdrojů. Pro přijetí nového zaměstnance jsou ve firmě stanovena kritéria a odvíjí se podle přijímané pozice. Na procesu adaptace nových zaměstnanců se podílí jak vedení podniku, tak ostatní stávající pracovníci, kteří za adaptaci přejímají zodpovědnost. Firma usiluje o udržení zaměstnanců a podniká v dané oblasti potřebné kroky, proto poskytuje zaměstnancům prodlouženou dovolenou o jeden týden navíc.

V úvodu praktické části bakalářské práce byla představena společnost ABC, s.r.o. její stručná historie a organizační struktura. Následně na základě SWOT analýzy byly nalezeny nedostatky. Bylo zjištěno, že největší úskalí ve firmě představuje hodnocení zaměstnanců. Ve společnosti dosud neprobíhalo žádné oficiální hodnocení, které by vedlo k větší motivaci a spokojenosti pracovníků.

Na základě výsledků analýzy je navržen hodnotící záznamový arch, který slouží k větší efektivitě. Očekává se lepší komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Pracovník může vyjádřit svůj názor k vykonávané práci a navrhnout své nápady vedoucímu k zlepšení. Podstatou navrženého doporučení je zlepšení personálních činností a následné zvýšení výkonnosti podniku.

Navrhnutá doporučení uvedená v bakalářské práci budou předána podniku ABC, s.r.o. a zavedení hodnotícího pohovoru pak bude záviset na zvážení vedení firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BLÁHA, Jiří, Jan KOVÁCS a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2003, Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích. ISBN 80-248-0501-4.
- [4] HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006, ISBN 978-80-213-1585-3.
- [5] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. Metody personální práce. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007, Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9327-1.
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení. Praha: Mowshe, 2007, Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9946-4.
- [8] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [9] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
- [10] LEJSKOVÁ, Pavla. Personální management: pro kombinovanou formu studia. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, ISBN 978-80-7395-219-8.
- [11] MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK. Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2005, ISBN 80-726-5070-X.
- [12] MOHELSKÁ, Hana. Řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, ISBN 978-80-7041-659-4.

- [13] STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika: Trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-716-9616-1.
- [14] ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2287-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci.
HACCP	System analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů.
HM	Hygienické minimum.
min.	Minimálně.
PC	Osobní počítač.
PO	Protipožární ochrana.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1</i> Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby [6]	22
<i>Obr. 2</i> Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]	30
<i>Obr. 3</i> Organizační struktura [vlastní zpracování]	30
<i>Obr. 4</i> Struktura zaměstnanců dle pohlaví[vlastní zpracování].....	33
<i>Obr. 5</i> Věková struktura zaměstnanců [vlastní zpracování].....	33
<i>Obr. 6</i> Srovnání zaměstnanců podle pracovního zařazení [vlastní zpracování].....	34
<i>Obr. 7</i> Struktura zaměstnanců podle místa bydliště [vlastní zpracování].....	36

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. SWOT analýza firmy ABC, s.r.o. [vlastní zpracování]</i>	42
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P 1 Hodnotící záznamový arch
- P 2 Rozšířená organizační struktura firmy ABC, s.r.o.
- P 3 Sortiment firmy ABC, s.r.o.

PŘÍLOHA P I: HODNOTÍCÍ ZÁZNAMOVÝ ARCH

Hodnotící záznamový arch ve firmě ABC, s.r.o.



Datum hodnocení:

Jméno a příjmení hodnoceného pracovníka:

Pracovní místo:

Jméno a příjmení hodnotitele (vedoucí pracovník):

-
1. Úvod
 - důvod setkání, aktivní spolupráce, navození atmosféry

2. Byly splněné úkoly zadané při minulém hodnocení?
 - v případě záporné odpovědi, důvod nesplnění

Ano

Ne

3. Sebehodnocení hodnoceného pracovníka
 - vlastní hodnocení odvedených pracovních výsledků, pracovní chování za uplynulý měsíc, hodnocení z pohledů kladů i záporů

Případné problémy v komunikaci s nadřízeným

- nevyslechnutí názorů apod.

4. Hodnocení od hodnotitele

- vycházet ze záznamu kritických bodů za daný měsíc, splnění úkolů, rezervy hodnoceného

5. Cíle, společné úkoly

- naplánování nových, dosažitelných, smysluplných úkolů na nadcházející měsíc nebo ve stanoveném termínu.

