

Hodnocení pracovníků jako nástroj personálního řízení podniku AVEX TRADE spol. s r. o.

Bc. Barbora Výmolová

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Barbora VÝMOLOVÁ

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Management a marketing

Téma práce: Hodnocení pracovníků jako nástroj personálního řízení podniku AVEX TRADE spol. s r. o.

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární prameny v oblasti hodnocení zaměstnanců jako nástroje plánování a řízení rozvoje kvalifikace zaměstnanců.
2. Formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy současného stavu a návrhu projektu.
3. Proveďte analýzu současného stavu hodnocení zaměstnanců ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. ve vztahu k využití hodnocení jako nástroje plánování a řízení rozvoje kvalifikace zaměstnanců.
4. Vypracujte projekt hodnocení zaměstnanců jako nástroje plánování a řízení rozvoje kvalifikace zaměstnanců včetně zhodnocení ekonomické náročnosti a rizik realizace tohoto projektu.

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle doporučení vedoucího diplomové práce

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: 7. března 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 13. května 2005

Ve Zlíně dne 7. března 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt

Diplomová práce je zpracována na téma Hodnocení pracovníků jako nástroj personálního řízení podniku AVEX TRADE spol. s r. o.

Je rozdělena na dvě části. První (teoretická) část je vypracována na základě dostupné literatury a jsou zde popsány pojmy týkající se problematiky řízení lidských zdrojů.

Druhá (praktická) část je rozdělena na část analytickou a projektovou. V analytické části je stručně popsána charakteristika firmy a tato část je zaměřena na analyzování výběru, příjmu, hodnocení, školení a vzdělávání zaměstnanců ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o.

Projektová část je s ohledem na rozsah analytické části zaměřena pouze na posouzení systému hodnocení pracovníků ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. a navrnutí jeho zlepšení.

Abstract

The diploma work is written on the topic The assessment of the employees as the implement of the personnel management of the company AVEX TRADE Ltd.

The diploma work is divided into two parts. The first part (theoretical) is written on the basis of the available literature and there are terms concerning the problems of human resources management.

The second part (practical) is divided into the analytical and the project part. In the analytical part is briefly described the characteristic of the company and this part is concentrated on the analysis of choice, income, assessment, staff training and education of employees in the company of AVEX TRADE Ltd.

The project part, in view of the amount of the analytical part, is only aimed at the judgement of assessment system of employees in the compay of AVEX TRADE Ltd., and at the suggestion of the improvement of existing system.

Chtěla bych poděkovat vedoucímu diplomové práce doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení, cenné informace a připomínky, které mi pomohly při vypracování diplomové práce.

Dále děkuji panu Petru Mizerovi z firmy AVEX TRADE spol. s r. o. za poskytnuté informace, odborné vedení, praktické rady a připomínky a věnovaný čas.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 29. 4. 2005

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 POPIS TEORETICKÉ ČÁSTI	11
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů	11
1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	12
1.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů	12
1.1.4 Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů	13
1.1.5 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů	14
1.1.6 Personální činnosti	14
1.1.7 Úloha manažerů v personálním řízení	15
1.2 PLÁNOVÁNÍ A OPTIMALIZACE PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ	17
1.2.1 Vytváření pracovních míst	17
1.2.2 Analýza pracovního místa	17
1.2.3 Předvídání a odhad potřeby pracovníků	18
1.2.4 Plánování a optimalizace početních stavů pracovníků	18
1.2.5 Získávání pracovníků	19
1.2.6 Pravidla při získávání pracovníků	20
1.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	21
1.3.1 Pojetí výběru pracovníků	21
1.3.2 Metody výběru pracovníků	22
1.3.3 Pohovor jako základní metoda výběru pracovníků	24
1.4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	24
1.4.1 Pojetí přijímání pracovníků	24
1.5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	26
1.5.1 Úloha personalistů při hodnocení zaměstnanců	26
1.5.2 Systém pracovního hodnocení	27
1.5.3 Zásady pracovního hodnocení	28
1.5.4 Hlediska posuzování pracovního výkonu	28
1.5.5 Způsob hodnocení zaměstnanců	29
1.5.6 Problémy a chyby hodnocení pracovníků	29
1.6 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	31
1.6.1 Vzdělávací aktivity	32
1.7 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALÝZU	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	35
2 ANALYTICKÁ ČÁST	36
2.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY AVEX TRADE SPOL. S R. O.	36
2.1.1 Profil společnosti	36
2.1.2 Výrobní program	37
2.1.3 Organizační schéma a stav pracovníků	38

2.1.4	Odpovědnosti	39
2.2	POŽADAVEK NA FUNKČNÍ MÍSTO/ZAMĚSTNANCE.....	41
2.2.1	Vznesení požadavku.....	41
2.2.2	Předání požadavku	42
2.2.3	Projednání požadavku	42
2.2.4	Vyřízení požadavku	43
2.2.5	Nábor.....	43
2.2.6	Kvalifikační požadavky na funkční místo a pracovní náplň.....	44
2.3	PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ.....	44
2.3.1	Ověření požadavku na funkční místo s uchazečem a vypsání dotazníku	44
2.3.2	Sdělení zamítavého stanoviska uchazeči	45
2.3.3	Přijímací pohovor.....	45
2.3.4	Zamítnutí	45
2.3.5	Přijetí	45
2.3.6	Zajištění vstupní lékařské prohlídky	46
2.3.7	Převzetí výsledku lékařské prohlídky	46
2.3.8	Sepsání pracovní smlouvy.....	46
2.3.9	Zavedení zaměstnance do personální a mzdové evidence v PC	48
2.4	ŠKOLENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	48
2.4.1	Vstupní školení a zařazení zaměstnance na pracoviště.....	48
2.4.2	Příprava školení PO a BP	49
2.4.3	Realizace školení PO a BP	49
2.4.4	Periodicita školení	49
2.5	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ PŘED UKONČENÍM ZKUŠEBNÍ DOBY A PŘED UKONČENÍM DOBY URČITÉ.....	49
2.5.1	Postup při provádění hodnocení zaměstnanců	50
2.5.2	Hodnocení před ukončením zkušební doby nebo doby určité	51
2.5.3	Seznámení s výsledky hodnocení.....	51
2.5.4	Periodické hodnocení zaměstnance.....	51
2.6	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	52
2.6.1	Předání požadavku pro sestavení plánu	52
2.6.2	Zpracování návrhu plánu.....	52
2.6.3	Projednání návrhu plánu vzdělávání	53
2.6.4	Projednání změn.....	53
2.6.5	Výběr školicí organizace.....	53
2.6.6	Schválení vrcholového vedení	54
2.6.7	Povinná školení v areálu firmy	54
2.6.8	Školení vstupující do sestaveného plánu	55
2.6.9	Vyhodnocení školení.....	55
2.6.10	Periodické hodnocení školení	55
2.6.11	Požadavek na individuální studium	55
2.6.12	Zvyšování jazykových znalostí.....	56
2.7	PŘEVOD ZAMĚSTNANCE DO JINÉHO ÚTVARU, DO JINÉ FUNKCE	56
2.7.1	Projednání návrhu na převedení.....	56
2.7.2	Projednání možnosti převodu.....	57
2.8	UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	57

2.8.1	Formy ukončení pracovního poměru, přezkoumání důvodů	57
2.8.2	Vyřízení výstupních formalit	58
2.9	ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	58
2.10	ANALYTICKÁ VÝCHODISKA PRO PROJEKT	59
3	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	60
3.1	SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	60
3.1.1	Silné a slabé stránky systému hodnocení pracovníků ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o.	61
3.1.2	Navrhovaná opatření	62
3.1.3	Periodické hodnocení pracovníků	62
3.2	HODNOTÍCÍ POHOVOR.....	63
3.2.1	Příprava hodnoceného na pohovor.....	65
3.2.2	Příprava hodnotitele na pohovor	65
3.2.3	Časový rozvrh realizace a vyhodnocení.....	65
3.2.4	Návrh postupu při přípravě hodnotícího pohovoru	65
3.2.5	Návrh postupu při průběhu hodnotícího pohovoru	66
3.2.6	Skutečnosti ovlivňující hodnotící pohovor	67
3.2.7	Kvalifikační požadavky na hodnotitele a jejich proškolení.....	68
3.2.8	Závěry hodnotícího pohovoru	69
3.3	NÁVRH FORMULÁŘŮ	70
3.3.1	Formulář pro vlastní hodnocení pracovníků	70
3.3.2	Formulář záznamu z hodnotícího pohovoru	70
3.3.3	Uložení formulářů	71
3.4	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIK A NÁKLADŮ REALIZACE	71
3.4.1	Přínosy realizace	71
3.4.2	Rizika realizace	72
3.4.3	Náklady realizace	73
3.5	SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	73
	ZÁVĚR.....	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Ve své diplomové práci se budu zabývat hodnocením pracovníků ve firmě AVEX TRADE spol. s r.o. Na žádost firmy bylo toto téma rozšířeno o výběr, přijímání a následné školení pracovníků. Podle mého názoru je to taky velmi závažná problematika.

Cílem diplomové práce je vypracování projektu a zhodnocení stávajícího systému hodnocení pracovníků fungujícího ve firmě AVEX TRADE spol. s r.o.

Malé a střední podnikání tvoří převážnou část společenského ekonomického přínosu. Jako v každé jiné podnikatelské činnosti je i zde jednou z klíčových otázek dosažení firemní konkurenceschopnosti. Její podmínkou je vysoká produktivita zaměstnanců a výkonnost firmy. Úspěch podniku závisí na tom, jací zaměstnanci v dané organizace pracují, jaká je jejich výkonnost, jaké dosáhli vzdělání a zda jsou se svou prací spokojeni.

Z těchto důvodů je důležité, aby manažeři nepodceňovali personální práce a aktivně komunikovali se svými podřízenými, neboť nespokojení a málo motivovaní pracovníci jsou pro podnik jako nemoc, která organizaci oslabuje a může být mnohdy smrtelná.

Konečným cílem systému personální práce je tedy formování kvalitního a výkonného personálu, který musí být určitým způsobem hodnocen.

Hodnocení je součástí poznávané skutečnosti. Je to posouzení závažnosti určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti. Hodnocení člověka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se nalézá, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu, tedy to, jak se podílí na pracovních úkolech hospodářské organizace, na určitém pracovišti a v určitém profesním a funkčním zařazení.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje teoretická východiska personálního řízení. Druhá část je rozdělena na část analytickou a část projektovou. V analytické části je popsána charakteristika podniku včetně systému výběru pracovníků, jejich přijímání, školení a následné hodnocení. Projektová část je zaměřena na posouzení stávajícího systému hodnocení pracovníků a navrhnutí jeho případného zlepšení. Při těchto návrzích budu vycházet z teoretických a analytických poznatků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POPIS TEORETICKÉ ČÁSTI

1.1 Řízení lidských zdrojů

1.1.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje,
- c) lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto tří zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení.

(Koubek, 1995)

Řízení lidských zdrojů (personálního řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.

První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv.

1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

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 využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. materiálních, finančních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku.

(Koubek, 2000)

1.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech.

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji. Může to také zahrnovat vytváření systémů vysoce výkonné práce, které zvyšují flexibilitu a obsahují v sobě „pečlivé a nekompromisní postupy získávání a výběru pracovníků, na výkonu založené pobídkové systémy odměňování a aktivity zaměřené na rozvoj manažerů a vzdělávání pracovníků odrážející potřeby podniku“.

Ocenění pracovníků

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

Vztahy

Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. Pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran (vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti v nejširším slova smyslu) a přizpůsobovat se jim.

(Armstrong, 2002)

1.1.4 Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů

Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů se dají popsat následovně:

- nábor a výběr,
- výcvik a rozvoj personálu,
- plánování lidských zdrojů,
- uzavírání smluv,
- zajišťování slušného zacházení,
- zajišťování rovných příležitostí,
- posuzování výkonu zaměstnanců,
- poradenství pro zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody,
- odměňování a příjem zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost,
- pracovní kázeň jednotlivců,

- zacházení se stížnostmi,
- propouštění,
- řešení nadbytečnosti personálu,
- vyjednávání,
- povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.

Mohly by se sem zahrnout i některé poněkud odlišné aktivity, jelikož manažeři lidských zdrojů (personální manažeři) bývají zapojeni do široké řady činností a je nesnadné předpovědět přesnou povahu této práce v nějakém jednotlivém podniku.

(Foot, Hook, 2002)

1.1.5 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů

Personální práci vedoucích pracovníků musí někdo řídit, usměrňovat, koordinovat, zajišťovat její odbornost, formulovat zásady a cíle personální práce, určovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností apod. V malých podnicích zpravidla tuto práci zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích už jsou specialisté na řízení lidských zdrojů (personalisté) či dokonce zvláštní personální útvary, mnohdy dosti početné a členěné na řadu specializovaných částí.

(Stýblo, 1993)

1.1.6 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností:

- 1) personální plánování,
- 2) vytváření a analýza pracovních míst,
- 3) získávání a výběr pracovníků,
- 4) hodnocení pracovníků,
- 5) rozmísťování pracovníků a ukončení pracovního poměru,

- 6) odměňování,
- 7) vzdělávání pracovníků,
- 8) pracovní vztahy,
- 9) péče o pracovníky,
- 10) personální informační systém.

(Koubek, 1996, str. 96)

1.1.7 Úloha manažerů v personálním řízení

Manažeři působí v každodenním pracovním procesu jako první a vůči spolupracovníkům ve skupině nebo týmu vystupují jako hlavní aktéři řízení.

Jejich úkolem v personální oblasti je zejména:

- vybírat své spolupracovníky,
- podílet se na jejich rozvoji,
- hodnotit výsledky práce,
- vytvářet pracovní vztahy,
- sbírat, zpracovávat a komunikovat informace.

Vybírat spolupracovníky – manažeři musejí přesně definovat personální potřeby svého pracoviště i kritéria výběru na obsazení pracovního místa, dále musejí být schopni určit předpoklady uchazečů o dané místo, zhodnotit plnění daných kritérií, znát postupy výběru a musejí být aktivně přítomni při výběrovém řízení a rozhodovat, zda uchazeč odpovídá požadavkům daného pracovního místa.

Podílet se na rozvoji jednotlivců, celého pracovního týmu i na svém vlastním rozvoji – manažer vytváří podmínky pro tvorbu individuálních cílů a podmínky pro trénink dovedností a rozvoj schopností jednotlivců, podílí se na vyhodnocování potřeby

doškolování a na dalším osobním a profesním rozvoji. Hraje i roli školitele, poradce a „trenéra“ vůči dalším vedeným zaměstnancům.

Hodnotit výsledky práce týmu a jednotlivců – manažer definuje cíle týmu odpovídající cílům firmy a vypracovává s každým z vedených spolupracovníků jejich individuální cíle, dále hodnotí jejich výsledky a rozhoduje o odměnách, povýšení či přeložení.