Společně s hodnoceným jsme se dohodli, že:

6. Předání výplatní pásky

- případné vysvětlení dalších nejasností

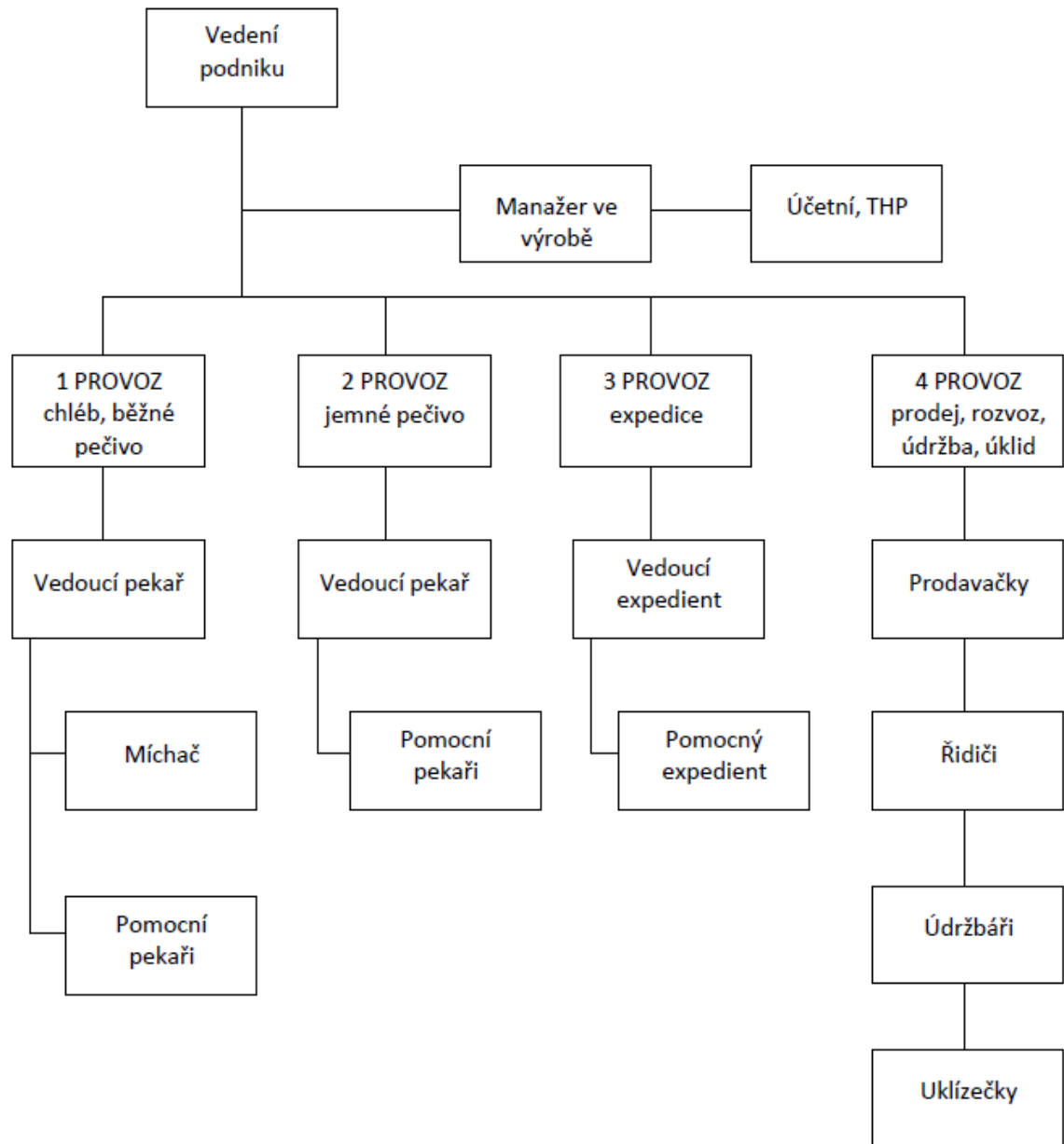
7. Závěr

- poděkování za uplynulý měsíc, shválení prostřednictvím podpisu

Hodnotitel

Hodnocený

**PŘÍLOHA P 2: ROZŠÍŘENÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY
ABC, S.R.O.**



PŘÍLOHA P 3: SORTIMENT FIRMY ABC, S.R.O.

Chléb



Chléb dlouhý
varianty: krajný bal.

hmotnost: 600 g, 800 g,
1000 g, 1200 g



Chléb dlouhý
varianty: plněný krajný bal.

hmotnost: 450 g, 600 g



Chléb kulatý

hmotnost 600 g, 900 g



Chléb ryžový plněný
krajný bal.

hmotnost: 400 g



Chléb vavřínový

hmotnost: 400 g



Chléb toustový krajný bal.

hmotnost: 200 g, 400 g



Chléb pohankový a dýňovým
semínkem

hmotnost: 400 g



Chléb vícezrný
varianty: krajný bal.

hmotnost: 600 g



Chléb žitný krajný bal.

hmotnost: 300 g



Chléb finský bal
varianty: krajný bal.

hmotnost: 400 g, 300 g



Chléb ryžový
varianty: bal.