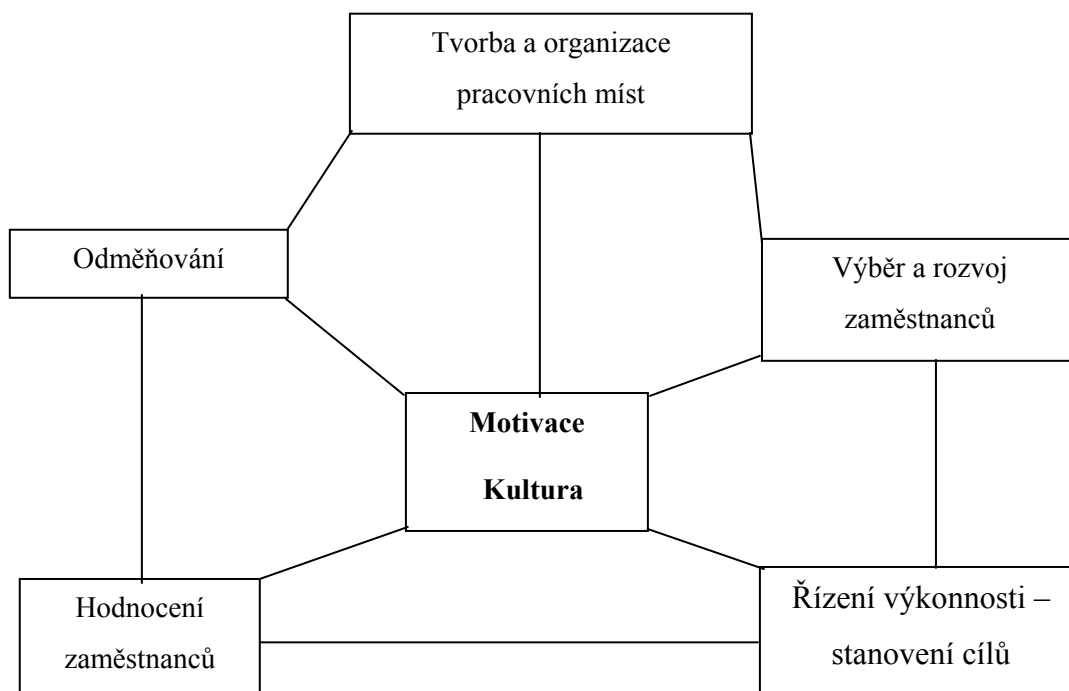
Vytvářet, udržovat a zvyšovat tvůrčí pracovní vztahy v týmu – vztahy ve skupině je nutné udržovat na žádoucí úrovni, k tomu slouží komunikace, řešení konfliktů, stanovení, používání a respektování „pravidel hry“.

Sbírat, zpracovávat a rozšiřovat informace – manažer musí vybírat a shromažďovat informace týkající se práce týmů a jejich cílů, a to jak vnější, tak vnitřní, a sdílet je se zaměstnanci i s vyššími vedoucími.

(Stýblo, 2003, str. 20)

Personální útvary jsou specializovaná pracoviště zajišťující odbornou usměrňovací, organizační, metodickou, poradenskou a kontrolní činnost (včetně speciálních služeb, např. právních) manažerům i jednotlivým zaměstnancům. Rozsah těchto personálních procesů, jež personální útvary zajišťují, schematicky ukazuje obrázek 1.

(Stýblo, 2003)



Obr. 1. Personální procesy zajišťující personální útvary

(Stýblo, 2003, str. 21)

1.2 Plánování a optimalizace pracovníků ve firmě

1.2.1 Vytváření pracovních míst

Je to proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (pracovníků zařazených na tato pracovní místa).

1.2.2 Analýza pracovního místa

Tato analýza 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 o dalších souvislostech pracovních míst.

(Koubek, 2004, str. 40)

1.2.3 Předvídání a odhad potřeby pracovníků

Měnící se povahu trhu a konkurence má logicky důsledky i pro změnu pracovních metod. Měnící se metody vedou k nárůstu požadavků na nové a odlišné dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců. Výchozí a zcela zásadní je správné časové, místní, finanční apod. plánování potřeby pracovníků, které se týká každé firmy bez ohledu na její velikost a většinou i bez ohledu na druh podnikání a její optimalizace.

V praxi to konkrétně znamená:

- jaké množství pracovníků podle jejich profesní struktury bude firma potřebovat k vykonávání odpovídajícího objemu práce,
- v jaké kvalitě, tj. jakou kvalifikační úroveň mají tito lidé splňovat,
- kolik z nich již v současné době zaměstnáváme a na jakých místech,
- jak se bude řešit nesoulad mezi předvídanou potřebou a skutečností (např. z vnitřních zdrojů přemístěním pracovníků v rámci firmy, nábořem z vnějších zdrojů, uvolňováním v případě nadbytečnosti pracovních míst apod.),
- které úkoly budou muset být na daných pracovních místech plněny a v jaké kvalitě,
- jaké pracovní a osobní způsobilosti (dovednosti, schopnosti a znalosti) budou potřebné k plnění těchto úkolů,
- jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké důsledky budou mít pro formování pracovní síly (obecně a v podniku) apod.

1.2.4 Plánování a optimalizace početních stavů pracovníků

Plánování optimálního stavu pracovníků je pro firmu stejně důležité jako plánování všech ostatních zdrojů – materiálních, finančních, technologických, technických apod.

Efektivní, a tím méně malá a střední firma, si dnes již nemůže dovolit přepych plýtvání pracovní silou a její kapacitou. Nejenže dobrých a schopných lidí není nikde nadbytek, ale chce-li si firma právě tyto lidi udržet, musí je dobře zaplatit. Je lépe mít čtyři výborné zaměstnance a zaplatit jim tolik, kolik bychom jinak rozdělili mezi šest nebo i víc

průměrných a podprůměrných zaměstnanců. Lidé (dobří lidé) jsou skutečně tím nejcennějším kapitálem firmy. Produktivní pracovní místa v podniku umocňují pouze produktivní zaměstnanci schopní vysokého výkonu.

Personální plánování je součástí podnikatelských firemních aktivit. Vyžaduje průběžné přizpůsobování změnám firemních záměrů, cílů a musí odrážet i nestabilní „personální prostředí“ firmy, např. pohyb v požadavcích na obsazování pracovních míst v organizačních útvarech, tlaky konkurence na odměňování, regionální výkyvy na trhu práce a zaměstnanosti.

(Urban, 2003)

1.2.5 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry (společně s výběrem pracovníků) rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Jeho úkolem je zajistit, aby volné pracovní místo v podniku přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.

Získávání pracovníků se neobejde bez předvídání potřeby pracovníků v podniku. Ani na okamžik se nesmí zapomenout, že získáváním pracovníků nepokrýváme jen současnou potřebu práce, ale především potřebu budoucí. Proto všechny kroky, které se v souvislosti se získáváním pracovníků podnikají, musejí brát v úvahu perspektivní potřebu pracovní síly v podniku.

Efektivní získávání pracovníků není možné bez analýzy pracovních míst a jejich produktů (popis a specifikace pracovního místa). Dále je také důležité být důkladně obeznámen se situací v podniku, především pak s profilem podnikové pracovní síly a s mírou jejího využívání, i se situací na trhu práce.

(Walker, 2003)

1.2.6 Pravidla při získávání pracovníků

Ačkoliv mohou mít jednotlivé organizace dosti odlišnou politiku získávání pracovníků, má se ve vyspělých zemích za to, že by pro každou organizaci měla platit následující pravidla:

1. Organizace by měla informovat o všech volných pracovních místech nejprve vlastní pracovníky a teprve pak, není-li možné pokrýt některá volná místa z vnitřních zdrojů, inzerovat mimo organizaci.
2. Pokud organizace oslovuje vnější zdroje pracovních sil, měla by vždy vystupovat neanonymně.
3. Organizace by se měla postarat o to, aby každý uchazeč o zaměstnání byl předem informován o základních charakteristikách volného pracovního místa, jeho požadavcích na pracovní schopnosti pracovníka i o základních pracovních podmínkách spojených s tímto místem.
4. Organizace by se měla zároveň postarat o to, aby každý uchazeč byl průběžně informován nebo alespoň mohl být kdykoliv na požádání informován o tom, jaká je jeho situace, pokud jde o možnosti získání pracovního místa, v jakém stadiu se proces získávání a výběru nachází. Organizace by měla ostatně v každém případě po obdržení nabídky neodkladně uchazeči písemně potvrdit příjem nabídky, poděkovat mu za ni a sdělit mu hrubý časový plán, podle něhož bude proces získávání a výběru pracovníků probíhat a kdy tedy je možné očekávat další kontakty s uchazečem, popř. konečné rozhodnutí.
5. Organizace by se měla snažit získat možné uchazeče jen na základě jejich schopnosti vykonávat požadovanou práci.
6. Organizace by v žádném případě neměla vědomě přehánět nebo klamat při inzerování volných míst ani v náborových tiskovinách, neměla by slibovat to, co nemůže či nechce splnit.
7. Organizace by neměla diskriminovat potenciální uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů apod. (Koubek, 2004, str. 146)

1.3 Výběr pracovníků

1.3.1 Pojetí výběru pracovníků

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

(Koubek, 2004, str. 156)

Cílem výběrového procesu je získat pracovníky, kteří budou produktivními a spolupracujícími členy firemních kolektivů, neustále rozvíjejícími svůj potenciál. Klíčovým požadavkem je stanovení kritérií úspěšnosti na obsazovaném pracovním místě.

Firma má v zásadě dvě možnosti, kde potřebného zaměstnance vyhledat – uvnitř vlastních zaměstnanců nebo na trhu práce, vně firmy.

Pokud se firma obrací na trh práce, v personální praxi se k tomu používají následující prostředky:

- inzeráty (sdělení, oznámení) v masově sdělovacích nebo odborných prostředcích jako jsou noviny, časopisy, ale také televize, rozhlas, veřejné dopravní prostředky atd.,
- konkurzní řízení,
- osobní kontakty a doporučení,
- úřady práce, zprostředkovatelny práce, poradenské agentury a kanceláře atd.,
- školy, manažerské a profesní svazy, zájmová sdružení a asociace,
- jiné firmy a podniky,

- ostatní, např. vyhledávání bývalých pracovníků, důchodců, žen na mateřské dovolené atd.

(Kahle, 1994)

1.3.2 Metody výběru pracovníků

Uchazeči, kteří úspěšně prošli předvýběrem (pokud se předvýběr nekonal, pak ti, kteří jsou vybráni do další fáze výběrového procesu), jsou kontaktováni s výzvou k dalšímu setkání.

Při výběru však musí být rozhodnuto, jaké metody výběru budou použity (lze je rozdělit do několika skupin).

První skupinu tvoří metody tzv. **základní**. Těmito metodami je personální anamnéza – dotazník, životopis a výběrový rozhovor (interview).

Dotazník bývá většinou strukturován do určitých celků, které vypovídají o úsecích profesního života a osobnosti uchazeče o zaměstnání. Formulář dotazníku si každý podnik může zvolit individuálně. Záleží na něm, jak podrobné chce informace a o kterých faktech.

Životopis by měl být zhruba jednostránkový s popisem významných etap profesního vývoje uchazeče a se stručnými údaji o jeho osobním životě, vztahující se k výkonu budoucího zaměstnání, například jak tráví volný čas, jaké má osobní záliby a zájmy, rodinné zázemí apod. Životopis má být krátký, faktický a výstižný. Nesmí být však až tak krátký, aby byl souhrnem pouhých statistických údajů a faktů o uchazeči, jako jsou např. datum narození, datum ukončení vzdělání atd.

Výběrový rozhovor bývá označován za nejvýznamnější a také za jednu z nejobtížnějších částí výběrového řízení. Vedení rozhovorů musejí ovládat nejen personální manažeři, ale i výkonní vedoucí (tím spíše tam, kde ve firmách nejsou personální útvary nebo specialisté). Výběrový rozhovor má dvě základní části.

První částí je příprava rozhovoru. Dobrý manažer nikdy neabsolvuje přijímací rozhovor bez náležité přípravy. Ten, kdo rozhovor povede, si musí předem dále ujasnit vhodnost uchazeče pro zařazení na nabízené pracovní místo a promyslet a stylizovat otázky, které chce uchazeči položit.

Druhou částí je vlastní rozhovor, který musí být volným, vstřícně laděným dialogem (nikoli komisně strohým výsledkem) s uchazečem.

Další skupinou metod, které rozšiřují podle potřeby a účelu metody dříve uvedené, tvoří *testování způsobilosti* (odborné, psychické, speciální).

Odborné testy jsou vhodné pro posuzování odborných předpokladů pro výkon práce, např. testování znalostí v dopravní obsluze při distribuci zboží, materiálu, přepravě lidí apod.

Posuzování psychické způsobilosti se týká prakticky všech kategorií zaměstnanců a pracovních míst, kde jsou psychické předpoklady považovány za nezbytné nebo alespoň jejich jistá úroveň za vhodnou.

Testy speciální způsobilosti jsou například určeny k posouzení vhodnosti ke skupinové práci.

Další v praxi doporučovanou metodou výběru jsou reference o budoucích zaměstnancích. Reference o jednotlivých uchazečích, pocházející nejčastěji od bývalého zaměstnavatele, mívají jak písemnou (posudek od bývalého zaměstnavatele), tak ústní formu (nejčastěji telefonicky). Jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnavatelé žádají pracovní posudky na uchazeče o zaměstnání, bývá obava, že uchazeč nemusí při pohovoru říci vše, může zakrývat některé skutečnosti. Jiným důvodem může být také snaha doplnit si o uchazeči informace, které potřebujeme.

(Stýblo, 2003)

Proces výběru pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce. Měl by v maximální míře šetřit čas a prostředky obou stran. Navzdory tomu, že existuje a organizací je nabízeno množství efektních a údajně spolehlivých („vědeckých“) metod výběru pracovníků, je přece nejspolehlivější **pohovor s uchazečem**, který by měl být neopomenutelnou součástí výběrové procedury a rozhodující metodou výběru.

(Koubek, 1995)

1.3.3 Pohovor jako základní metoda výběru pracovníků

Pohovor je nejpoužívanější a nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které nemohou přinést jiné metody výběru. Je to vidět z cílů, jimž pohovor slouží:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech,
- poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v podniku a umožnit mu, aby se rozhodl, zda práce na obsazovaném pracovním místě mu bude vyhovovat,
- posoudit osobnost, povahové rysy uchazeče,
- získat od uchazečů podněty využitelné nejen v personální práci, ale i v řízení podniku a zlepšování jeho práce,
- přispět k dobré pověsti podniku u vybraných i odmítnutých uchazečů nenápadným prezentováním pozitiv podniku i způsobem jednání s uchazeči.

Aby tyto cíle mohl pohovor splnit, musí být dobře připravený.

1.4 Přijímání pracovníků

1.4.1 Pojetí přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.

(Koubek, 2004, str. 178)

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy. V průběhu přípravy pracovní smlouvy by měl mít přijímaný pracovník možnost seznámit se s návrhem podniku a vyjádřit se k němu.

Další nezbytnou formální náležitostí přijímání pracovníků je krok, během něhož je pracovník ústně seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru v podniku a jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě. Současně se zodpoví jeho případné dotazy. Tento krok by měl být učiněn ještě před podpisem smlouvy.

Zpravidla

před podpisem pracovní smlouvy by měl nový pracovník absolvovat i vstupní lékařskou prohlídku.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a to zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, popřípadě jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod.

(Mayerová, Růžička, 2000)

Rozsah údajů pro potřeby personální evidence se může v jednotlivých organizacích nebo u jednotlivých kategorií pracovníků lišit, nicméně za minimální rozsah údajů lze považovat následující údaje:

- a) příjmení (rodné příjmení), jméno, titul,
- b) datum a místo narození,
- c) rodné číslo,
- d) rodinný stav a informace o závislých dětech,
- e) adresa trvalého bydliště, telefonní číslo,
- f) adresa přechodného bydliště, telefonní číslo,
- g) národnost/státní příslušnost,
- h) charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost,

- i) údaje o kvalifikaci (vyučenost, vzdělání, praxe),
- j) informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu,
- k) datum vzniku pracovního poměru,
- l) pracovní zařazení v organizaci,
- m) místo pracoviště v organizaci.