hmotnost: 300 g

Běžné pečivo



Bageta

hmotnost: 130 g, 190 g, 250 g



Bageta francouzská

hmotnost: 200 g



Bageta vícezrná

hmotnost: 120 g



Ráženka tvarůžková mini
varianty: sezam, pohanka,
pikant, dýňové semínka

hmotnost: 35 g



Ráženka tvarůžková
varianty: pohanka, pikant,
sardel, sezam

hmotnost: 60 g



Rohík

hmotnost: 40 g, 45 g



Bagetka sójová

hmotnost: 120 g



Banketka
varianty: sůl, česnek, mák,
sezam

hmotnost: 35 g



Banketka s olivami
varianty: se sušeným
rajčatem

hmotnost: 35 g



Rohík sýrový
varianty: sůl, mák

hmotnost: 45 g



Rohík grahamový

hmotnost: 45 g



Rohík vícezrný

hmotnost: 60 g



Banketka ruská kábi

hmotnost: 35 g



Buřka
varianty: sezam, bez poppyu

hmotnost: 60 g, 80 g



Čtverec dýňový
varianty: pikant

hmotnost: 35 g



Rohík ruská kábi

hmotnost: 55 g



Rohík selkový

hmotnost: 50 g



Rohík s bulohřekou
omáčkou a sýrem

hmotnost: 60 g



Dalašánek mini

hmotnost: 35 g



Dalašánek

hmotnost: 100 g



Dalašánek - vačka
varianty: sůl, bez poppyu

hmotnost: 70 g



Rohík s anglickou
slaninou a sýrem

hmotnost: 60 g



Sušič pšeničnožitný (tvarový)

hmotnost: 45 g



Veka

hmotnost: 300 g



Kovíčka česádní
poppy: slanečnice
varianty: mléko

hmotnost: 35 g, 70 g



Plítky
varianty: bez poppyu, mák,
sůl

hmotnost: 60 g, 120 g



Plítky se sýrem

hmotnost: 45 g



Veka bal
varianty: krajný bal.

hmotnost: 300 g



Žrno s olivami a sýrem.

hmotnost: 30 g

Jemné pečivo



Bábovka třená bal.

hmotnost: 370 g



Banáněk s pudíngem a čokoládovou polevou

hmotnost: 95 g



Bohunky bal. varianty tvarohové, makové, povidlové

hmotnost: 350 g



Kolač pudingový s rozinkami

hmotnost: 50 g



Kolaček pudingový s rozinkami

hmotnost: 25 g



Kolač svatební tvarohový varianty povidlový

hmotnost: 50 g



Buchtičky bal.

hmotnost: 300 g



Croissant celozrný

hmotnost: 55 g



Croissant kynutý sýrový

hmotnost: 55 g



Kolaček svatební varianty tvarohový, ořechový, makový, klíčkový, povidlový

hmotnost: 10 g, 20 g



Kolečko ovesné

hmotnost: 25 g



Kolečko čokoládové různé posypy

hmotnost: 50 g



Croissant francouzský pudingový

hmotnost: 60 g



Croissant francouzský čokoládový

hmotnost: 50 g



Croissant francouzský neplněný

hmotnost: 70 g



Kolečko skořicové

hmotnost: 50 g



Loupáček

hmotnost: 45 g



Mazanec bal. varianty s mandlemi bal.

hmotnost: 300 g, 400 g



Čtvereček povidlový varianty višň-tvaroh

hmotnost: 30 g



Čtvereček tvarohový

hmotnost: 30 g



Horákovka tvarohová varianty povidlová

hmotnost: 80 g



Muffin světlý s čokoládovými pecičkami

hmotnost: 50 g



Muffin tmavý

hmotnost: 50 g



Muffin s posypkou višň / tvaroh / jablčné kostky různé náplně

hmotnost: 50 g



Honzova buchta varianty povidlová, maková, tvarohová

hmotnost: 50 g



Hřeben višňový varianty borůvkový, jablčný

hmotnost: 65 g



Hřeben makový varianty ořechový

hmotnost: 50 g



Peřivo skořicové

hmotnost: 70 g



Penda čokoládová

hmotnost: 80 g



Rohlíček makový varianty ořechový

hmotnost: 30 g



Kakaovník

hmotnost: 300 g



Kapsa speciál s anglickou slaninou a sýrem v boloňské omáčce

hmotnost: 90 g



Kapsa s nivou

hmotnost: 30 g



Rolka se slaninou

hmotnost: 20 g



Šáteček italská směs

hmotnost: 65 g



Šáteček meruňka-tvaroh

hmotnost: 30 g



Kapsa se zelím a žampiony

hmotnost: 60 g



Kobliha s náplní pudingovou

hmotnost: 50 g



Kobliha s náplní ovocnou varianty čokoládová

hmotnost: 50 g



Šáteček ořechový varianty meruňkový, pudingový

hmotnost: 65 g



Šáteček povidlový varianty tvarohový

hmotnost: 40 g



Šnek loupáčekový mini

hmotnost: 35 g