(Koubek, 2004, str. 179)

V případě, že jde o přijímání nového pracovníka, je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení.

1.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se :

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- b) sdělováním výsledků jednotlivým pracovníkům a projednáváním s nimi těchto výsledků,
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

(Milkovich, Boudreau, 1993)

1.5.1 Úloha personalistů při hodnocení zaměstnanců

V moderních firmách je hodnocení zaměstnanců důležitým prostředkem k objasňování cílů a standardů výkonnosti a k motivování jejich individuálního výkonu do budoucna. Dá se říci, že bez hodnocení se vlastně neobejde žádná personální činnost.

Hodnocení zaměstnanců má dát odpověď na otázky:

- co a jak zaměstnanec dělá – posouzení výkonů a výsledků jeho práce,
- jaký zaměstnanec je – posouzení schopností, vlastností, postojů a předpokladů pro práci.

V personální praxi je možné pracovní hodnocení, resp. jeho výsledky využít pro následující činnosti:

1. rozhodování o platech (odměňování),
2. stanovení budoucího využití zaměstnance,
3. zjištění potřeb doškolování a dalšího rozvoje zaměstnance,
4. motivaci zaměstnance k docílení vysokých pracovních výkonů,
5. zlepšení vzájemných vztahů a pochopení mezi vedoucími a vedenými,
6. zlepšení výkonnosti, resp. výkonového potenciálu zaměstnanců.

(Kahle, 1994)

1.5.2 Systém pracovního hodnocení

V každé firmě je třeba, aby bylo jasné, kdo za co odpovídá. A to platí i v případě pracovního hodnocení. Za hodnocení zaměstnanců odpovídá příslušný vedoucí. Ten má při hodnocení za povinnost:

- shromažďovat průběžně a vhodným způsobem vést informace nezbytné pro hodnocení zaměstnanců v řízeném útvaru,
- provádět hodnotící pohovor se spolupracovníky s průkazným záznamem o závěrech,
- zajišťovat závěry pracovního hodnocení v každodenním vedení lidí.

1.5.3 Zásady pracovního hodnocení

Vedoucí pracovníci, kteří budou hodnotit zaměstnance, by měli pochopit, že:

- nehodnotí obecné osobní či kvalifikační charakteristiky, např. vzdělání, délku praxe, ale konkrétní výkony, chování, jednání, postoje lidí atd. za určité období,
- ten, kdo hodnotí, posuzuje hodnocené (vždy pokud je to jen trochu možné) ve vzájemném porovnání tak, aby jejich výsledky byly souměřitelné,
- hodnotí se podle všech známých kritérií (hledisek), obvykle stupňovitých, tzn. od nejlepšího k nejhoršímu (ať už slovně, číselně, bodově či jinak),
- hodnotí se ne prvotně za účelem kritiky, ale především za účelem poděkování a dalšího povzbuzení spolupracovníků,
- výsledky hodnocení se neutajují a neuzavírají do trezorů, ale naopak konfrontují s názory hodnocených,
- hodnocení zaměstnanců se „nedeleguje“ na nikoho dalšího a je činností příslušející výhradně příslušnému vedoucímu pracovníkovi,
- hodnocení zaměstnanců se stává trvalou a průběžnou součástí práce podnikového vedení s lidmi.

1.5.4 Hlediska posuzování pracovního výkonu

Jako hlediska pro posuzování výkonu zaměstnanců se doporučuje vzít v úvahu:

- úroveň odborných znalostí, dovedností, zručností,
- úroveň pracovní kázně a spolehlivosti zaměstnance,
- úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti,
- kvalita a množství pracovního výkonu,
- zvládání fyzického nebo neuropsychického zatížení,

- zvládání změn a adaptability na změny,
- úroveň kooperace a jednání s lidmi,
- schopnost přijímat a nést riziko.

1.5.5 Způsob hodnocení zaměstnanců

Způsoby je třeba stanovit zcela jednoznačně, téměř normativně, a to vždy pro určité okruhy zaměstnanců, např.:

- vedoucí pracovníci – nižší, střední a vrcholové řízení,
- samostatní odborní pracovníci a specialisté (pracovníci štábních útvarů),
- vybraní provozní pracovníci (dělníci) a vedoucí provozů (mistři, vrchní mistři apod.).

(Kahle, 1994)

1.5.6 Problémy a chyby hodnocení pracovníků

Nejčastěji se při hodnocení pracovníků, kromě špatného výběru kritérií a metod a nepřihlížení k objektivním vlivům, vyskytují chyby:

- a) přílišná shovívavost,
- b) přílišná přísnost,
- c) tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice,
- d) tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek,
- e) tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky,
- f) tzv. halo efekt (nechá se unést prvním dojmem, vystupováním atd.),
- g) přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství, známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.

- h) přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení (např. snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků atd.),
- i) výrazně kritická forma hodnocení,
- j) nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli.

Všechny tyto chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení pracovníků a znemožňují srovnatelnost hodnocení v různých částech organizace.

Abychom se vyhnuli uvedeným chybám, je bezpodmínečně nutné:

- a) důkladně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení, aby byly přiměřené účelu hodnocení i povaze práce hodnocených pracovníků,
- b) důkladně připravit všechny dokumenty (formuláře, pokyny, vysvětlivky) používané k hodnocení,
- c) důkladně vypracovat plán (postup) hodnocení,
- d) důkladně proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět, zpracovávat dokumenty hodnocení a provádět rozhovory s hodnocenými pracovníky (komunikační dovednosti),
- e) informovat pracovníky o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení a zajistit si jejich ochotu k případné spolupráci.

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací.

(Koubek, 2004, str. 215-216)

1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa).
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita).
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- d) Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, pravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolenovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy) a motivace pracovníka.

(Armstrong, 1999)

Vzdělávání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku 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 jejich spokojenost a vazbu na podnik.

Obecně lze konstatovat, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností.

Podnikové vzdělávání pracovníků se orientuje na různé oblasti vzdělávání:

- a) oblast kvalifikace, tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst, konkrétně jde o orientaci, doškolování a přeškolování,
- b) oblast rozvoje (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace).

Obě oblasti vzdělávání jsou považovány za velmi významný nástroj zvyšování pracovního výkonu jedince i celého podniku, nástroj zvyšování úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku i za nástroj zvyšující atraktivnost práce v podniku.

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

1.6.1 Vzdělávací aktivity

Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky musejí zajistit:

- aby nový pracovník porozuměl všem aspektům své práce a byl schopen zvládnout všechny její úkoly,
- aby se v podniku zorientoval,
- aby získal sebedůvěru, že bude dělat práci dobře,
- aby se zařadil do podnikového pracovního kolektivu a své pracovní skupiny,
- odhalení potenciálních problémů tak, aby mohly být bezodkladně řešeny,
- aby celý tento proces proběhl hladce a co nejrychleji.

Proces vstupního vzdělávání nového pracovníka musí být individuální a vycházet nejen z charakteru a obsahu práce na pracovním místě, pro které byl přijat, ale i z informací,

které jsme o novém pracovníkovi dostali v procesu získávání a výběru, popřípadě při dosavadních kontaktech s ním.

(Koubek, 1996)

1.7 Teoretická východiska pro analýzu

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční.

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

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

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i

procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost, která se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku. Dále sem patří i sdělování výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizace opatření, která tomu mají napomoci.

Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku 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 jejich spokojenost a vazbu na podnik.

V teoretické části jsem shrnula většinu důležitých informací týkajících se plánování pracovníků ve firmě, výběru, přijímání, hodnocení a vzdělávání pracovníků. Tyto údaje byly východiskem pro zpracování analytické části.

S ohledem na rozsah mé diplomové práce se v projektové části budu zabývat pouze hodnocením pracovníků. Toto téma je pro firmu velmi zajímavé a podle mého názoru i velmi důležité.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Charakteristika firmy AVEX TRADE spol. s r. o.

2.1.1 Profil společnosti

Firma AVEX TRADE spol. s r.o. byla založena v roce 1995. Při zahájení činnosti se společnost orientovala na mezinárodní a vnitrostátní dopravu a obchodní činnosti. K těmto činnostem přibyla i kovovýroba.

Výrobní areál společnosti se nachází v České republice u města Napajedla, asi 20 km od města Zlín. 231 zaměstnanců firmy je připraveno vyjít vstříc všem požadavkům zákazníka.

Jeden z největších světových výrobců pneumatik udělil firmě AVEX TRADE spol. s r. o., na základě jeho vysokého standardu kvality výroby, licenci k výrobě skladovacích palet. Tento mezinárodní koncern je vlastníkem patentu tohoto provedení palet. Firma AVEX TRADE spol. s r. o. je smluvně vázaný náhradní dodavatel a vlastní právo k uvádění těchto palet na světový trh. Kvalita firmy je prověřena sedmiletou spoluprací s tímto koncernem.

AVEX TRADE spol. s r. o. dodává své výrobky především na zahraniční trhy – USA, Japonsko, Turecko, Francie, Itálie, Německo, Švédsko, Velká Británie, Belgie, Maďarsko, Polsko, Nizozemí, Španělsko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Rusko a také Jihoafrická republika.

O schopnosti a kvality firmy napovídá 7 000 000 ks pneumatik skladovaných v paletách vyrobených firmou AVEX TRADE spol. s r. o.

Firma AVEX TRADE spol. s r. o. poskytuje také podporu při logistických operacích. Oddělení logistiky ve firmě zabezpečuje bezproblémový přesun výrobků k zákazníkům. Logistický proces představuje zdroj přidané hodnoty poskytovaný zákazníkům spolu s výrobkem. Vyšší spolehlivost dodávek, rychlejší reakce a poskytované bezchybné služby – to jsou priority, na jejichž zlepšování firma neustále pracuje.

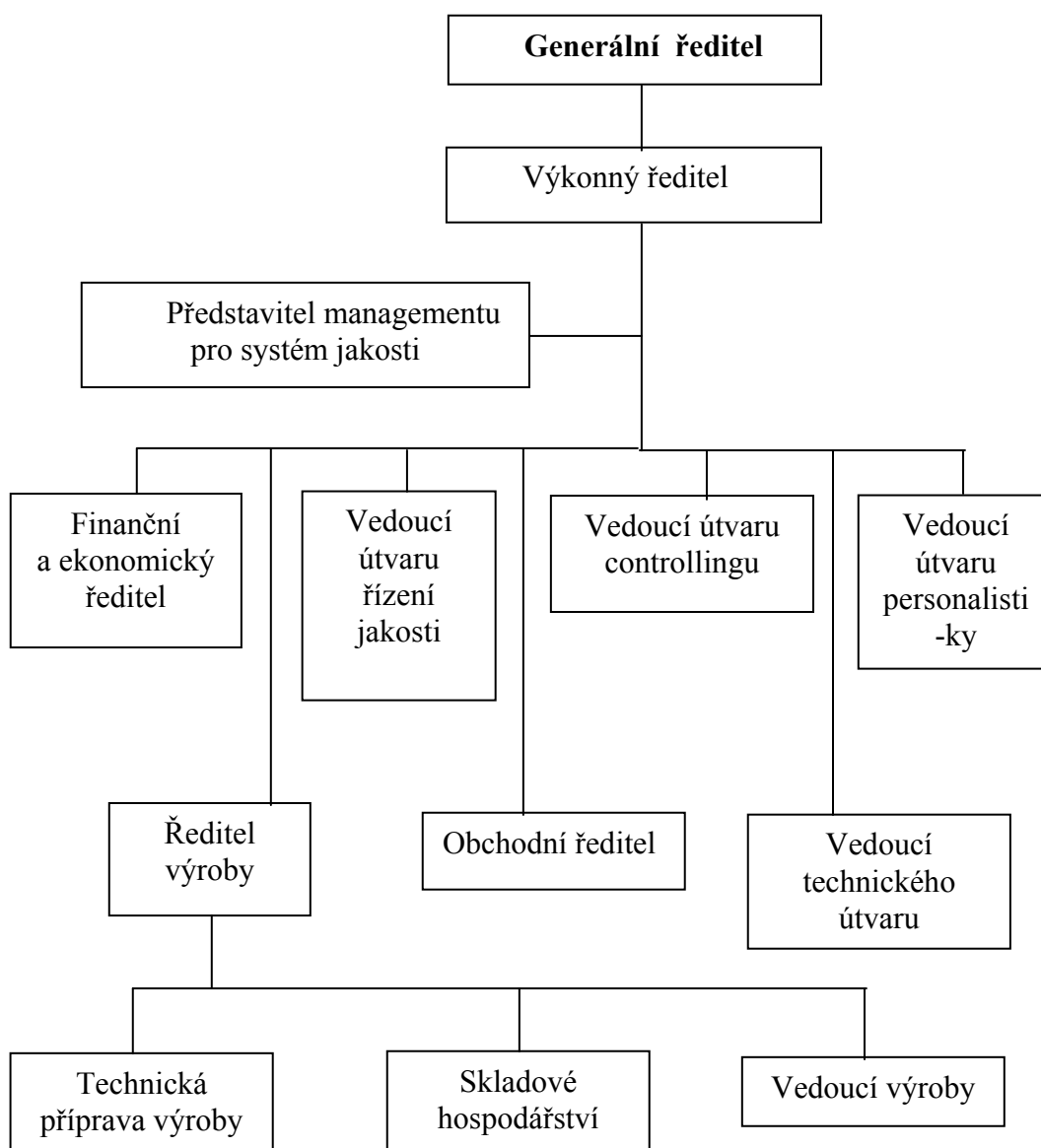
8. 12. 2000 byl firmě AVEX TRADE spol. s r. o. udělen certifikát firmou RWTÜV podle normy ČSN EN ISO 9001 (příloha P I). Kvalita je ve firmě považována za prioritní prvek a je kladena na první místo při veškerých aktivitách.

2.1.2 Výrobní program

Hlavním výrobním programem firmy je výroba kovových palet pro skladování a přepravu pneumatik všech druhů a velikostí a výroba speciálních palet pro pneu průmysl.

(Interní materiály firmy)

2.1.3 Organizační schéma a stav pracovníků



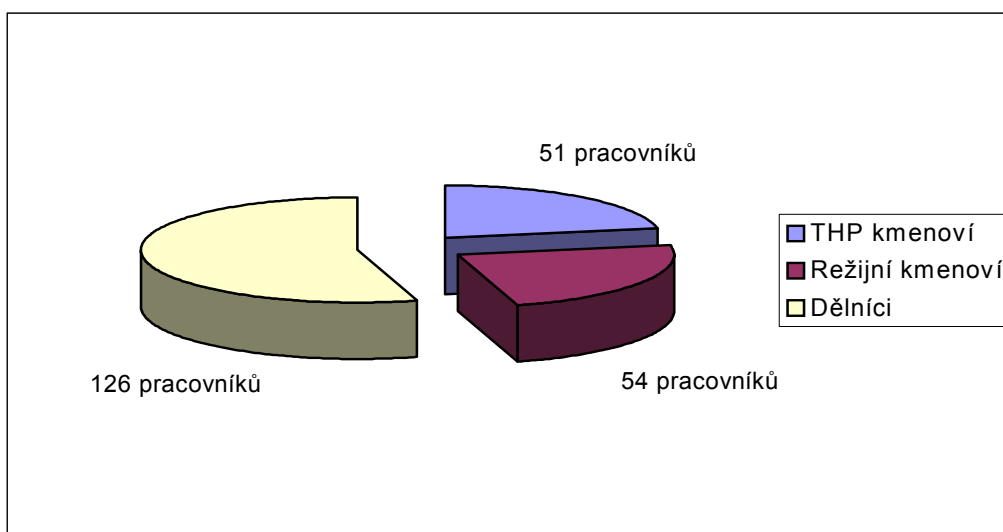
Obr. 2. Organizační schéma společnosti AVEX TRADE spol. s r. o.

(Interní materiály firmy)

Počet pracovníků ke dni 29.3.2005 byl následující:

Celkový počet pracovníků AVEX TRADE spol. s r. o.	
THP kmenoví (mistři, kontroloři)	51
Režijní kmenoví (skladníci, výdejny)	54
Dělníci	126
Celkem AVEX TRADE spol. s r. o.	231

Tab. 1. Celkový počet pracovníků ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o.



Obr. 3. Počet pracovníků ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o.

(Interní materiály firmy)

2.1.4 Odpovědnosti

Generální ředitel odpovídá za:

- podepsání pracovní smlouvy ze strany zaměstnavatele,
- podepsání dohody o rozvázání pracovního poměru nebo výpovědi ze strany zaměstnavatele.

Výkonný ředitel odpovídá za:

- řízení lidských zdrojů ve společnosti,

- podepsání pracovní smlouvy ze strany zaměstnavatele,
- podepsání dohody o rozvázání pracovního poměru nebo výpovědi ze strany zaměstnavatele,
- vznesení požadavku na funkční místo/zaměstnance u kategorie THP (technicko hospodářský pracovník),
- schválení požadavku na funkční místo u kategorie THP,
- provedení přijímacího pohovoru u kategorie THP, vypracování pracovní náplně u programu zácviku,
- hodnocení zaměstnance kategorie THP před ukončením zkušební doby, doby určité,
- pravidelné hodnocení vedoucího útvaru (VÚ) a představitele managementu pro systém jakosti (PMSJ).

Útvar personalistiky odpovídá za:

- provádění veškerých činností spojených s personalistikou,
- ukládání veškeré dokumentace spojené s problematikou personalistiky,
- vystavení vstupních a výstupních dokumentů zaměstnanci,
- vystavení osobní karty zaměstnance,
- vedení evidence v personálním a mzdovém programu,
- sestavení ročního plánu vzdělávání.

Vedoucí útvaru odpovídá za:

- vznesení požadavku na funkční místo/zaměstnance,
- schválení požadavku na funkční místo u kategorie D (dělník),

- provedení přijímacího pohovoru u kategorie D (pohovor může být proveden rovněž jen za účasti mistra), vypracování pracovní náplně u režijních D,
- předkládání podkladů pro sestavení ročního plánu vzdělávání,
- hodnocení provedeného školení,
- hodnocení zaměstnance kategorie THP před ukončením zkušební doby, doby určité,
- pravidelné hodnocení podřízených pracovníků.

Mistr odpovídá za:

- vznesení požadavku na funkční místo/zaměstnance u kategorie D, vypracování pracovní náplně u THP a popisu pracovního místa u D,
- provedení základního školení PO (požární ochrana) a BP (bezpečnost práce) při přijímání nového zaměstnance (D),
- hodnocení zaměstnance kategorie D před ukončením zkušební doby, doby určité,
- pravidelné hodnocení podřízených zaměstnanců.

Vedoucí technického útvaru odpovídá za:

- provedení základního školení PO a BP při přijímání nového zaměstnance (THP),
- organizaci a průběh školení PO a BP,
- organizaci a průběh opakovacích kurzů kategorie D.

2.2 Požadavek na funkční místo/zaměstnance

2.2.1 Vznesení požadavku

Požadavky na funkční místo/zaměstnance uplatňují výkonný ředitel, vedoucí odborných útvarů a mistři na formuláři Požadavek na funkční místo/zaměstnance, který je stejný pro kategorie D i THP.

Požadavek na funkční místo/zaměstnance slouží jako formulář při vytváření nového pracovního místa, v případě potřeby nového zaměstnance na již vzniklé pracovní místo nebo při obou variantách současně. Tento požadavek musí obsahovat:

- název funkce,
- útvar – úsek (číslo),
- požadavek na vzdělání (THP – úplné střední, úplné střední odborné, vysokoškolské + směr, např. ekonomický, strojírenský apod.),
- požadavek na profesi (D – střední odborné + obor, případně základní),
- požadavek na odborné znalosti (např. PC, svářečský průkaz),
- požadované organizační a řídicí schopnosti (THP),
- požadované jazykové a další potřebné znalosti (např. řidičský průkaz),
- rozhodnutí a schválení VŘ (výkonný ředitel) nebo ŘV (ředitel výroby).

2.2.2 Předání požadavku

Požadavky na funkční místo/zaměstnance u kategorie:

- D – předkládají mistři řediteli výroby,
- THP – předkládají vedoucí útvaru výkonnému řediteli.

2.2.3 Projednání požadavku

Ředitel výroby projednává s mistry Požadavek na funkční místo/zaměstnance (kategorie D) a rozhoduje o návrzích.

Výkonný ředitel projednává s vedoucím útvaru Požadavky na funkční místo/zaměstnance (kategorie THP) a rozhoduje o návrzích.

Pokud výkonný ředitel nebo ředitel výroby (kategorie D i THP) nesouhlasí s návrhem na vytvoření funkčního místa nebo přijetí nového zaměstnance, vyznačí zamítavé

rozhodnutí ve formuláři Požadavek na funkční místo/zaměstnance a vrátí jej mistrovi nebo vedoucímu útvaru.

V případě, že výkonný ředitel (kategorie THP) nebo ředitel výroby (kategorie D) s návrhem souhlasí, vyznačí kladné rozhodnutí ve formuláři Požadavek na funkční místo/zaměstnance a postoupí jej útvaru personalistiky (ÚP)

2.2.4 Vyřízení požadavku

Pracovník útvaru personalistiky (PÚP) prověří v databázi evidence zaměstnanců (PC, osobní karta), zda je možné některé požadavky uspokojit z vlastních zdrojů.

Pokud některý zaměstnanec z vlastních zdrojů vyhovuje kvalifikačním požadavkům na volné funkční místo jen částečně, může být doporučen vedoucím útvaru (u kategorie D po dohodě s mistrem) nebo výkonným ředitelem (kategorie THP) k doplnění kvalifikace v souladu s Požadavky na funkční místo/zaměstnance a v souladu s Ročním plánem vzdělávání.

V případě, že evidenci zaměstnanců nenalezne vhodného kandidáta na nový pracovní požadavek, postupuje pracovník útvaru personalistiky podle následujícího náboru.

2.2.5 Nábor

Útvar personalistiky realizuje nábor nových zaměstnanců formou:

- evidence zájemců o volná pracovní místa v pořadači Uchazeči o místo/dotazníky,
- inzerce,
- inzerce a intranetu,
- personální agentury,
- výběrového řízení,
- předání nabídek volných pracovních míst na pracovní nebo městský úřad.

V případě, že nábor není úspěšný, musí se opakovat. V opačném případě se postupuje podle přijímacího řízení (viz bod 2.3).

2.2.6 Kvalifikační požadavky na funkční místo a pracovní náplň

Ze schváleného požadavku na funkční místo/zaměstnance zaznamená pracovník útvaru personalistiky kvalifikační požadavky do formuláře Kvalifikační požadavky na funkční místa ve společnosti AVEX TRADE spol. s r. o.

Na nově vytvořené funkční místo musí být výkonným ředitelem nebo vedoucím útvaru ve spolupráci s útvarem personalistiky sestavena pro THP Pracovní náplň a pro D (dělníky) popis pracovního místa.

Kvalifikační požadavky a Pracovní náplně jsou vystaveny ve dvou vyhotoveních:

- originál je předán útvaru personalistiky (šanon Kvalifikační požadavky na funkční místa a Pracovní náplně),
- kopii obdrží výkonný ředitel a vedoucí útvaru (kategorie THP) nebo mistr (kategorie D).

Kopii popisu pracovního místa obdrží nový zaměstnanec kategorie D v útvaru personalistiky při uzavírání pracovní smlouvy, u THP zpracuje pracovník útvaru personalistiky pracovní náplň na jméno při uzavírání pracovní smlouvy.

Vývojový diagram: Požadavek na funkční místo (příloha P II).

2.3 Přijímací řízení

2.3.1 Ověření požadavku na funkční místo s uchazečem a vypsání dotazníku

Uchazeč o pracovní místo se dostaví do útvaru personalistiky (ÚP), kde s ním pracovník útvaru personalistiky (PÚP) provede pohovor, při kterém ověří na základě Hlášení potřeb zaměstnanců na...čtvrtletí...nebo Požadavku na funkční místo/zaměstnance, zda pro uchazeče existuje volné místo.

Dokument Hlášení potřeb zaměstnanců na...čtvrtletí...vyplňují výkonný ředitel (VŘ), vedoucí útvaru (VÚ) a mistr (Ms) a předávají ho před začátkem každého kalendářního čtvrtletí útvaru personalistiky.

Jestliže volné místo neexistuje, pokračuje PÚP podle bodu 2.3.2., v opačném případě ověří jeho odborné předpoklady (kvalifikace a praxe) stanovené Kvalifikačními požadavky na funkční místo.

Každý nový uchazeč o zaměstnání vyplíše Dotazník uchazeče o zaměstnání.

2.3.2 Sdělení zamítavého stanoviska uchazeči

Jestliže pro nového uchazeče dle Hlášení potřeb zaměstnanců nebo Požadavku na funkční místo/zaměstnance není volné místo, sdělí PÚP tuto skutečnost uchazeči a ukončí s ním další jednání.

Dotazník uchazeče o zaměstnání je zařazen do pořadače, kde je uložen po dobu šesti měsíců pro případné budoucí použití.

2.3.3 Přijímací pohovor

V případě, že uchazeč o pracovní místo vyhovuje kvalifikačním požadavkům na nově vytvořené nebo volné místo, je pozván k přijímacímu pohovoru.

Vedoucí výroby, vedoucí útvaru pro kategorii THP a ředitel výroby nebo mistr pro kategorii D (dělníci) provádí přijímací pohovor, který je v souladu s Požadavky na funkční místo.

Z přijímacího pohovoru pořídí záznam, který musí současně obsahovat i návrh tarifního zařazení.

2.3.4 Zamítnutí

V případě, že vedoucí výroby a vedoucí útvaru (kategorie THP) nebo ředitel výroby, mistr (kategorie D) nedoporučují přijetí nového uchazeče, zaznamenají tento údaj do Dotazníku uchazeče o zaměstnání a předají jej zpět útvaru personalistiky (ÚP) k založení.

Závěrečné jednání s uchazečem provede pracovník útvaru personalistiky (PÚP).

2.3.5 Přijetí

Jestliže uchazeč o pracovní místo vyhovuje všem požadavkům a vedoucí výroby spolu s vedoucím útvaru (kategorie THP) nebo ředitel výroby, mistr (kategorie D) projeví

o přijetí uchazeče zájem, učiní o tom záznam v Dotazníku uchazeče o zaměstnání a dotazník vrátí zpět útvaru personalistiky k vyřízení vstupní lékařské prohlídky.

2.3.6 Zajištění vstupní lékařské prohlídky

K provedení vstupní lékařské prohlídky vystaví PÚP žádanku Posudek o zdravotním stavu zaměstnance a odešle uchazeče ke smluvnímu lékaři na prohlídku.

2.3.7 Převzetí výsledku lékařské prohlídky

Po provedení vstupní lékařské prohlídky přinese uchazeč o místo zpět do útvaru personalistiky výsledek prohlídky potvrzený smluvním či odborným lékařem.

V případě, že uchazeč o místo z lékařského hlediska nevyhovuje, je zamítnut a pracovník personálního útvaru provede záznam v Dotazníku uchazeče o zaměstnání, který založí do pořadače Zamítnutí uchazeči o místo.

V případě, že uchazeč o místo je schopen z lékařského hlediska zastávat danou funkci, je s ním v personálním oddělení sepsána Pracovní smlouva.

Pracovní smlouvu podepisuje ze strany zaměstnavatele jeden z jednatelů společnosti (generální nebo výkonný ředitel).

Platí-li uchazeč o místo za provedení vstupní lékařské prohlídky přímo u lékaře poplatek, předá doklad o zaplacení do útvaru personalistiky a po uplynutí zkušební doby obdrží zpět v plné výši sumu, kterou za vstupní lékařskou prohlídku zaplatil.

2.3.8 Sepsání pracovní smlouvy

Pověřený pracovník personálního útvaru:

- podle občanského průkazu překontroluje totožnost nového zaměstnance,
- podle dokladů o vzdělání (výuční list, maturitní vysvědčení, diplom apod.) překontroluje kvalifikaci,
- překontroluje platnost průkazů nutných k výkonu povolání (svářečské, řidičské, vazačské, jeřábnické průkazy atd.),

- převezme zápočtový list z předcházejícího zaměstnání nebo potvrzení úřadu práce o době, po kterou byl občan veden v evidenci uchazečů o zaměstnání,
- založí tyto dokumenty do Osobní karty zaměstnance,
- sepiše s novým zaměstnancem Pracovní smlouvu,
- vystaví Mzdový předpis (D) a Platový výměr (THP),
- Pracovní smlouva, Mzdový předpis a Platový výměr se vystavuje ve dvou vyhotoveních a jsou opatřeny podpisem nového zaměstnance a jednoho z jednatelů společnosti (generální ředitel nebo výkonný ředitel) včetně razítka,
- sepiše s novým zaměstnancem Dohodu o hmotné odpovědnosti,
- předloží novému zaměstnanci k podpisu Prohlášení o ochraně osobních údajů.

Jednotlivá vyhotovení se rozdělují takto:

- 1. vyhotovení všech vystavených dokumentů obdrží zaměstnanec,
- 2. vyhotovení Pracovní smlouvy založí pracovník útvaru personalistiky do Osobní karty zaměstnance,
- 2. vyhotovení Mzdového výměru se založí do pořadače Mzdové výměry,
- 2. vyhotovení Dohody o hmotné zodpovědnosti se založí do pořadače Dohody o hmotné odpovědnosti.

Všechna druhá vyhotovení slouží zároveň jako podklad pro mzdovou účtárnu.

Nový zaměstnanec je seznámen s Pracovním řádem, organizační strukturou společnosti a systémem jakosti na základě materiálu, který je k dispozici v útvaru personalistiky (také viz informační tabule). Toto obeznámení potvrdí nový zaměstnanec svým podpisem v knize Seznámení se systémem jakosti a uloží se v útvaru personalistiky. Současně pracovníci, kteří budou pracovat s měřidly, obdrží jeden výtisk Pravidla pro zacházení s měřidly (výtah z Metrologického řádu).

2.3.9 Zavedení zaměstnance do personální a mzdové evidence v PC

Po ukončení přijímacího řízení pracovník útvaru personalistiky:

- vloží osobní data nového zaměstnance do personálního a mzdového programu,
- vyplní a založí Osobní kartu zaměstnance, která musí obsahovat:
 - číslo útvaru, osobní číslo, příjmení, jméno, akademický titul zaměstnance,
 - rodné číslo a místo narození zaměstnance,
 - datum vzniku pracovního poměru,
 - doklady o vzdělání a průkazy nutné k výkonu povolání.

V případě potřeby pracovník útvaru personalistiky vystaví pro nového zaměstnance Kartou výdejny pro poskytování osobních ochranných pomůcek a vydání zápůjčních známek.

Vývojový diagram přijímacího řízení (příloha P III).

2.4 Školení nových zaměstnanců

2.4.1 Vstupní školení a zařazení zaměstnance na pracoviště

Proškolený vedoucí útvaru (kategorie THP) a proškolený mistr (kategorie D) seznámí nového zaměstnance s jeho pracovní náplní a provede podrobnou instruktáž na novém pracovišti v souladu s bezpečnostními a požárními předpisy pracoviště. Současně seznámí nového zaměstnance se systémem jakosti a s politikou jakosti ve vztahu k jeho pracovišti.

Provedení instruktáže zaznamená proškolený vedoucí útvaru nebo mistr ve spolupráci s pracovníkem útvaru personalistiky do knihy Vstupní instruktáž BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a knihy Vstupní instruktáž externích pracovníků. Zápis musí obsahovat:

- téma školení či instruktáže (uvedeno v záhlaví knihy),
- datum provedení,

- jméno a rodné číslo zaměstnance,
- podpis zaměstnance,
- podpis školitele.

Tyto knihy jsou uloženy v útvaru personalistiky.

2.4.2 Příprava školení PO a BP

Za organizaci a průběh školení odpovídá útvar personalistiky. AVEX TRADE spol. s r. o. má zajištěnou smluvní firmu, která provádí kontrolní a vzdělávací činnosti na úseku BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (požární ochrana).

2.4.3 Realizace školení PO a BP

Termín školení oznamuje pracovník útvaru personalistiky výkonnému řediteli a všem vedoucím útvarů formou e-mailové pozvánky. Výkonný ředitel, vedoucí útvaru a mistr jsou povinni na základě pozvánky zajistit účast příslušných zaměstnanců na školení. Školení probíhá v areálu firmy v předem určených prostorách.

Doklady o absolvování školení – prezenční listina a osvědčení o absolvování školení zůstávají trvale uloženy v útvaru personalistiky. Útvar personalistiky provede o uskutečněném školení záznam v evidenci personálního a mzdového programu.

2.4.4 Periodicita školení

Není-li stanoveno jinak, je platnost školení PO pro vedoucí pracovníky 3 roky, pro ostatní zaměstnance 2 roky, pro členy požárních hlídek a strážné 1 rok. Školení BP platí pro vedoucí pracovníky 3 roky, pro ostatní 1 rok. Nejpozději po uplynutí uvedených lhůt musí být zopakováno.

2.5 Hodnocení zaměstnanců před ukončením zkušební doby a před ukončením doby určité

Pro pracovníky se provádí hodnocení:

- ve zkušební době (hodnotí se odbornost, obětavost, flexibilita atd.),

- v době určité,
- periodické hodnocení (provádí se např. 1 x ročně).

Pro techniky se provádí kvartální hodnocení (příloha P IV), které se uskutečňuje 1 x za 3 měsíce.

Jednotlivá hodnocení vyplňují pracovníci samostatně a pak jsou předány na personální oddělení.

2.5.1 Postup při provádění hodnocení zaměstnanců

Personální oddělení firmy AVEX TRADE spol. s r. o. je teprve ve fázi růstu, a proto není problematika hodnocení detailně zpracována.

Dosavadní postup je jednoduchý, ale do budoucna se počítá s rozšířením systému hodnocení zaměstnanců.

Každý vedoucí (hodnotitel) předá hodnocenému zaměstnanci formulář Kvartální hodnocení THP pracovníků (příloha P IV) nebo Vyhodnocení plnění kvalifikačních požadavků na funkční místo (příloha P V). Jednotliví pracovníci stanovený formulář vyplní a odevzdají na personálním oddělení ve stanovené lhůtě.

Vyplněné formuláře oprávněný personálista vyhodnotí podle následujícího hodnocení. K dispozici má hodnotící škálu 1 – 5 bodů, kde:

- 1 – přístup k danému úkolu je nevyhovující,
- 2 – přístup k danému problému je vyhovující, ale potřebuje vedení,
- 3 – přístup k danému úkolu je dobrý, občas potřebuje vedení,
- 4 – přístup k danému úkolu je velmi dobrý, je samostatný,
- 5 – přístup k danému úkolu je na vysoké úrovni, je velmi iniciativní a samostatný.

Po sečtení bodů u jednotlivých hodnotících otázek a pomocí aritmetického průměru se dostaneme k celkovému hodnocení, kde:

- 0 – 1 nevyhovující,

- 1,1 – 2 vyhovuje s připomínkami,
- 2,1 – 3 vyhovuje,
- 3,1 – 4 úspěšný,
- 4,1 – 5 velmi úspěšný.

2.5.2 Hodnocení před ukončením zkušební doby nebo doby určité

Výkonný ředitel nebo vedoucí útvaru (kategorie THP) a mistr (kategorie D) připraví informace pro hodnocení zaměstnance. Kritéria pro hodnocení jsou zpravidla určena programem zácviku a dalšími úkoly uloženými nadřízeným pracovníkem v hodnoceném období.

V souladu se Zákoníkem práce, Pracovním řádem a svými připravenými informacemi vyplní formulář Vyhodnocení plnění kvalifikačních požadavků na funkční místo.

2.5.3 Seznámení s výsledky hodnocení

S výsledky hodnocení seznámí zaměstnance výkonný ředitel, vedoucí útvaru (THP) nebo mistr (D). Pokud zaměstnanec vyhovuje pro zastávanou funkci, zůstává ve svém pracovním zařazení v daném útvaru nebo mu může být nabídnuto odpovídající místo na jiné pracovní pozici.

Pokud se v práci zaměstnance vyskytují závažnější nedostatky nebo existují disproporce mezi požadavky na funkční místo a skutečnými znalostmi a dovednostmi, vedoucí útvaru mu určí postup a termín odstranění těchto nedostatků. Se zaměstnancem může být případně rozvázán pracovní poměr na základě hodnocení a požadavku nadřízeného pracovníka. Vyplněné formuláře předá výkonný ředitel nebo vedoucí útvaru (kategorie THP) s mistrem (kategorie D) do útvaru personalistiky k založení.

2.5.4 Periodické hodnocení zaměstnance

Hodnocení provádí výkonný ředitel nebo vedoucí útvaru (kategorie THP) a mistr (kategorie D) jednou ročně (říjen).

U kategorie THP se provádí hodnocení z hlediska:

- odborných znalostí a dovedností,
- organizačních a řídicích schopností,
- jazykových znalostí.

U kategorie D se provádí hodnocení z hlediska:

- odborných znalostí a dovedností,
- schopností pracovat samostatně.

2.6 Vzdělávání zaměstnanců

2.6.1 Předání požadavku pro sestavení plánu

Požadavky na přípravu a výcvik zaměstnanců pro následující kalendářní rok předají výkonný ředitel a vedoucí útvaru písemně formou interního sdělení do útvaru personalistiky nejpozději do konce měsíce října běžného roku.

Jako impuls pro potřebu školení zaměstnanců může sloužit rovněž hodnocení zaměstnanců, formulář Vyhodnocení plnění kvalifikačních požadavků. Zde výkonný ředitel, vedoucí útvaru nebo mistr v případě potřeby uvede návrh na rozšíření znalostí hodnoceného zaměstnance.

V požadavku žadatel může doporučit školící organizaci nebo lektora.

Všechny požadavky z jednotlivých útvarů jsou pak podkladem pro vytvoření návrhu Ročního plánu vzdělávání.

Za vzdělávání zaměstnanců je zodpovědný příslušný nadřízený vedoucí pracovník. Útvar personalistiky je nápomocen při jeho výběru a realizaci.

2.6.2 Zpracování návrhu plánu

Na základě požadavků z jednotlivých útvarů vytvoří útvar personalistiky návrh Ročního plánu vzdělávání včetně návrhu finančního rozpočtu.

Součástí sestaveného návrhu plánu je i finanční rezerva na dodatečná školení, která nejsou zahrnuta do návrhu Ročního plánu vzdělávání. Jedná se o školení, která nemohou být předem naplánována – kurzy zásadního charakteru, které vyplynou v průběhu roku ze změn norem, právních úprav, školení vyplývající z vyhodnocení plnění Kvalifikačních požadavků nebo školení, která si vytipují THP jako potřebné k výkonu jejich funkce.

2.6.3 Projednání návrhu plánu vzdělávání

Návrh Ročního plánu vzdělávání a návrh plánu finančního rozpočtu předloží útvar personalistiky k posouzení výkonnému řediteli do konce listopadu běžného roku.

V případě, že výkonný ředitel návrh Ročního plánu vzdělávání (včetně finančního rozpočtu) schválí bez připomínek, je tento plán předán do útvaru personalistiky k jeho postupné realizaci. O čerpání finančních rezervy rozhoduje výkonný ředitel. Jestliže v průběhu roku dojde k čerpání rezervy z Ročního plánu vzdělávání, musí tuto skutečnost pracovník personálního útvaru zaznamenat na druhou stranu Ročního plánu vzdělávání (uvede: druh školení, počet osob, kategorie pracovníků a částku). O čerpání finanční rezervy informuje pracovník útvaru personalistiky finančního ekonomického ředitele z důvodu sledování čerpání finančních zdrojů.

Plnění plánu školení a čerpání finančního objemu během roku sleduje pracovník útvaru personalistiky.

2.6.4 Projednání změn

Pokud výkonný ředitel neschválí návrh Ročního plánu vzdělávání, útvar personalistiky projedná sporné body s jednotlivými vedoucími útvaru a sestaví nový návrh Ročního plánu vzdělávání, včetně návrhu finančního rozpočtu. Přepracovaný plán předloží zpět výkonnému řediteli k posouzení a schválení.

2.6.5 Výběr školicí organizace

Nabídky školicích organizací, které přicházejí do firmy (pošta, internet aj.), jsou soustředěny v útvaru personalistiky. Útvar personalistiky provede na základě prvotního hodnocení školicích organizací a lektorů jejich výběr, při výběru dle potřeby spolupracuje s výkonným ředitelem, vedoucím útvaru a se zaměstnancem, který se má školení zúčastnit.

2.6.6 Schválení vrcholového vedení

Útvar personalistiky předá nabídku školicí organizace společně s vyplněnou přihláškou na odborné školení nebo kurz a s formulářem Vyhodnocení školení ke schválení výkonnému řediteli nebo generálnímu řediteli s pokyny týkajícími se zahájení školení.

Ve vyhodnocení školení je vždy uvedeno, zda školení je nebo není zahrnuto v plánu a jaký je účel a očekávaný přínos.

Schválenou přihlášku pracovník útvaru personalistiky okopíruje a založí, originál přihlášky zašle školicí organizaci, pokyny ke školení a formulář pro vyhodnocení předá určenému účastníkovi kurzu.

2.6.7 Povinná školení v areálu firmy

V areálu firmy jsou zpravidla prováděna povinná školení určená zákonem a závaznými předpisy. Součástí školení je prezenční listina a výkaz školení, který vyplní lektor včetně probrané látky.

Oba dokumenty jsou předány po skončení školení do útvaru personalistiky, kde pracovník útvaru personalistiky zaznamená uvedené skutečnosti do databáze ve mzdovém a personálním programu u všech absolventů provedeného školení. Pracovník odpovídá za včasné zajištění místnosti na školení, včetně pomůcek nezbytných pro zabezpečení daného školení.

Výjimkou z tohoto ustanovení je periodické doškolení a přezkoušení svářečů z bezpečnostních předpisů, které organizuje, provádí a eviduje oprávněný pracovník svářečského dozoru.

V rámci areálu firmy jsou dále realizována školení k systému jakosti (prováděna poradenskou firmou nebo určeným odborným pracovníkem). Dokumenty školení (pozvánka, prezenční listina) jsou uloženy v útvaru personalistiky.

2.6.8 Školení vstupující do sestaveného plánu

Jedná se o školení, které nebylo zahrnuto do plánu školení a které si v průběhu roku zaměstnanec (THP, případ. D) vybere sám jako školení potřebné k výkonu jeho funkce (časopisy, nabídky aj.) nebo mu je určí nadřízený pracovník.

Útvar personalistiky posoudí přihlášku po finanční stránce s přihlédnutím k čerpání finanční rezervy z Ročního plánu vzdělávání.

2.6.9 Vyhodnocení školení

Po absolvování školení nebo kurzů vyplní proškolený zaměstnanec první část formuláře Vyhodnocení školení, kurzu a zhodnotí, jak byl s průběhem školení spokojen. Formulář předá ke zhodnocení svému nadřízenému. Nadřízený proškoleného zaměstnance zhodnotí nejpozději po uplynutí 2 měsíců, zda absolvované školení nebo kurz zaměstnance měl nějaký přínos.

Pokud se shledá zvýšení odbornosti pro předpokládaný pracovní výkon jako nedostačující, může navrhnout realizaci dalšího vzdělávání. Vyplněný formulář předá do útvaru personalistiky.

2.6.10 Periodické hodnocení školení

Útvar personalistiky provádí 1 x ročně Periodické hodnocení školících organizací a lektorů.

Jako podklad k hodnocení pracovníka útvaru personalistiky slouží vyhotovené Vyhodnocení školení, kurzu a zprávy od nadřízeného pracovníka.

Pracovník útvaru personalistiky zaznamená údaj o školení jednotlivých zaměstnanců do mzdového a personálního programu. Formulář Vyhodnocení školení, kurzu založí.

2.6.11 Požadavek na individuální studium

V případě, že zaměstnanec se chce vzdělávat z vlastní iniciativy (není v souladu s Plánem vzdělávání), nemá zaměstnavatel vůči němu žádnou povinnost, to znamená, že zaměstnanec si sám hradí veškeré náklady spojené se vzděláváním, volno na přednášky a

zkoušky si musí vybírat ze své zákonné dovolené nebo formou náhradního, popř. neplaceného volna, které mu po dohodě může poskytnout vedoucí útvaru.

2.6.12 Zvyšování jazykových znalostí

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům zvyšovat si jazykové znalosti v jazykových kurzech, které jsou součástí Plánu vzdělávání. Náklady na jazykové kurzy hradí z 50 % zaměstnavatel a z 50 % zaměstnanec.

2.7 Převod zaměstnance do jiného útvaru, do jiné funkce

Podnětem k převedení zaměstnance od jiného útvaru, do jiné funkce či na jinou práci mohou být následující důvody:

- závěr hodnocení zaměstnance,
- požadavek vedoucího útvaru z důvodu organizačních změn a efektivnosti práce,
- v případě povinnosti společnosti převést zaměstnance na jinou práci podle zákoníku práce,
- doporučení útvaru personalistiky z důvodu personálních změn,
- přání zaměstnance.

2.7.1 Projednání návrhu na převedení

Stávající nadřízený zaměstnance projedná s případným budoucím nadřízeným zaměstnance možnost jeho převodu.

S převodem musí souhlasit oba vedoucí útvaru a v případě změny funkce i zaměstnanec. Výjimkou jsou důvody dle zákoníku práce, podle nichž lze převést zaměstnance bez jeho souhlasu.

V případě, že nedojde ke shodě v rámci převodu, může být pracovní poměr v případě nemožnosti ponechat zaměstnance na jeho stávající pozici ukončen.

Pokud dojde v rámci převodu ke změně funkce, zajistí pracovník útvaru personalistiky realizaci změny Dohodou o změně pracovní smlouvy.

2.7.2 Projednání možnosti převodu

V případě, že zaměstnanec sám žádá o převedení do jiného útvaru nebo na jinou funkci, musí tento převod projednat se stávajícím i s příslušným novým nadřízeným. Při jejich souhlasu se všichni dostaví do útvaru personalistiky, kde sepíší formulář Převod zaměstnance v rámci společnosti. V případě nesouhlasu stávajícího nadřízeného pracovníka rozhodne o převodu výkonný ředitel.

2.8 Ukončení pracovního poměru

2.8.1 Formy ukončení pracovního poměru, přezkoumání důvodů

V případě ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele předá vedoucí útvaru do útvaru personalistiky Žádost o ukončení pracovního poměru se zaměstnancem.

Na žádosti musí být uveden výpovědní důvod tak, aby nebylo možné jej zaměnit s jiným důvodem, jinak by byla výpověď neplatná. K ukončení pracovního poměru se zaměstnancem může dojít dohodou v souladu se zákoníkem práce, dohodnuté podmínky se v dokumentu uvádějí. V tomto případě musí zaměstnanec projevit s dohodou souhlas podpisem dokumentu. Dohodu o rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele podepisuje generální ředitel nebo výkonný ředitel. Nesouhlasí-li zaměstnanec nebo není-li dlouhodobě přítomen, organizace výpověď dává v souladu s příslušným paragrafem zákoníku práce, výpověď musí být zaměstnanci doručena, jinak je neplatná. V případě ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance předá zaměstnanec do útvaru personalistiky výpověď z pracovního poměru osobně, přičemž může použít formulář Rozvázání pracovního poměru.

U všech ukončení pracovního poměru musí pracovník útvaru personalistiky přezkoumat, zda je dodržen zákoník práce a Pracovní řád společnosti.

Pokud výpovědi nebo dohody nejsou v souladu s předpisy, jsou v útvaru personalistiky upřesněny výkonným ředitelem nebo vedoucím útvaru, popř. pracovník útvaru personalistiky požádá o doplnění zaměstnance.

Všechny formy ukončení pracovního poměru zakládá pracovník útvaru personalistiky do Osobní karty příslušného zaměstnance.

2.8.2 Vyřízení výstupních formalit

Před uplynutím výpovědní lhůty (v případě okamžitého zrušení pracovního poměru) vyzve pracovník útvaru personalistiky zaměstnance, aby si vyřídil výstupní formality.

V útvaru personalistiky obdrží zaměstnanec vyplněný formulář Zápočtový list.

Zápočtový list vystavuje pracovník útvaru personalistiky ve dvojím vyhotovení. Jedno vyhotovení obdrží zaměstnanec, druhé je založeno do Osobní karty zaměstnance.

Před převzetím Zápočtového listu se musí zaměstnanec, kterému byla vystavena Karta výdejny, dostavit do výdejny, kde dle Dohody o hmotné odpovědnosti vrátí svěřené ochranné pomůcky. Pracovník výdejny toto vrácení potvrdí podpisem, případně označí nevrácené předměty, které se zaměstnanci předepíše k úhradě. Karta výdejny a všechny ostatní dokumenty se zakládají do Osobní karty propuštěného zaměstnance.

Pracovník útvaru personalistiky zaznamená do Osobní karty datum skončení pracovního poměru a důvod jeho ukončení (podle zákoníku práce). Osobní karta propuštěného zaměstnance je vyjmuta z aktuální evidence zaměstnanců.

2.9 Zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti je zjišťována např. formou dotazníků – Indikátoru útvaru, kde se THP – zaměstnanec vyjadřuje formou pětibodové stupnice k následujícím tématům:

1. Cíle.
2. Rozdělení odpovědnosti.
3. Účinnost atd.

Vyplňování dotazníků je anonymní. Výsledky budou použity ke zlepšení činnosti ve vztahu k jednotlivým útvarům, vedení firmy.

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců se provádí 1 x ročně v rámci činnosti útvaru personalistiky, není-li požadováno jinak.

Další formou zjišťování spokojenosti zaměstnanců je zřízení poštovní schránky, která je umístěna ve výrobním areálu. Formou dotazů a připomínek mohou zaměstnanci vyjadřovat své názory a náměty k činnosti společnosti. Poznatky z tohoto zjišťování budou využity ke zlepšení činnosti společnosti. Pokud bude dotaz či připomínka podepsána, odpoví příslušný pracovník přímo pisateli dle obsahu otázky. V případě anonymního dotazu či připomínky bude zodpovězeno na nástěnce firmy.

Zpracované výsledky hodnocení spokojenosti budou promítnuty vedením do přezkoumání systému jakosti.

Připomínky a náměty vložené do schránky hodnotí pracovník útvaru personalistiky a sděluje vrcholovému vedení popř. příslušnému vedoucímu útvaru dle obsahu sdělení.

2.10 Analytická východiska pro projekt

V analytické části je ve stručnosti popsána charakteristika firmy AVEX TRADE spol. s r. o. včetně jejího organizačního schématu a stavu pracovníků ve firmě.

Dále je zde podrobný popis od požadavků na funkční místo, přes přijímací řízení, školení nových zaměstnanců, hodnocení, vzdělávání, ukončení pracovního poměru až po zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Tato problematika je popsána na žádost firmy.

Důležitým problémem je zde systém hodnocení zaměstnanců, kterému bude kladena v projektové části největší váha.

Na základě údajů uvedených v analytické části mohou říci, že firma využívá systému hodnocení pracovníků pouze částečně. Personální oddělení je teprve ve fázi růstu, ale do budoucna se počítá s rozšířením systému hodnocení pracovníků.

V projektové části se budu zabývat celkovým souhrnem hodnocení zaměstnanců ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. a navržením případných změn a doporučení, které by rozšířily stávající systém hodnocení.

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část mé diplomové práce vychází z praktické části. S ohledem na rozsah diplomové práce bude zaměřena pouze na posouzení systému hodnocení pracovníků ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. Toto téma je pro firmu velmi zajímavé a podle mého názoru i velmi důležité.

Navrhovaná opatření by měla přispět k posílení současného systému hodnocení pracovníků. Tato opatření budou formulována tak, aby odpovídala podmínkám podniku AVEX TRADE spol. s r. o. s ohledem na možnosti personálního oddělení.

3.1 Systém hodnocení pracovníků

V každé firmě je třeba, aby bylo jasné, kdo za co odpovídá. A to platí i v případě pracovního hodnocení. Za hodnocení zaměstnanců odpovídá příslušný vedoucí. Ten má při hodnocení za povinnosti:

- shromažďovat průběžně a vhodným způsobem vést informace nezbytné pro hodnocení zaměstnanců v řízeném útvaru,
- provádět hodnotící pohovor se spolupracovníky s průkazným záznamem o závěrech,
- zajišťovat závěry pracovního hodnocení v každodenním vedení lidí.

Správné používání systému hodnocení pracovníků vylepšuje vztahy zaměstnanec – zaměstnavatel a je to velká motivace zaměstnance k docílení vysokých pracovních výkonů.

Systém hodnocení pracovníků je velice důležitou částí mozaiky připravené a konkurenceschopné firmy. Při dodržování daných principů můžeme očekávat zlepšení situace.

Toto všechno napomáhá přehlednému chodu podniku a efektivnímu využívání výrobních faktorů. A to je základ pro budování konkurenceschopné a perspektivní firmy.

Na základě poskytnutých materiálů firmou AVEX TRADE spol. s r. o. a na základě absolvovaných pohovorů je možno říci, že firma využívá systém hodnocení pracovníků

pouze částečně. Je to způsobeno tím, že personální oddělení firmy je zatím ve fázi růstu. Ale neustále se snaží tento systém zlepšovat, neboť si uvědomuje nutnost zaměstnávat vzdělané a odborně připravené pracovníky ke kvalitnímu plnění úkolů.

3.1.1 Silné a slabé stránky systému hodnocení pracovníků ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o.

Silné stránky

- zjišťování, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci,
- systém hodnocení pracovníků je považován za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků,
- systém hodnocení pracovníků umožňuje rozhodování o povýšení pracovníků, o převedení na jinou práci a o ukončení pracovního poměru.

Slabé stránky

- firma AVEX TRADE spol. s r. o. využívá systém hodnocení pracovníků jenom částečně,
- nepoužívání hodnotícího pohovoru,
- uchylování k pozitivnímu hodnocení svých podřízených (přílišná shovívavost).

3.1.2 Navrhovaná opatření

Připravím návrhy, které by pomohly k eliminaci slabých stránek systému hodnocení pracovníků.

Systém hodnocení pracovníků je ve firmě využíván pouze částečně, protože jak už jsem se zmínila, personální oddělení je ve fázi růstu a je zde zatím zaměstnán pouze jeden personalista. V tomto případě by bylo vhodné postupem času přibírat zaškolené personalisty.

Pokud firma nepoužívá hodnotící pohovor, doporučím jí rozšířit svůj hodnotící systém pracovníků o hodnotící pohovor. Tento pohovor totiž představuje důležitou součást procesu hodnocení. Problematika pohovoru je popsána v bodě 3.2.

3.1.3 Periodické hodnocení pracovníků

Periodické hodnocení pracovníků představuje pravidelně se opakující hodnocení zaměstnanců, které firma AVEX TRADE spol. s r. o. provádí 1 x ročně a to vždy ke konci října.

U kategorie THP se provádí hodnocení z hlediska:

- odborných znalostí a dovedností,
- organizačních a řídicích schopností,
- jazykových znalostí.

U kategorie D se provádí hodnocení z hlediska:

- odborných znalostí a dovedností,
- schopností pracovat samostatně.

Identifikace hodnocených pracovníků periodického hodnocení

Periodické hodnocení je zacíleno na následující skupiny pracovníků:

- a) periodické hodnocení zaměstnanců ve vedoucích funkcích,

- b) periodické hodnocení zaměstnanců v technicko-hospodářských funkcích,
- c) periodické hodnocení zaměstnanců v dělnických profesích.

Hodnotící proces je zcela v režii přímého nadřízeného a hodnocení pracovníků je zaměřeno na všechny skupiny zaměstnanců v podniku.

Identifikace hodnotitelů periodického hodnocení zaměstnanců

Nejkompetentnější osobou pro provádění periodického hodnocení pracovníků je jejich bezprostřední nadřízený.

Metodika periodického hodnocení zaměstnanců

Podpůrnými nástroji periodického hodnocení jsou hodnotící kritéria, sebehodnocení, průběžné hodnocení a hodnotící formuláře (příloha P IV a P V). Základním nástrojem je hodnotící pohovor, který zatím bohužel ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. nefunguje. To svědčí o tom, že je ve firmě nedostatečný systém hodnocení pracovníků (jak už jsem se zmínila na začátku, tak je to způsobeno tím, že je personální oddělení teprve ve fázi růstu). AVEX TRADE spol. s r. o. zatím využívá pouze hodnotící formuláře.

Firmě bych doporučila, aby rozšířili svůj hodnotící systém pracovníků o **hodnotící pohovor**. Tento pohovor totiž představuje důležitou součást procesu hodnocení. V průběhu hodnotícího pohovoru jsou hodnocenému zaměstnanci sděleny výsledky hodnocení. Hodnotící pohovor vede s hodnoceným jeho přímý nadřízený.

Jelikož hodnotící pohovor ovlivňuje úspěšnost celého procesu hodnocení, je důležité, aby byla dodržována pevná obsahová struktura a pevný časový plán. Hodnotící pohovor probíhá v soukromí tak, aby byly eliminovány všechny rušivé vlivy.

Hodnotitel i hodnocený podléhají určité přípravě s cílem zajistit bezproblémový průběh hodnotícího pohovoru.

3.2 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor je oficiální, formální setkání a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán.

Pohovor by měl:

- zhodnotit současný výkon pracovníka, popř. výkon v uplynulém období,
- formulovat plán směřující k zlepšení výkonu,
- rozpoznat problémy a prozkoumat možné příležitosti týkající se práce,
- rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezávisující, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon,
- orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty,
- zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor,
- zabezpečit podklady pro odměňování,
- rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci,
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.

Nejvhodnějším typem hodnotícího pohovoru bude participativní pohovor, který vytváří z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery, kteří budou společně hledat řešení. Tento rozhovor bude zapojovat pracovníka do přemýšlení o cestách ke zlepšení výkonu a nebudou mu nařizována žádná řešení. Vhodné by bylo vytvořit takovou atmosféru, aby hodnocený pracovník nabyl přesvědčení, že vlastně na nápady a opatření směřující ke zlepšení výkonu přišel sám.

Jedním z předpokladů úspěšného hodnotícího pohovoru je pečlivá příprava jak hodnoceného tak i hodnotitele.

3.2.1 Příprava hodnoceného na pohovor

Hodnocený zaměstnanec je ještě před započítím rozhovoru seznámen s důvodem provádění hodnocení, předmětem hodnocení, časovým průběhem hodnocení a celkovou délkou provádění hodnocení. Hodnocený pracovník také ještě před hodnotícím pohovorem vyplní formulář sebehodnocení a odevzdá jej hodnotiteli.

3.2.2 Příprava hodnotitele na pohovor

Příprava hodnotitele vychází ze znalostí získaných v průběhu školení hodnotitelů a jejím cílem je vytvořit předpoklady pro dobře strukturovaný a nestranný pohovor. Hodnotitel si tedy před vlastním pohovorem stanovuje cíle pohovoru, jeho jednotlivé body, otázky a argumenty. Prostuduje si také materiály hodnoceného a porovná je se záznamy z předchozího hodnocení. Hodnotitel se postará i o to, aby měl po ruce všechny dokumenty, které budou při pohovoru potřebné (např. Formulář pro vlastní hodnocení, záznamy o výkonu pracovníka během uplynulého období, záznamy o absenci a dodržování pracovní doby, popis jeho pracovního místa atd.).

3.2.3 Časový rozvrh realizace a vyhodnocení

Hodnotící pohovor by měl trvat 30 – 40 minut, aby měl dostatečný prostor se vyjádřit jak hodnotitel, tak i hodnocený. Hodnocený by měl mluvit 70 % času trvání pohovoru. Cílem pohovoru by měla být diskuse o výsledcích hodnocení a nalezení způsobu pro zlepšení výsledků v případě, že je hodnocení záporné. V případě, že je hodnocení kladné, cílem pohovoru by mělo být zjištění a identifikace důvodů zlepšení pracovního výkonu. Hodnotící pohovor je také zpětná vazba k organizaci, tzn. nalezení skrytých rezerv a zdrojů, získání názorů zaměstnanců a popřípadě korekce některých opatření v podniku. Z každého pohovoru musí být proveden záznam v písemné podobě. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit. Písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuse a je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

3.2.4 Návrh postupu při přípravě hodnotícího pohovoru

- hodnotící je vždy přímý nadřízený hodnoceného,

- termín konání hodnotícího pohovoru zná hodnocený 3 dny před jeho konáním,
- hodnotící si připraví pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán,
- hodnotící stanoví zásady, pravidla a postup pohovoru,
- hodnotící i hodnotitel si domluví dopředu termín pohovoru a zajistí místnost pro jeho konání.

3.2.5 Návrh postupu při průběhu hodnotícího pohovoru

- zdůraznit, že účelem pohovoru je snaha pomoci hodnocenému,
- nechat hodnoceného mluvit,
- povzbuzovat jej k sebehodnocení,
- zabývat se výkonem během celého roku (období),
- zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost hodnoceného,
- provést diskusi o výsledcích hodnocení, ve které je dán prostor hodnocenému pro vyjádření se k výsledkům hodnocení (hodnocení může být buď kladné nebo záporné),
- výsledky hodnocení jsou kladné:
 - na základě diskuse se hodnocený pokusí zformulovat příčiny i důsledky jeho dobrých pracovních výsledků, hodnotitel tuto formulaci popřípadě doplní svými postřehy,
- výsledky hodnocení jsou záporné:
 - v diskusi se snaží nadřizený rozpoznat problémy týkající se práce a také důvody neúspěchu nebo snížení pracovní výkonnosti,
 - na základě diskuse hodnocený navrhne plán směřující ke zlepšení výkonu, hodnotitel připomínkuje daný návrh a po další diskusi formuluje plán pro zlepšení výkonu,

- hodnotitel klade otázky, které vedou k přemýšlení pracovníka, cílem takto pokládaných otázek je nalezení nových a ještě lepších postupů při vykonávání daných úkolů a řešení určitých problémů, které vznikají při práci,
- hodnotitel se v průběhu pohovoru snaží rozpoznat možné potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka a také jeho potenciál a možnosti povýšení nebo převedení na jinou práci,
- dalším cílem pohovoru je i zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným,
- po uplynutí 30 – 40 minut hodnotitel krátce shrne výsledky pohovoru a rozloučí se s hodnoceným, popřípadě mu popřeje úspěchy v práci,
- po skončení pohovoru hodnotitel provede zápis, kde uvede v bodech výsledky, na čem se vzájemně dohodli apod.

3.2.6 Skutečnosti ovlivňující hodnotící pohovor

Čím více se budou pracovníci podílet na procesu hodnocení, tím budou spokojenější s pohovorem a s hodnotitelem a tím pravděpodobněji budou cíle zlepšení budoucího výkonu akceptovány a splněny.

Čím více bude hodnotitel (nadřízený) používat pozitivní motivační postupy (např. nalezení a ocenění dobrého výkonu nebo kladných stránek výkonu, zdůrazňování toho, že hodnocení a pohovor mají sloužit především k rozvoji pracovníka, zvyšování jeho spokojenosti s prací a přínosu, který pro něj z dobře vykonávané práce plyne), tím bude pracovník spokojenější a tím spíše se získá pro další zlepšování výkonu.

V oblastech pracovního výkonu, které jsou nejvýrazněji kritizovány, dojde nejpravděpodobněji k menšímu zlepšení, než když jsou kritizovány méně důrazně.

Čím větší mají pracovníci při pohovoru prostor pro vyjádření svých názorů, tím jsou s ním spokojenější.

Pokud mají pracovníci možnost si před pohovorem záležitost samostatně rozmyslet a připravit se, zvyšuje to přínos pohovoru.

Čím výrazněji pracovníci cítí, že výsledky hodnocení jsou provázány s oblastí odměňování, tím přínosnější je pohovor a tím úspěšnější bude náprava problémů.

Pohovor může nejen zlepšit výkon pracovníka a být pro něho přínosný a podnětný, ale může být velmi užitečný i pro druhou stranu. Vedoucí pracovník provádějící pohovor má dosti ojedinělou příležitost si uvědomit přiměřenost svých schopností (např. komunikovat a vyjednávat) a svého chování a poučit se o potřebě rozvoje některé z jejich stránek.

3.2.7 Kvalifikační požadavky na hodnotitele a jejich proškolení

U všech hodnotitelů je velmi důležité, aby prošli tréninkem, případně instruktáží, jak hodnotit, aby vzájemně sladili systém v celé organizaci. Velmi důležitá je kompetentnost hodnotitele zhodnotit pracovní výkon, vést hodnotící pohovor v uvolněné a otevřené atmosféře a stanovit rozvoj podřízeného.

Příprava hodnotitelů je považována za jeden z nejdůležitějších momentů pro úspěšné hodnocení. Musí se stanovit celkový počet hodnotitelů (vedoucích), kterých se proškolení týká. Jejich proškolení proběhne ve skupinách.

Obsah školení bude následující, např.:

- hodnotitelé budou seznámeni s významem hodnocení pracovníků a s jeho cíli,
- hodnotitelé budou seznámeni s psychologickými aspekty hodnocení pracovníků,
- hodnotitelé budou seznámeni s podrobnostmi a metodikou systému hodnocení pracovníků v podniku,
- bude projednán význam hodnotícího pohovoru a způsoby jeho provádění,
- v závěru bude následovat výcvik vedení hodnotícího pohovoru.

Protože jednorázové provádění přípravy hodnotitelů by bylo nedostatečné, je lepší naplánovat opětovné provedení tohoto školení.

3.2.8 Závěry hodnotícího pohovoru

Výsledky hodnotícího pohovoru budou ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. využívány převážně v následujících činnostech:

- vzdělávání
- odměňování,
- rozmísťování pracovníků.

Vzdělávání

Vzdělávání bude zajišťovat, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, bude aktualizovat jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšovat jejich spokojenost a vazbu na podnik.

Odměňování

Odměňování nebude znamenat pouze mzdu nebo plat (popř. jiné formy peněžní odměny), které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale bude zahrnovat i povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní).

Rozmísťování pracovníků

Hodnocení pracovníků bude důležitým podkladem pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na jinou funkci či propuštění (ukončování pracovního poměru). Dosavadní pracovní výkon je často nejdůležitějším faktorem při zvažování, zda pracovníka povýšit. (I když dosavadní dobrý pracovní výkon nezajišťuje, že pracovník bude dobře pracovat ve vyšší funkci, přece jen výsledek hodnocení je dosti pravděpodobným prediktem budoucího výkonu. Mnohdy se může stát, že nepřiliš uspokojivý pracovní výkon v určité funkci je způsoben tím, že práce pro schopného pracovníka není dost motivující, a může se stát, že by tento pracovník byl vynikající ve vyšší funkci.)

3.3 Návrh formulářů

Jelikož ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. chybí formulář pro sebehodnocení a formulář při hodnotícím pohovoru, připravila jsem pro firmu Formulář pro vlastní hodnocení a Formulář záznamu z hodnotícího pohovoru. Na přípravě formulářů se bude podílet personální oddělení.

3.3.1 Formulář pro vlastní hodnocení pracovníků

Vlastní hodnocení pracovníků by bylo využíváno jako vhodná příprava pro hodnotící pohovor. Kladnou stránkou tohoto hodnocení je zpětná vazba hodnocený – hodnotitel. Hodnocený si na sebe vyplní formulář hodnocení a předá ho hodnotícímu nadřízenému. Hodnotící v průběhu pohovoru posoudí vyplněný formulář a v případě velkých nesrovnalostí bude dán prostor hodnotícímu i hodnocenému k vyjádření se k určitým nedostatkům. V případě, že hodnocený nesouhlasí s výsledky hodnocení, měl by mít právo domáhat se změny hodnocení. Ale to pouze tehdy, má-li adekvátní argumenty pro požadování změny hodnocení.

Návrh Formuláře pro vlastní hodnocení je uveden v příloze P VI.

3.3.2 Formulář záznamu z hodnotícího pohovoru

Při hodnotícím pohovoru by se používal Formulář záznamu z hodnotícího pohovoru.

Hodnotitel si připraví řadu otázek, na které hodnocený odpovídá, např.:

- znáte svou pracovní náplň,
- znáte své pravomoci,
- znáte své odpovědnosti,
- zvládnete rozsah práce v normálním pracovním čase,
- jaké jsou vaše hlavní pracovní problémy,
- jaké jsou vaše náměty na změny ve Vámi prováděných činnostech,
- jaké jsou vaše návrhy na zvyšování si odbornosti a kvalifikace,

- jaké jsou vaše kvality,
- máte schopnost spolupracovat,
- jste spolehlivý.

Hodnotitel samozřejmě umožní hodnocenému, aby se k dané problematice také vyjádřil. Hodnotitel si v průběhu hodnotícího pohovoru bude dělat do formuláře poznámky. Oba vyplněné formuláře budou vedeny vždy pro každého zaměstnance samostatně.

Návrh Formuláře záznamu z hodnotícího pohovoru je uveden v příloze VII.

3.3.3 Uložení formulářů

Formuláře budou uloženy v personálním oddělení a budou založeny do osobní složky každého zaměstnance. Personální oddělení dále zabezpečuje, aby se informace o hodnocení jednotlivých pracovníků nedostávaly do nepovoláných rukou.

3.4 Zhodnocení přínosů, rizik a nákladů realizace

Na základě materiálů, informací a absolvovaných konzultací ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. jsem měla možnost seznámit se se systémem hodnocení pracovníků ve firmě. Jak už jsem se zmínila, tento systém je využíván zatím pouze částečně, protože personální oddělení je teprve ve fázi růstu. Ale do budoucna se počítá s rozšířením tohoto oddělení a tím pádem i se zlepšením systému hodnocení pracovníků.

Na závěr svého projektu zhodnotím přínosy, náklady a rizika realizace, se kterými je třeba při zavádění navrhovaného opatření počítat.

3.4.1 Přínosy realizace

Největším přínosem zavedení hodnotícího pohovoru je vzájemná komunikace mezi hodnotitelem a hodnoceným. Hodnotící pohovor je oficiální a formální setkání. Tento pohovor totiž představuje důležitou součást procesu hodnocení. V průběhu hodnotícího pohovoru jsou hodnocenému zaměstnanci sděleny výsledky hodnocení. Hodnotící pohovor vede s hodnoceným jeho přímý nadřízený.

Hodnotící pohovor je také zpětná vazba k organizaci, tzn. nalezení skrytých rezerv a zdrojů, získání názorů zaměstnanců, motivace zaměstnanců a případná korekce některých opatření v podniku.

Jelikož hodnotící pohovor ovlivňuje úspěšnost celého procesu hodnocení, je důležité, aby byla dodržována pevná obsahová struktura a pevný časový plán. Hodnotící pohovor probíhá v soukromí tak, aby byly eliminovány všechny rušivé vlivy.

Kladnou stránkou hodnotícího pohovoru je i to, že hodnocení provádí nadřízený. Dobře zná úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za kterých pracuje. Často zná i vlivy, které působí na pracovní výkon zaměstnance.

3.4.2 Rizika realizace

Hodnotitel i hodnocený podléhají určité přípravě s cílem zajistit bezproblémový průběh hodnotícího pohovoru. Pokud tak neučiní, hrozí určitá rizika při zavádění tohoto pohovoru.

Pokud by hodnotitel při hodnotícím pohovoru špatně formuloval otázky, mohlo by dojít ke zkreslení získaných informací a v návaznosti pak na zkreslené výsledky hodnocení pracovníka.

Za další riziko hodnotícího pohovoru je možné považovat špatnou komunikaci mezi hodnotitelem a hodnoceným a jejich přístup k pohovoru, např. hodnotitel může být příliš shovívavý nebo naopak příliš přísný.

Před hodnotícím pohovorem bude hodnocený sám vyplňovat formulář pro vlastní hodnocení, na základě kterého se bude odvíjet hodnotící pohovor. Zde může nastat chyba při formulaci otázek a ke špatnému pochopení. Je tedy nezbytné, aby byla tato chyba při hodnotícím pohovoru odstraněna.

Neúspěšnost projektu může být dalším rizikem jeho realizace. Tato neúspěšnost spočívá např. ve špatném průběhu hodnotícího pohovoru, v nepřipravenosti hodnotitele i hodnoceného atd.

3.4.3 Náklady realizace

Při realizaci projektu se musí počítat s určitými náklady. V tomto případě se nejedná o nějaké velké náklady. Jelikož hodnotící pohovor budou provádět nadřízení, kteří už ve firmě samozřejmě pracují, tak se nemusí počítat s přijímáním nových pracovníků pro provádění hodnotícího pohovoru. Pouze stávající nadřízení budou muset vyhradit určitý čas pro hodnocení pracovníků na základě hodnotícího pohovoru. Je třeba počítat i s nutností zaškolení hodnotitelů.

Na základě zhodnocení přínosů, rizik a nákladů je možné říci, že realizace projektu je relativně nenákladná a případná vzniklá rizika je možné odstranit.

3.5 Souhrn projektové části

Projektová část mé diplomové práce vychází z praktické části. S ohledem na rozsah diplomové práce byla tato část zaměřena pouze na posouzení systému hodnocení pracovníků ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. Toto téma je pro firmu velmi zajímavé a podle mého názoru i velmi důležité.

Jak už jsem se zmínila, tak personální oddělení ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. je zatím ve fázi růstu, což znamená, že jsou tam určité nedostatky. Firma do budoucna počítá s rozvojem oddělení a s odstraněním těchto nedostatků.

V projektové části jsou popsány silné a slabé stránky systému hodnocení pracovníků a navrhovaná opatření k eliminaci slabých stránek.

Po důkladném zhodnocení praktické části jsem dospěla k závěru, že firma při hodnocení pracovníků nepoužívá hodnotící pohovor. Návrh hodnotícího pohovoru je nejdůležitější částí projektu. Je zde popsána např. příprava hodnoceného i hodnotitele na pohovor, časový rozvrh realizace a zhodnocení, návrh postupu při přípravě hodnotícího pohovoru, návrh postupu při průběhu hodnotícího pohovoru, skutečnosti ovlivňující pohovor, kvalifikační požadavky na hodnotitele a jejich proškolení a závěry plynoucí z hodnotícího pohovoru (výsledky hodnotícího pohovoru budou ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. využívány převážně ve vzdělávání, odměňování a rozmísťování pracovníků).

Dále jsem v projektu navrhla Formulář pro vlastní hodnocení, Formulář záznamu z hodnotícího pohovoru a následné uložení těchto formulářů.

Na závěr svého projektu jsem zhodnotila přínosy, rizika a náklady realizace, se kterými je třeba při zavádění navrhovaného opatření počítat.

Na základě zhodnocení těchto přínosů, rizik a nákladů je možné říci, že realizace projektu je relativně nenákladná a případná vzniklá rizika je možné odstranit.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů (personálního řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Konečným cílem systému personální práce je tedy formování kvalitního a výkonného personálu, který musí být určitým způsobem hodnocen. Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu, tedy to, jak se podílí na pracovních úkolech hospodářské organizace, na určitém pracovišti a v určitém profesním a funkčním zařazení.

Cílem diplomové práce bylo teoreticky rozebrat poznatky týkající se řízení lidských zdrojů, pokusit se analyzovat výběr, příjem, hodnocení a školení zaměstnanců ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. a v závěru navrhnout projekt pro zlepšení systému hodnocení pracovníků v této firmě.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části. První část byla vypracována na základě dostupné literatury a jsou zde popsány pojmy týkající se problematiky řízení lidských zdrojů, plánování a optimalizace pracovníků ve firmě, výběru, přijímání a hodnocení pracovníků a jejich následné vzdělávání a rozvoj.

Druhá část je rozdělena na část analytickou a projektovou. V analytické části diplomové práce je stručně popsána charakteristika firmy a její výrobní program včetně organizačního schématu a stavu pracovníků. Dále je zaměřena na analyzování výběru, příjmu, hodnocení, školení a vzdělávání zaměstnanců ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. Zpracování analytické části bylo východiskem pro zpracování projektu.

Projektová část je s ohledem na rozsah analytické části zaměřena pouze na posouzení systému hodnocení pracovníků ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o. a navrhnutí jeho zlepšení.

Po zhodnocení teoretické a analytické části vznikl návrh na zavedení hodnotícího pohovoru, který firma zatím v současné době nepoužívá. V návrhu je popsána např. příprava hodnoceného i hodnotitele na pohovor, návrh postupu při přípravě i průběhu pohovoru, skutečnosti ovlivňující pohovor i závěry hodnotícího pohovoru.

Dalším návrhem v projektové části je Formulář pro vlastní hodnocení, na základě kterého se bude odvíjet hodnotící pohovor a Formulář záznamu z hodnotícího pohovoru.

Dále jsem zhodnotila přínosy, náklady a rizika realizace, se kterými je třeba při zavádění navrhovaného opatření počítat. Dospěla jsem k závěru, že realizace projektu není finančně náročná, ale vyžaduje od stávajících nadřízených vyhradit určitý čas pro zavedení hodnotícího pohovoru. Bude nutné počítat i se zaškolením hodnotitelů.

Na závěr bych chtěla dodat, že firma AVEX TRADE spol. s r. o. má dobré postavení na trhu a dobré jméno a doufám, že se bude stále dobře rozvíjet i do budoucna.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1 .vyd. Praha: Grada Publishing, 1999 963 s. ISBN 80-7169-6145.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Tiskařské závody, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
- [5] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [7] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [8] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [10] MAYEROVÁ, M, RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [11] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [12] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

- [13] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 147 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [14] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [15] WALKER, A. J., a kol. *Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Seriálová publikace - časopis:

- [16] *HR forum*. č.3. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2002, 12 x ročně. ISSN 1212-690-X
- [17] *Moderní řízení*. č. 5. Praha: Economia, 2000, 12 x ročně. ISSN 0026-8720.
- [18] *Personál - časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. č. 9. Trutnov: Pratr, 2000, 12 x ročně.

WWW stránka - elektronická monografie

- [19] *O společnosti* [online]. 19. 1. 2005 [cit. 2005-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.avextrade.cz/>>.
- [20] *Obchodní rejstřík: Vyhledejte podle jména firmy*. [online]. [cit. 2005-02-18]. Dostupný z WWW: <http://www.obchodnirejstrik.cz>
- [21] *Česká národní banka*. [online]. [cit. 2005-02-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.cnb.cz>>

Unpublished

- [22] Interní materiály firmy AVEX TRADE spol. s r. o.

Interview

- [23] Interview s personalistou firmy AVEX TRADE spol. s r. o., Petrem Mizerou – sídlo firmy: Napajedla, 1. 2. 2005.

- [24] Interview s personalistou firmy AVEX TRADE spol. s r. o., Petrem Mizerou –
sídlo firmy: Napajedla, 7. 3. 2005.

- [25] Interview s personalistou firmy AVEX TRADE spol. s r. o., Petrem Mizerou –
sídlo firmy: Napajedla, 11. 4. 2005.

- [26] Interview s personalistou firmy AVEX TRADE spol. s r. o., Petrem Mizerou –
sídlo firmy: Napajedla, 19. 4. 2005.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BP	Bezpečnost práce
D	Dělník
Ms	Mistr
PMSJ	Představitel managementu pro systém jakosti
PO	Požární ochrana
PÚP	Pracovník útvaru personalistiky
ŘV	Ředitel výroby
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ÚP	Útvar personalistiky
VŘ	Výkonný ředitel
VÚ	Vedoucí útvaru

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Personální procesy zajišťující personální útvary.....	17
Obr. 2. Organizační schéma společnosti AVEX TRADE spol. s r. o.....	38
Obr. 3. Počet pracovníků ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o.....	39

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Celkový počet pracovníků ve firmě AVEX TRADE spol. s r. o.....	39
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Certifikát.
- P II Požadavek na funkční místo/zaměstnance.
- P III Vývojový diagram přijímacího řízení.
- P IV Kvartální hodnocení THP pracovníků.
- P V Vyhodnocení plnění kvalifikačních požadavků na funkční místo.
- P VI Návrh formuláře pro vlastní hodnocení.
- P VII Návrh formuláře záznamu z hodnotícího pohovoru.

CERTIFIKÁT

**TÜV CERT-certifikační místo pro systémy
managementu jakosti RWTÜV Systems GmbH**

potvrzuje dle
postupu TÜV CERT, že společnost

AVEX TRADE, spol. s r.o.
Smetanova 2401
760 01 Zlín
Česká republika

zavedla a používá systém managementu jakosti
v oboru

**Návrh a výroba svařovaných a lakovaných skladovacích systémů
se zohledněním požadavků na jakost při svařování dle EN 729-2**

Auditem, zpráva č. 624050

bylo prokázáno splnění požadavků normy
ISO 9001 : 2000 / EN ISO 9001 : 2000

Tento certifikát je platný do 2006-12-05

Registrační číslo certifikátu 0410001694/000-E1

Firma je certifikovaná od 2000

 TÜV CERT-certifikační místo
RWTÜV Systems GmbH

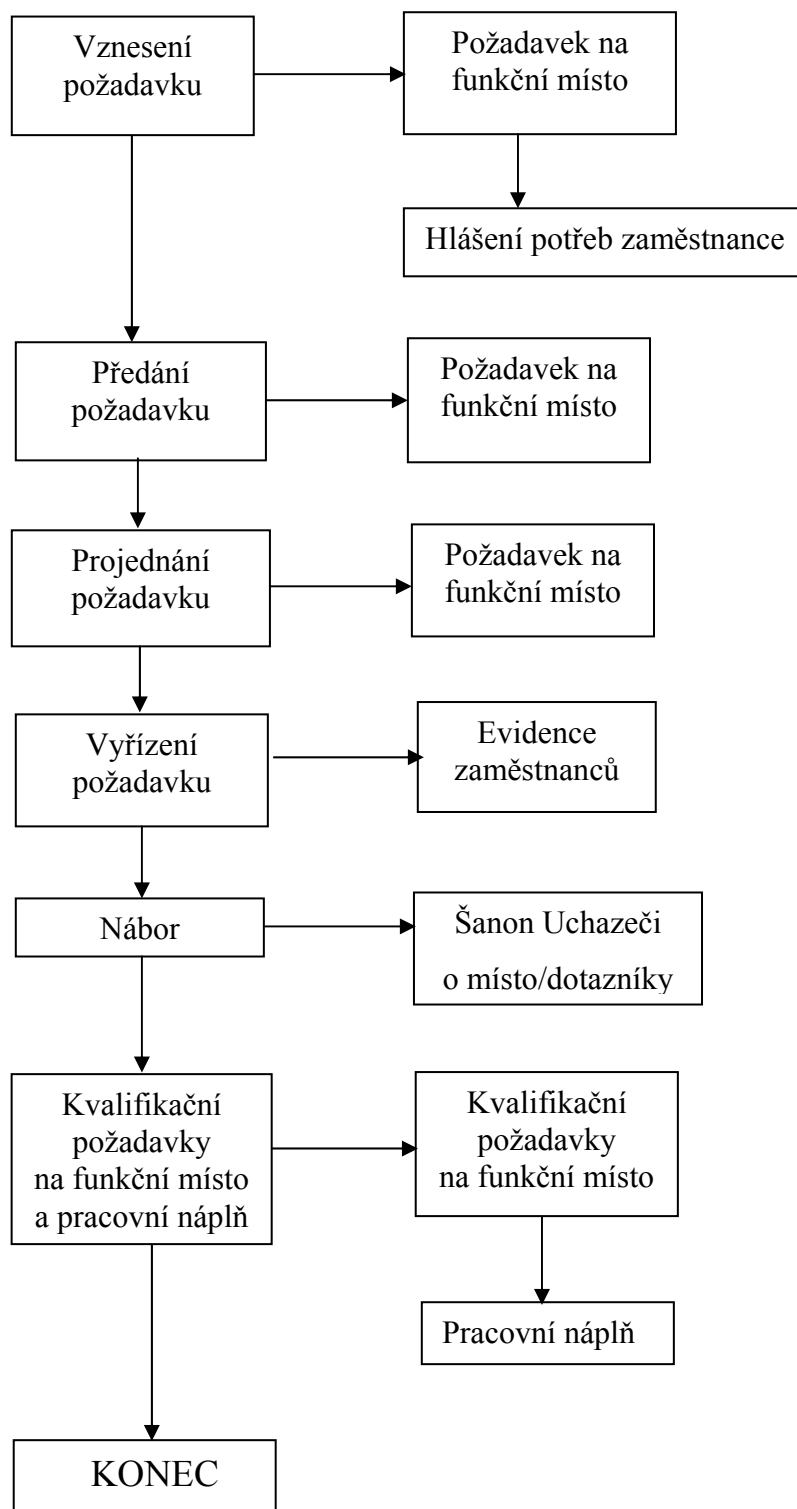
Praha, 2005-03-31

Praha, 2005-03-31

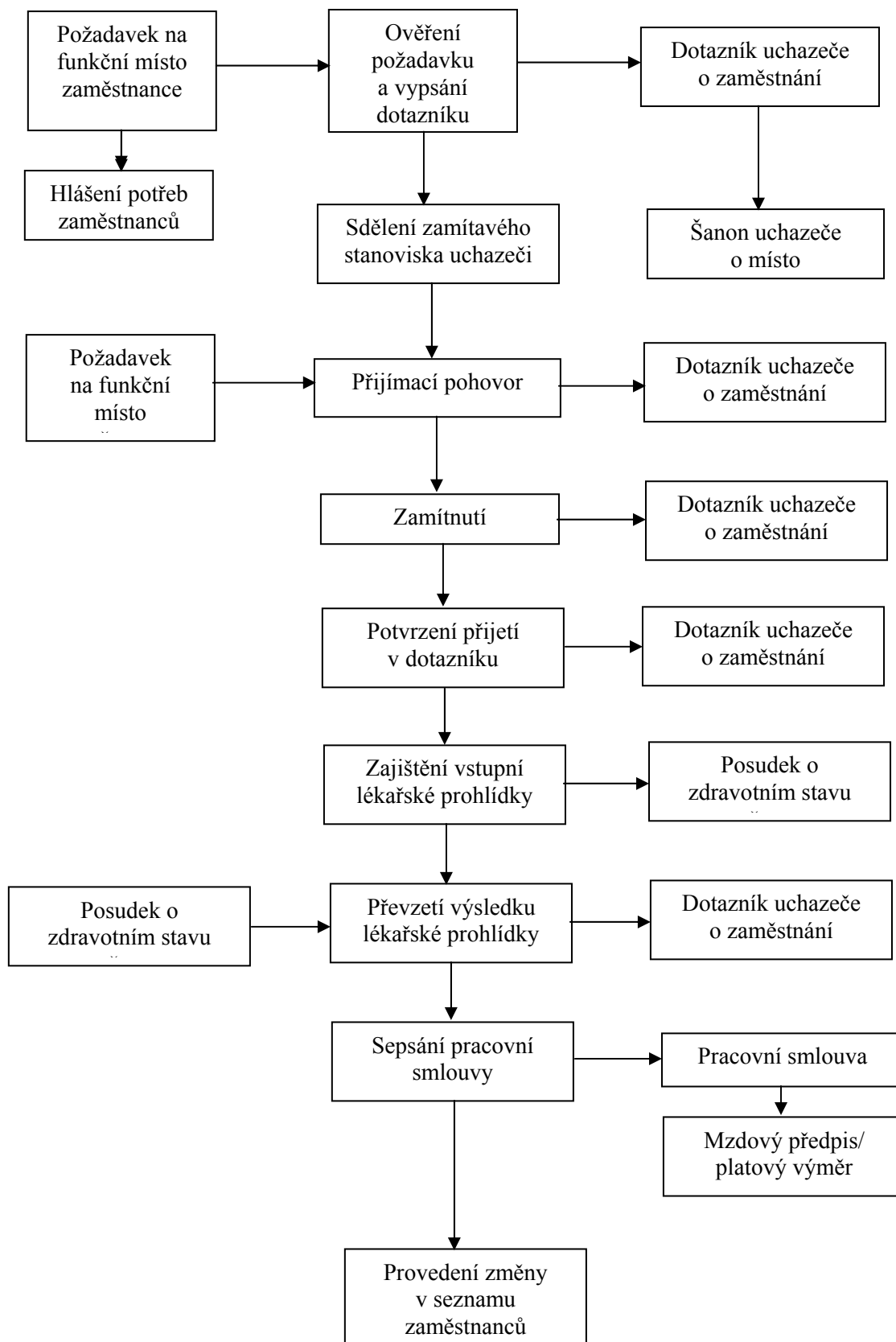


TÜV CERT-certifikační místo
RWTÜV Systems GmbH

PŘÍLOHA P II: POŽADAVEK NA FUNKČNÍ MÍSTO



PŘÍLOHA P III: VÝVOJOVÝ DIAGRAM PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ



PŘÍLOHA P IV: KVARTÁLNÍ HODNOCENÍ THP PRACOVNÍKŮ



ÚTVAR:

HODNOCENÉ OBDOBÍ:

JMÉNO PRACOVNÍKA:

1. Plnění úkolů
2. Intenzita práce
3. Mimořádné požadavky
4. Kvalita úroveň řízení
5. Zajištění kooperace
6. Spolehlivost, vstřícnost v jednání

CELKEM BODŮ

HODNOCENÍ

BODOVÉ HODNOCENÍ

Počet bodů	Hodnocení
1	Přístup k danému úkolu je nevyhovující.
2	Přístup k danému problému je vyhovující, ale potřebuje vedení.
3	Přístup k danému úkolu je dobrý, občas potřebuje vedení.
4	Přístup k danému úkolu je velmi dobrý, je samostatný.
5	Přístup k danému úkolu je na vysoké úrovni, je iniciativní a samostatný.

CELKOVÉ HODNOCENÍ

Počet bodů	Hodnocení
0 – 1	Nevyhovující.
1,1 - 2	Vyhovuje s připomínkami.
2,1 - 3	Vyhovuje.
3,1 - 4	Úspěšný.
4,1 – 5	Velmi úspěšný.

DATUM:

VYPRACOVAL:

**PŘÍLOHA P V: VYHODNOCENÍ PLNĚNÍ KVALIFIKAČNÍCH
POŽADAVKŮ NA FUNKČNÍ MÍSTO**



Ve zkušební době ☐

Doba určitá ☐

Periodické ☐

JMÉNO A PŘÍJMENÍ:

ÚTVAR:

Zkušební doba do:

Doba určitá do:

FUNKCE:

Dobu určitou prodloužit do:

PRACOVNÍ POMĚR **BUDE – NEBUDE** UKONČEN VE **ZKUŠEBNÍ DOBĚ, DOBĚ
URČITÉ**

ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI:

SCHOPNOST PRACOVAT SAMOSTATNĚ:

OSOBNÍ VLASTNOSTI:

NÁVRHY

NÁVRH ZPŮSOBU ODSTRANĚNÍ ZJIŠTĚNÝCH DISPROPORCÍ:

NÁVRH NA ROZŠÍŘENÍ ZNALOSTÍ:

HODNOTIL:

DATUM:

PODPIS:

PŘÍLOHA P VI: NÁVRH FORMULÁŘE PRO VLASTNÍ HODNOCENÍ

AVEX

JMÉNO A PŘÍJMENÍ:

ÚTVAR:

FUNKCE:

vynikající dobrý uspokojivý slušný neuspokojivý

KVALITA PRÁCE

Dokonalost (čistota
a přesnost provedení).

--	--	--	--	--

ODBORNÉ ZNALOSTI

Úplné porozumění údajům
a faktorům týkající se práce.

--	--	--	--	--

OSOBNÍ KVALITY

Osobnost, vztah k ostatním,
vůdcovské schopnosti, poctivost.

--	--	--	--	--

SPOLUPRÁCE

Schopnost spolupracovat, ochota
ke spolupráci, přizpůsobivost
společným cílům.

--	--	--	--	--

SPOLEHLIVOST

Cílevědomost, dokonalost, přesnost,
dodržování pracovní doby.

--	--	--	--	--

INICIATIVNOST

Serióznost při přijímání zvýšené
odpovědnosti, schopnost samostatně
začínat. Nebojíte se pracovat
samostatně?

--	--	--	--	--

DATUM:

PODPIS:

**PŘÍLOHA P VII: NÁVRH FORMULÁŘE ZÁZNAMU
Z HODNOTÍCÍHO POHOVORU**



JMÉNO A PŘÍJMENÍ:

ÚTVAR:

FUNKCE:

KVALITA PRÁCE

ODBORNÉ ZNALOSTI

OSOBNÍ KVALITY

SPOLUPRÁCE

SPOLEHLIVOST

INICIATIVNOST

ZÁVĚR HODNOCENÍ:

Další vzdělávání

Odměňování

Rozmísťování pracovníků

VYPRACOVAL:

DATUM:

PODPIS: