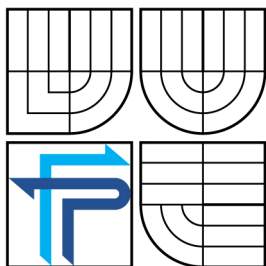


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH NÁSTROJŮ ÚČINNÉHO PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V KB SYSTEMS ČR, s. r. o. A ACTI BOIS CZ, s. r. o.

PROPOSAL OF EFFECTIVE TOOLS OF HRM IN KB SYSTEMS CR, LTD.
AND ACTI BOIS CZ, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. SIMONA POSPÍŠILOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pospíšilová Simona, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh nástrojů účinného personálního řízení v KB Systems CR, s.r.o.
a Acti Bois CZ, s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Proposal of Effective Tools of HRM in KB Systems CR, Ltd.
and Acti Bois CZ, Ltd.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. Praha Prospektrum 1994. 411 s. ISBN 80-7219-014-8.

DONNELLY, J., H. jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, 2002. 544 s. ISBN 80-7169-422-3.

HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre. Šlapanice: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-8651-720-9.

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. Personalistika: Dvanáctero správného vedení personální agendy od 1. 1. 2007. Praha: Aspi, a. s., 2007. 368 s. ISBN 978-80-7357-238-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, a. s., 1998. 350s. ISBN 80-85943-51-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L. S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka fakulty

V Brně, dne 25. 3. 2009

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá analýzou současného stavu personálního řízení ve firmách KB Systems CR, s.r.o. a Acti Bois CZ, s.r.o. Na základě zjištěných skutečností obsahuje řadu doporučení ke zvýšení efektivnosti personálního řízení v obou firmách.

Abstract

This diploma thesis deals with the analysis of current situation of Human Resources Management in KB Systems CR, Ltd. and Acti Bois CZ, Ltd. On the basis of finding of facts the thesis includes series of recommendations to improvement efficiency of Human Resources Management in both companies.

Klíčová slova

Personální řízení, řízení lidských zdrojů, efektivita personálního řízení, analýza personálního řízení.

Keywords

Personal Management, Human Resources Management, Efficiency of Personal Management, Analysis of Personal Management.

Bibliografická citace

POSPÍŠILOVÁ, S. *Návrh nástrojů účinného personálního řízení v KB Systems CR, s.r.o. a Acti Bois CZ, s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 103 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma Návrh nástrojů účinného personálního řízení v KB Systems CR, s.r.o. a Acti Bois CZ, s.r.o. je původní a vypracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2009

.....
podpis

Poděkování

Především bych chtěla poděkovat Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat oběma manažerům výše zmiňovaných firem za to, že mi umožnili psát diplomovou práci v jejich organizacích, za jejich ochotu a poskytnutí veškerých potřebných materiálů.

Obsah

Úvod	11
1 Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování	12
2 Teoretická východiska práce	14
2.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů	14
2.2 Personální činnosti	16
2.2.1 <i>Analýza pracovních míst</i>	16
2.2.1.1 Popis pracovního místa	17
2.2.1.2 Specifikace pracovního místa	18
2.2.2 <i>Personální plánování</i>	19
2.2.2.1 Úkoly a obsah personálního plánování	19
2.2.3 <i>Získávání pracovníků</i>	20
2.2.3.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků	21
2.2.4 <i>Výběr pracovníků</i>	24
2.2.4.1 Metody výběru	24
2.2.5 <i>Přijímání pracovníků</i>	27
2.2.6 <i>Hodnocení pracovníků</i>	30
2.2.6.1 Cíle hodnocení pracovníků	30
2.2.6.2 Metody hodnocení	31
2.2.7 <i>Rozmísťování pracovníků</i>	32
2.2.7.1 Vnitřní mobilita	32
2.2.7.2 Vnější mobilita	33
2.2.8 <i>Odměňování</i>	35
2.2.8.1 Mzdové formy	35
2.2.9 <i>Rozvoj pracovníků</i>	37
2.2.10 <i>Péče o pracovníky</i>	38
2.2.10.1 Personální činnosti spojené s péčí o pracovníky	39
2.2.11 <i>Pracovní vztahy</i>	41

3	Řízení lidských zdrojů v KB Systems CR, s.r.o. a Acti Bois CZ, s.r.o.	44
3.1	Charakteristika firmy KB Systems CR, s. r. o.	44
3.1.1	<i>Současná situace a dopad finanční krize v KB Systems CR, s.r.o.</i>	46
3.2	Charakteristika firmy Acti Bois CZ, s.r.o.	47
3.2.1	<i>Současná situace a dopad finanční krize v Acti Bois CZ, s.r.o.</i>	49
3.3	Analýzy řízení lidských zdrojů v KB Systems CR a Acti Bois CZ	51
3.3.1	<i>Analýza pracovních míst</i>	51
3.3.1.1	<i>Analýza pracovních míst v KB Systems CR</i>	51
3.3.1.2	<i>Analýza pracovních míst v Acti Bois CZ</i>	54
3.3.2	<i>Personální plánování</i>	56
3.3.2.1	<i>Personální plánování v KB Systems CR</i>	56
3.3.2.2	<i>Personální plánování v Acti Bois CZ</i>	57
3.3.3	<i>Získávání pracovníků</i>	58
3.3.3.1	<i>Získávání pracovníků v KB Systems CR</i>	58
3.3.3.2	<i>Získávání pracovníků v Acti Bois CZ</i>	59
3.3.4	<i>Výběr pracovníků</i>	60
3.3.4.1	<i>Výběr pracovníků v KB Systems CR</i>	60
3.3.4.2	<i>Výběr pracovníků v Acti Bois CZ</i>	61
3.3.5	<i>Přijímání pracovníků</i>	62
3.3.5.1	<i>Přijímání pracovníků v KB Systems CR</i>	62
3.3.5.2	<i>Přijímání pracovníků v Acti Bois CZ</i>	64
3.3.6	<i>Hodnocení zaměstnanců</i>	67
3.3.6.1	<i>Hodnocení zaměstnanců v KB Systems CR</i>	67
3.3.6.2	<i>Hodnocení zaměstnanců v Acti Bois CZ</i>	68
3.3.7	<i>Rozmísťování pracovníků</i>	69
3.3.7.1	<i>Rozmísťování pracovníků v KB Systems CR</i>	69
3.3.7.2	<i>Rozmísťování pracovníků v Acti Bois CZ</i>	70
3.3.8	<i>Odměňování pracovníků</i>	71
3.3.8.1	<i>Odměňování pracovníků v KB Systems CR</i>	71
3.3.8.2	<i>Odměňování pracovníků v Acti Bois CZ</i>	73
3.3.9	<i>Rozvoj pracovníků</i>	75
3.3.9.1	<i>Rozvoj pracovníků v KB Systems CR</i>	75
3.3.9.2	<i>Rozvoj pracovníků v Acti Bois CZ</i>	77
3.3.10	<i>Péče o pracovníky</i>	79
3.3.10.1	<i>Péče o pracovníky v KB Systems CR</i>	79
3.3.10.2	<i>Péče o pracovníky v Acti Bois CZ</i>	80

3.3.11	<i>Pracovní vztahy</i>	81
3.3.11.1	Pracovní vztahy v KB Systems CR	81
3.3.11.2	Pracovní vztahy v Acti Bois CZ	82
4	Dopady finanční krize na personální řízení u analyzovaných firem	84
5	Porovnání úrovně personálních činností v zahraniční firmě KB Systems CR a české firmě Acti Bois CZ	86
6	Shrnutí doporučení ke zvýšení efektivnosti personálního řízení pro jednotlivé firmy včetně nákladů na zavedení opatření	89
7	Vyhodnocení efektivnosti navrhovaných řešení	96
	Závěr	99
	Seznam informačních zdrojů	101
	Seznam tabulek	102
	Seznam obrázků	102
	Seznam příloh	103

Úvod

Úloha personálního řízení neboli řízení lidských zdrojů při plánování strategického řízení podniku je mimořádně významná, protože pomáhá firmám nalézt způsoby, jak efektivně konkurovat nejen na domácích, ale i na zahraničních trzích. Kvalita a produktivita tvoří ohnisko, na něž se orientuje manažerská práce. Další zaměření manažerů je především na prodej a marketing. Avšak v řadě firem bývá opomíjen význam personálního řízení. Pokud zmíním úspěšné firmy na trhu, jako je např. Škoda Auto, je vidět, že na práci s lidmi je kladen velký důraz. Proto lze obecně říci, že pokud firma nepracuje správně s lidmi, těžko může dosahovat vynikajících výsledků ve všech oblastech svých činností.

Ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy může tedy dojít jen tehdy, jestliže se řízení lidských zdrojů dostane na požadovanou úroveň a stane se jednou z nejdůležitějších oblastí plánování a realizace plánů. Personalista se proto stává nepostradatelnou osobou při vytváření podnikové strategie i při uskutečňování plánů.

Ve své diplomové práci se zaměřím především na analýzu personální praxe ve dvou stejně velkých firmách (jedna zahraniční a jedna česká), provedu porovnání těchto analýz a následně navrhnou určité zásady a přístupy ke zvýšení efektivnosti řízení lidských zdrojů v obou firmách tak, aby moje práce mohla být přínosem pro tyto firmy, a ne jen pouhou teorií. S těmito firmami chci nadále pokračovat ve spolupráci, abych dokázala z mé práce získat konkrétní zpětnou vazbu po zavedení těchto aplikací.

1 Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování

Cílem mé diplomové práce je, na základě zjištění současného stavu personálního řízení ve firmách KB Systems CR, s. r. o. a Acti Bois CZ, s. r. o., navrhnout doporučení ke zvýšení efektivnosti personálního řízení v obou firmách.

Struktura mé práce odpovídá zvolenému cíli. *Druhá kapitola* je věnovaná teoretickým východiskům personálního řízení, především obecnému popisu jednotlivých personálních činností. V následující *třetí kapitole* analyzuji současnou situaci ve firmě KB Systems CR, s. r. o. a ve firmě Acti Bois CZ, s. r. o., vyhodnocuji závěry z analýz jednotlivých činností a v dílčích závěrech navrhuji doporučení ke zvýšení efektivnosti u obou firem. *Ve čtvrté kapitole* popisují dopady finanční krize na personalistiku v obou firmách. *V páté kapitole* následuje porovnání úrovně personálních činností v zahraniční firmě KB Systems CR, s.r.o. a české firmě Acti Bois CZ, s.r.o. V následující *šesté kapitole* shrnuji jednotlivá doporučení ke zvýšení efektivnosti pro jednotlivé firmy včetně ekonomického zhodnocení nákladů na zavedení opatření. *V poslední kapitole* vyhodnocuji efektivnost mých návrhů řešení.

K získání informací potřebných pro provedení analýzy personálního řízení jsem použila následujících **metod**:

- k získání **primárních údajů**:
 - pozorování,
 - osobní dotazování - metoda polostandardizovaného rozhovoru; jedná se z části o předem mnou jasně definované otázky (uvedeno v příloze č. 1), z části volné, doplňkové otázky. Na základě zjištěných teoretických poznatků jsem otázky formulovala tak, abych získala co nejvíce informací o personálním řízení ve zmiňovaných firmách pro zpracování analýzy a následnému navržení doporučení ke zvýšení efektivnosti.
- k získání **sekundárních údajů**:
 - interní zdroje firem – dokumenty obsažené v osobních složkách pracovníků, hodnotící dotazníky, mzdové listy, popisy a specifikace pracovních míst apod. Dále mi bylo umožněno nahlédnout do programu

pro plánování optimálního počtu pracovníků, mzdového programu
a systému zlepšovacích návrhů dle KAIZEN u KB Systems CR, s.r.o.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Co vlastně znamená řízení lidských zdrojů? V současné době existuje spousta zajímavých knih zabývajících se touto tematikou. Například autoři Bláha, Mateicicuc a Kaňáková ve své publikaci se vyjádřili takto: „Řízení lidských zdrojů znamená soubor manažerských postupů, sloužících získávání a udržení zaměstnanců ve firmě a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení organizačních cílů (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005, s. 20).“

Autor Michael Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí definici řízení lidských zdrojů jako „...strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 27).“

Velmi vystihující je definice Josefa Koubka v knize Řízení lidských zdrojů a sice: „Personální práce (personalistika) tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2007, s. 13).“

Výše zmínění autoři se v podstatě shodují na charakteristice řízení lidských zdrojů. Stručně řečeno, řízení lidských zdrojů zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co jeho práci ve firmě ovlivňuje a přispívá k dosažení organizačních cílů.

Řízení lidských zdrojů a personální řízení

V literatuře i v praxi se často setkáváme s různými termíny v souvislosti s řízením lidí v organizaci.

Podle Josefa Koubka tyto dva termíny označují rozdílné vývojové fáze personální práce. Personální řízení má povahu spíše operativního řízení. Řízení lidských zdrojů od personálního řízení odlišují hlavně tři znaky:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory (zájem o populační vývoj, trh práce, životní způsob, životní prostředí apod.),
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (Koubek, 2007).

Mnoho autorů popřelo jakékoliv významné rozdíly v pojetích personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Michael Armstrong ve své knize cituje zajímavý názor autora Torringtona (1989): „Personální řízení se rozvinulo tím, že do sebe zahrnuje důraz na řadu dalších věcí, aby vytvořilo ještě bohatší kombinaci zkušeností... řízení lidských zdrojů není žádnou revolucí, ale další dimenzí mnohostranné role (Armstrong, 2007, s. 38).“

V současné praxi se oba tyto termíny považují víceméně za synonyma.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků (v reálném čase i v budoucnosti).
- Optimální využívání pracovních sil z hlediska fondu a organizace pracovní doby a režimu i z hlediska optimálního využívání kvalifikace zaměstnanců.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků směřující k vysoké výkonnosti i vnitřnímu uspokojení z práce.
- Vytváření a formování personální politiky a personální strategie a její uskutečňování v součinnosti s výkonným managementem
- Spoluvytváření optimální organizační struktury s přihlédnutím k podnikatelské strategii a k jejím cílům (Koubek, 1998).

2.2 Personální činnosti

Úkoly personalistiky nacházejí svoje konkrétní uplatnění v tzv. personálních činnostech. V literatuře se můžeme setkat s různým počtem a pojetím těchto činností, ale nejčastěji se uvádějí v následující podobě (Koubek, 1998):

1. Analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání pracovníků
4. Výběr pracovníků
5. Přijímání pracovníků
6. Hodnocení pracovníků
7. Rozmísťování pracovníků
8. Odměňování pracovníků
9. Rozvoj kvalifikace pracovníků
10. Péče o pracovníky
11. Pracovní vztahy

2.2.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je postup, během něhož se detailně zkoumá povaha úkolů, které tvoří pracovní místo, a zároveň se zkoumá, jaké dovednosti, schopnosti a odpovědnost musí člověk mít, aby mohl úspěšně plnit úkoly pracovního místa.

Výsledkem analýzy práce je **popis a specifikace pracovního místa**. Poskytují úplnou a podrobnou informaci o pracovním místě. Tyto dokumenty představují podstatný základ pro nábor, výběr, přijímání a přípravu pracovníků, rozmísťování, jejich hodnocení, odměňování a stanovení mzdy (tarifní třídy), stanovení norem práce a pracovního chování, hodnocení práce, plánování kariéry. Definování pracovního místa urychluje seznámení s novou prací a také zvyšuje bezpečnost práce a ochranu zdraví pracovníků. Pro efektivní získávání a výběr pracovníků se porovnávají schopnosti uchazečů s požadavky pracovního místa.

Obsah informací získané analýzou pracovních míst o pracovním místě dle Josefa Koubka:

- účel pracovního místa.,
 - obsah pracovního místa, vstupy a výstupy,
 - zodpovědnost za výsledky a výstupy,
 - kritéria hodnocení výkonu,
 - rozsah pravomocí, složitost a obtížnost úkolů,
 - organizační faktory, zařazení, podřízenost, nadřízenost,
 - motivující faktory (motivace, eventuálně demotivace),
 - faktory osobního rozvoje, možnost postupu a kariéry,
 - faktory prostředí (pracovní doba, fyzické a sociální pracovní prostředí)
- (Koubek, 1998).

2.2.1.1 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa je psaný dokument, který shrnuje základní informace o pracovním místě. Rozsah a podrobnost popisu je dána jeho účelem a předpokládaným využitím.

Popis pracovního místa obvykle obsahuje:

- název pracovního místa
- popis obsahu práce
- požadavky na provádění práce
- počet pracovníků na stejných místech,
- útvar, kde je místo zařazeno,
- účel pořízení popisu,
- soupis hlavních činností a odpovědnosti,
- požadavky na plnění norem,
- podmínky vykonávání práce (zdravotní, kvalifikační, osobnostní, případné kontraindikace).

Popisy pracovních míst by měly co nejpřesněji a srozumitelně vystihovat skutečný obsah práce a měly by být pravidelně aktualizovány.

2.2.1.2 Specifikace pracovního místa

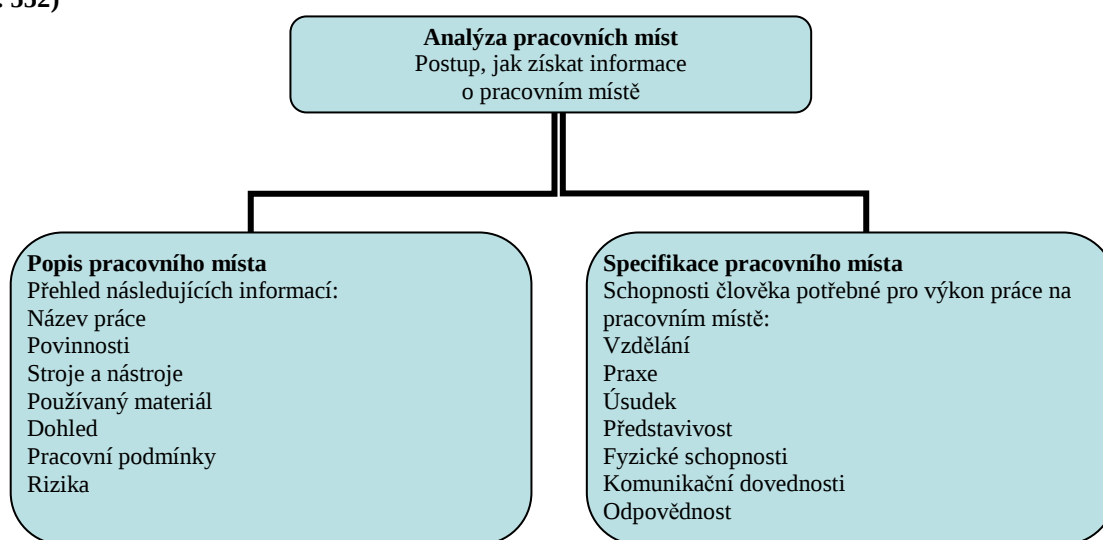
Jedná se o dokument, který stanovuje dovednosti a kvality, jež musí jedinec mít, aby byl způsobilý plnit úkoly v souladu s popisem práce. Tyto požadavky, podrobně popsané ve specifikaci, musí být minimálními standardy vyžadovanými pro to, aby byla osoba způsobilá vykonávat danou práci. Musí zde být rovněž možnost, že pracovník při vykonávání této práce zlepší svůj výkon a že bude možno počítat s jeho výcvikem.

Jedná se především o požadavky:

- fyzické - síla, manuální zručnost, vzhled,
- duševní - intelektové předpoklady, požadované znalosti,
- psychomotorické dovednosti - rychlost, přesnost,
- vzdělání a kvalifikace, odbornost, praxe,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti a postojů - schopnost práce v týmu, temperament, povaha, hodnotová orientace,
- zdravotní stav.

Následující obrázek ukazuje porovnání popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa.

Obrázek 1: Zdroje informací o pracovním místě (Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002, s. 552)



2.2.2 Personální plánování

Znamená v podstatě odhadování velikosti a struktury budoucí pracovní síly. Tato činnost pomáhá organizaci zabezpečit správný počet a správnou strukturu lidí tehdy, kdy budou zapotřebí. Zkušenosti ukazují, že čím delší je období, na něž odhadujeme potřebu pracovní síly, tím méně je přesný odhad. Mezi jiné komplikující faktory patří změny ekonomické situace, kolísání nabídky pracovních sil a změny politické situace.

V praxi se používají jak **formální** (tedy spíše kvantitativní), tak **neformální** (tedy spíše intuitivní) **metody plánování lidských zdrojů**. Některé organizace například používají matematicko-statistické projekce. Je při tom třeba shromáždit údaje o takových skutečnostech, jako je nabídka pracovních zdrojů, profil trhu práce, poptávka po výrobcích a úroveň odměňování – zejména u konkurujících organizací. Na základě těchto údajů za delší retrospektivní časové období se pak pomocí statistických postupů vytvářejí perspektivní odhady. Je samozřejmé, že nepředvídatelné události mohou předpokládané vývojové tendence vycházející z dosavadního vývoje změnit, ale přece jen poskytuje tento postup do jisté míry spolehlivé předpovědi.

Perspektivní odhady vycházející ze zkušenosti, tedy intuitivní postupy, jsou poněkud neformálnějšími metodami. Například jde o zjištění názoru vedoucího útvaru týkající se budoucí potřeby pracovních sil v útvaru. Někteří vedoucí pracovníci jsou spolehlivým zdrojem informací, zatímco jiní nejsou třeba zcela ochotni sdílet své názory, nebo jsou jejich předpovědi nespolehlivé (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002, s. 550).

2.2.2.1 Úkoly a obsah personálního plánování

Úlohou personálního plánování je tedy stanovení potřebného počtu zaměstnanců v odpovídajícím složení a kvalitě. Personální plánování se tak stává nástrojem k dosahování dynamické rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil – mezi množstvím a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků.

Personální plánování dává odpověď zejména na otázky:

- **kolik** – zaměstnanců bude potřeba a v jaké struktuře,

- **v jaké kvalitě** – vzdělání, praxe, osobnostní vlastnosti a schopnosti,
- **kde** – ve výrobě, v obchodních činnostech, v administrativě, výzkumu,
- **kdy** - okamžitá, krátkodobá nebo perspektivní potřeba,
- **jak a kde** zaměstnance získat,
- **jaký** bude pohyb uvnitř organizace (vertikální i horizontální mobilita),
- **jaký** personál bude eventuálně třeba vlivem restrukturalizace uvolnit,
- **jaké změny** pravděpodobně nastanou na trhu práce a jaké budou mít následky pro formování pracovní síly.

Personální plánování je plánováním odvozeným. Primární plánování je plánování cílů organizace (výrobních, technického rozvoje, obchodních atp.). Navzdory své odvozenosti je ale personální plánování těžištěm podnikových plánovacích činností, protože člověk je nejdůležitějším faktorem fungování podniku. Má-li být personální plánování efektivní, nesmí být izolováno od ostatních plánů, ale musí být jejich integrální součástí.

2.2.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je personální činností, jejímž úkolem je zabezpečit, aby volná pracovní místa v instituci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).

Aby bylo možné rozhodnout koho nabídkou zaměstnání oslovit, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat, je nutné vědět všechno potřebné o obsazovaném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka.

Vychází se tedy z **popisů pracovního místa** a **specifikací pracovního místa**, neboť tyto dokumenty obsahují většinu požadovaných informací. Tyto dokumenty musí být vypracovávány pro všechny existující pozice, jakožto základní rámec pro činnosti získávání pracovníků.

2.2.3.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Kandidáty na obsazení volných pracovních míst je možno získávat ze dvou zdrojů:

1. z řad vlastních pracovníků (vnitřní zdroje) nebo
2. na trhu práce mimo organizaci (vnější zdroje).

Vnitřní zdroje pracovníků

Jsou prvním přirozeným zdrojem pro výběr na volná místa, který by měl být přednostně využit zejména, když je v organizaci uplatňován kariérní systém řízení lidských zdrojů, nebo lze reálně předpokládat, že v organizaci jsou pracovníci s předpoklady k výkonu uvolněné funkce (po určité přípravě, zaškolení nebo výcviku.)

Orientace na vnitřní zdroje má četné **výhody**, například:

- organizace vlastní pracovníky dobře zná a může poměrně spolehlivě posoudit, nakolik kandidát splňuje předpoklady pro obsazení volné funkce a s velkou pravděpodobností odhadnout jeho výkonnost;
- vlastní pracovníci jsou dobře obeznámeni s chodem organizace a často z velké části i s náplní a nároky uvolněné funkce, což umožňuje velmi rychle se zapracovat a v krátké době podávat očekávaný výkon;
- vědomí možnosti ucházet se o vyšší či náročnější a lépe placenou práci může pracovníky motivovat k vyššímu výkonu, nabídnutí volných funkcí vlastním zaměstnancům zlepšuje klima v organizaci mimo jiné i tím, že posiluje vědomí otevřenosti a průhlednosti v personálních záležitostech organizace.

Orientace na vlastní pracovníky má ovšem i některé významné **nevýhody**. Nejvýznamnější z nich je, že se v organizaci konzervují často i ne příliš vhodné pracovní postupy, návyky a tradice. Organizace se stává méně pružnou, zpravidla jen s obtížemi reaguje na měnící se situaci a požadavky na ni kladené, případné změny v organizaci se prosazují se značnými obtížemi. Přílišná orientace jen na vnitřní trh práce znamená omezení přílivu "nové krve" do organizace, nového know-how i nových flexibilních prvků do kultury organizace.

Vnější zdroje pracovníků

Vnější zdroje využívá organizace k získání uchazečů o zaměstnání zejména v případech, kdy je zřejmé, že vnitřní zdroje neposkytují dostatečný počet nebo kvalitu potenciálních uchazečů o volná pracovní místa. Aby bylo získávání uchazečů efektivní, je třeba veřejnosti a zájemcům o tuto funkci poskytnout daleko více informací. Informování široké veřejnosti je i finančně nákladnější (např. inzerce) a celkově náročnější. Složitější je i proces výběru vhodných kandidátů, přičemž pravděpodobnost, že bude vybrán kandidát splňující nejlépe požadované nároky, je nižší, než při výběru z vlastních zaměstnanců. Pokud se organizace rozhodne získávat uchazeče na trhu práce, pak je několik možností.

Inzerování

Inzerování je nejpoužívanější metodou jak informovat lidi o volném pracovním místě. Tato metoda je ale finančně náročnější a organizace musí také věnovat větší pozornost její přípravě: obsahu, úpravě i výběru sdělovacího média, ve kterém inzerát zveřejní.

Spolupráce s úřadem práce

Úkolem úřadů práce je přiblížení nabídky a poptávky na trhu práce a v této souvislosti zajišťuje administrativní „předzpracování“ zájmu o zaměstnání a případně i zlepšení výchozí pozice (rekvalifikační programy). Je jednoduchou a efektivní metodou. „Zaměstnavatelé mají dle ustanovení § 35 odst. 1 zákona o zaměstnanosti povinnost do 10 kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku a neprodleně, nejpozději do 10 kalendářních dnů oznámit obsazení těchto míst (Chládková, Bukovjan, 2007, s. 28).“

Uchazeči se nabízejí sami

Uchazeči se nabízejí sami organizacím, které jako zaměstnavatelé mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, popř. prestižní práci, mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku atd. Výhodou této metody je, že eliminuje náklady na oslovení, ale na druhé straně však má řadu nevýhod. Uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace a značné množství z nich je pro organizaci neupotřebitelných, musí se jimi však někdo zabývat. Nabídka ze strany uchazečů bývá

plynulá a personalisté musí být stále připraveni reagovat na nabídku, jednat s uchazeči a odmítat je tak, aby to neuškodilo organizaci. V neposlední řadě tento způsob získávání pracovníků neposkytuje dostatečnou možnost výběru, tj. porovnání schopností většího množství uchazečů.

Využití zprostředkovatelských agentur

Toto využití není zatím v našich podmínkách příliš obvyklé, avšak v zahraničí je zcela běžné, i když je finančně značně náročné. Tyto agentury jsou schopny nabídnout pracovníka odpovídající kvalifikace k okamžitému nástupu.

Využívání služeb poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků

Tyto firmy obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Podobně jako u agentur předchozího typu je nezbytné velmi podrobně a důkladně definovat požadavky na uchazeče a poskytnout všechny nezbytné informace. Pozornost je třeba také věnovat výběru poradenské firmy, které se takový úkol svěří.

Využívání internetu

Využívání internetu prostřednictvím e-mailových či internetových adres, na něž mohou organizace umístit nabídku zaměstnání. Ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění své individuální nabídky. Řada institucí má kromě toho vlastní internetovou stránku, kde mimo jiné uveřejňuje i nabídku zaměstnání. Výhody: relativně nízká cena, operativnost, možnost uvést detailnější informace. Nevýhody: nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí u nás a okruh uživatelů nezahrnuje všechny kategorie pracovníků.

Přímé oslovení (headhunting)

Předpokládá, aby vedoucí pracovníci instituce (nebo personální agentura) sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým. V případě potřeby se pak vyhlédnutému jedinci nabídne zaměstnání. Výhody: zpravidla jsou vytipování a oslovení lidé vhodní z hlediska odborného i osobnostního profilu a ušetří se za drahé inzerování nebo služby komerčních zprostředkovatelských institucí. Nevýhody: možnost zhoršení vztahů s organizacemi, jimž se instituce snaží odlákat pracovníky

a takto oslovený pracovník si začne více uvědomovat svoji cenu a často licituje o pracovních podmínkách, zejména o odměně.

Závěrečnou fází získávání pracovníků je **předvýběr** a **sestavení seznamu uchazečů** pro výběrové řízení. Předvýběr se provádí z doručených žádostí podle plnění stanovených kritérií. Výsledkem předvýběru může být zařazení uchazečů do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Vyloučeným uchazečům jsou zaslané dokumenty vráceny a zdůvodněno vyřazení z dalšího výběru. Dále se doporučuje předběžný pohovor, jehož účelem je získání informací, které z dodaných dokumentů získat nelze (vystupování, osobní image, komunikace apod.). V seznamu uchazečů pro výběrové řízení je vhodné mít 5 – 10 uchazečů na jedno pracovní místo. Tento počet obvykle zaručuje dostatečný výběr, neúměrně nezatěžuje rozpočet a pracovníky provádějící výběr. Jde-li o místa specialistů nebo vedoucích pracovníků, může být tento počet vyšší. Záleží vždy na charakteru pracovního místa a jeho nárocích.

2.2.4 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci bude ten nejvhodnější jak z hlediska požadované odbornosti a výkonnosti, tak i z pohledu zvládání mezilidských vztahů v kolektivu, do kterého bude zařazen a schopnosti přispívat k dobrému sociálnímu klimatu v organizaci. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče. Porovnává se povaha pracovního místa (popis a specifikace) se zjištěnými nebo deklarovanými charakteristikami uchazeče.

Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici.

2.2.4.1 Metody výběru

U procesu výběru pracovníků jde obvykle o následující kroky:

- zkoumání dotazníků a dokumentů předložených uchazečem

- předběžný pohovor – slouží k doplnění některých skutečností uvedených v dotaznících či jiných dokumentech,
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- výběrový pohovor,
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí.

Nyní se zaměřím ve stručnosti na nejpoužívanější metody či skupiny metod výběru pracovníků:

Dotazník

Dotazník obsahuje informace, které mohou pomoci při rozhodování o výběru uchazeče. Posuzování dotazníku se ve větších organizacích a v případě obsazování pracovních míst vyžadujících méně kvalifikovanou manuální práci nežádka stává rozhodující metodou výběru vhodného pracovníka. Personalisté zpravidla zpracovávají tento dotazník na základě výsledků analýzy pracovního místa.

„Pokud jde o formu a obsah dotazníků, pak v podstatě existují dvě základní formy: dotazník umožňující uvést jenom holá fakta - jednoduchý dotazník a dotazník umožňující uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje či vyjádřit se k některým otázkám - tzv. otevřený dotazník (Koubek, 2002, s. 134)“.

Jednoduchý dotazník se používá spíše při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst, otevřený dotazník spíše při obsazování manažerských míst či míst specialistů.

Zkoumání životopisu

Jedná se o velice oblíbenou metodu posuzování pracovní způsobilosti uchazeče o zaměstnání. Zpravidla se však používá v kombinaci s jinou metodou. Tato metoda je

používána především pro svou nenáročnost, avšak otázkou je míra platnosti jednotlivých údajů v životopise.

Testy pracovní způsobilosti

Tyto testy tvoří paletu testů nejrozličnějšího zaměření a nejrozličnější vhodnosti a spolehlivosti. Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků a jejich používání se ve vyspělých zemích spíše snižuje.

Assessment centre

V poslední době výrazně vzrůstá používání této metody. Jedná se o dosti univerzální metodu, u nás však zatím málo známou a téměř nepoužívanou. Využívá se jak při výběru pracovníků do manažerských funkcí, tak při výcviku manažerů nebo jejich hodnocení. „Assessment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jejich pomocí však lze také hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech (Koubek, 1998, s. 139).“ V některých případech se s touto metodou používají i tradiční testy osobnosti a testy schopnosti.

Zkoumání referencí

Je poměrně často používanou metodou výběru pracovníků. Ověřují se reference z předchozích pracovišť nebo ze školy. Populární je tato metoda především v USA, kde jsou reference považovány za velmi spolehlivý zdroj informací o uchazeči o zaměstnání.

Lékařské vyšetření

Jako metoda výběru pracovníků se lékařské vyšetření používá především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí, například v potravinářském průmyslu.

Pohovor

Jde o nejpoužívanější a podle názorů teoretiků i praktiků nejlepší metodou výběru pracovníků. Pohovor má tři hlavní cíle:

- a) získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči – jaká jsou jeho očekávání, pracovní cíle, popřípadě ověřit informace uvedené žadateli v písemných dokumentech,
- b) poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v podniku,
- c) posoudit osobnost uchazeče.

Pohovor může být veden jedním pracovníkem (pak se doporučuje, aby to byl pracovník přímo nadřízený obsazovanému pracovnímu místu) nebo více posuzovateli. Pohovor se může vést najednou před celou skupinou posuzovatelů nebo jako dílčí pohovory s jednotlivými posuzovateli. Pohovor může mít dále podobu strukturovanou nebo nestrukturovanou.

Proces výběru by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce. Měl by v maximální míře šetřit čas a prostředky obou stran. Přestože existuje a organizacím je nabízeno množství údajně spolehlivých metod výběru pracovníků, je přece jen nejspolehlivější pohovor s uchazečem (důkladně připravený a vedený kvalifikovanými osobami), který by měl být neopomenutelnou součástí výběrové procedury a rozhodující metodou výběru.

2.2.5 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků zahrnuje řadu formálních i neformálních úkonů, které následují poté, co byl pracovník vybrán, a končí jeho plnohodnotným zapojením do pracovního procesu.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy, což by nemělo být jednostrannou záležitostí. Pracovník by měl mít možnost vyjádřit se k návrhu smlouvy a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat.

Pracovní smlouva je dvoustranný právní akt. Až na výjimky je stanovena písemná forma. Obligatorní obsah pracovní smlouvy je dán aktuálním stavem pracovně právní legislativy (Zákoník práce), musí obsahovat určité **formální náležitosti**:

- **druh práce, na který je zaměstnanec přijímán (funkce, činnost),**
- **místo výkonu práce (obec, organizační jednotka),**
- **den nástupu do práce (konkrétní kalendářní den).**

Před podpisem smlouvy musí být pracovník seznámen s podmínkami, právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru v organizaci, i z povahy práce na příslušném pracovním místě, s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat. Současně zaměstnavatel zodpoví případné dotazy pracovníka. Z pravidla před podpisem pracovní smlouvy by měl nový pracovník absolvovat vstupní lékařskou prohlídku.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do **personální evidence**. O rozsahu a druhu materiálů v personální evidenci rozhoduje zaměstnavatel podle uvážení a s ohledem na své povinnosti. Alena Chládková a Petr Bukovjan ve své publikaci Personalistka uvádí výčet dokumentů, které se podle zkušeností z praxe do personální evidence zakládají. Zpravidla se tedy zakládají tyto dokumenty:

Před vznikem a při vzniku pracovního poměru

- Žádost o zaměstnání,
- Zápočtový list od předcházejícího zaměstnavatele,
- Osobní dotazník,
- Životopis,
- Fotokopie dokladu o dosaženém vzdělání,
- doklady o dalším vzdělání,
- vyjádření lékaře ke zdravotní způsobilosti,
- pracovní smlouva
- platový výměr,
- evidenční list důchodového zabezpečení,
- doklad o vstupní instruktáži z BOZP

- a jiné.

Za trvání pracovního poměru

- změny v osobních údajích (pokud k nim došlo),
- dohody o změně obsahu pracovního poměru,
- hodnocení zaměstnance,
- další lékařské posudky prokazující způsobilost zaměstnance k výkonu sjednané práce,
- změna pracovního zařazení,
- upozornění na nedostatky v práci, kárné řízení,
- stížnosti zaměstnance a jejich vyřízení,
- pravidelné školení k zajištění BOZP
- další speciální školení – vysokozdvížné vozíky aj.
- další mzdové či platové výměry (Chládková, Bukovjan, 2007).

Zaměstnavatel je povinen zajistit ochranu osobních údajů zaměstnance před neoprávněným přístupem nepovolaných osob nebo zneužitím.

Často opomíjenou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště, které by mělo mít odpovídající formální úroveň – přivedení a představení nového pracovníka vedoucímu pracoviště. Vedoucí by měl pracovníka přivítat a případně představit i přítomné spolupracovníky. Vedoucí nebo bezprostřední nadřízený seznámí pracovníka s právy a povinnostmi se zaměřením na detailnější informace o pracovním místě a organizační jednotce (organizační řád) a zejména o zásadách bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti (zákonná povinnost včetně písemného potvrzení pracovníkem). Pracovníkovi jsou rovněž poskytnuty informace o sociálně hygienických podmínkách práce (hygienická zařízení, stravování) a na závěr je uveden na pracovní místo, kde jsou mu přiděleny a předány prostředky potřebné k výkonu práce a zadány první pracovní úkoly.

2.2.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost. Nejde jen o hodnocení pracovního výkonu, ale i pracovního chování, schopností, vztahu k vykonávané práci, k podmínkám a k prostředí, v nichž se práce vykonává.

2.2.6.1 Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení je stejně důležité jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Cílem hodnocení ze strany zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky svého pracovního místa, jaké jsou možnosti jeho dalšího využití v podniku a co je třeba pro to udělat a seznámit pracovníka s jeho perspektivou v podniku.

Zaměstnanec od svého hodnocení především očekává možnost porovnat své představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného a podle toho orientovat své pracovní a kvalifikační úsilí a také možnost sdělit své představy o hodnocení.

Za hodnocení zaměstnanců odpovídá příslušný vedoucí. Tuto povinnost nemůže delegovat na nikoho dalšího (personalisté se na hodnocení podílejí především po stránce metodické a poradenské).

K hlavním povinnostem **vedoucího** patří:

- průběžně shromažďovat a objektivně vyhodnocovat podklady pro hodnocení zaměstnanců v řízeném útvaru,
- provést hodnocení zaměstnanců za stanovené období,
- projednat závěry s hodnoceným zaměstnancem,
- podílet se na zajištění a průběžně kontrolovat plnění stanovených závěrů (Koubek, 1998).

Úloha **personalistů** při hodnocení spočívá:

- ve spolupráci na vypracování systému hodnocení, vymezení okruhu hodnocených zaměstnanců, a použitých metod hodnocení,
- v řízení a koordinaci průběhu hodnocení,

- v podávání potřebných instrukcí a rad hodnotitelům,
- v poskytování podkladů a metodické pomoci při vlastním hodnocení,
- ve spolupráci s jednotlivými hodnotiteli při realizaci závěrů hodnocení,
- v poskytování informací a podkladů z hodnocení pro rozhodování v dalších oblastech činnosti firmy (Koubek, 1998).

2.2.6.2 Metody hodnocení

Pro hodnocení se používá celá řada metod. Jejich výběr závisí na účelu hodnocení, rozsahu hodnocené skupiny pracovníků, časovém prostoru pro hodnocení, kvalifikaci hodnotitelů a materiálním vybavení pro hodnocení. Mezi nejpoužívanější metody se řadí:

- **Volný popis** - hodnotitel výstižně, jasně a jednoznačně popíše výkony, výsledky a vlastnosti hodnoceného. Je možné postupovat podle předem dané osnovy. Nevýhodou je závislost na formulačních a stylistických dovednostech hodnotitele a nemožnost statistického zpracování a obtížnost srovnání s jinými hodnotiteli.
- **Dotazník (checklist)** - obsahuje přesně formulované otázky a k nim možné odpovědi, z kterých hodnotitel vybírá.
- **Posuzovací stupnice** – hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť. Např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, ochota ke spolupráci apod. Rozlišují se číselné, grafické a slovní posuzovací stupnice. U číselné stupnice je kritérium práce odstupňováno pomocí číselných hodnot – bodů. Pomocí grafické stupnice se hodnocení každého kritéria vyznačuje na úsečce. Souhrnné hodnocení pak zobrazuje křivka spojující body na jednotlivých úsečkách. Při slovním hodnocení je pracovník hodnocen vhodným slovem obdobně jako na školním vysvědčení.

Hodnocení se provádí různou formou:

- průběžné hodnocení* (je zaměřeno především na bezprostřední pracovní výkon a slouží k diferencovanému přístupu při vedení lidí, zejména k ukládání pracovních úkolů a kontrole práce),

- b) *příležitostné hodnocení* (je vyvoláno okamžitou potřebou – např. vypracování pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru),
- c) *systematické hodnocení* (provádí se pravidelně a využívá různých standardizovaných postupů).

Výsledky hodnocení musí být jednotlivým pracovníkům sděleny a projednány s nimi, pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. K tomu slouží hodnotící rozhovor, který zpravidla vede bezprostřední nadřízený s hodnoceným pracovníkem. Průběh pohovoru je velmi důležitý a hodnotitel se musí na něj dobře připravit. V zásadě platí, že člověk lépe snáší kritiku své práce než své osoby. Pohovor má být proto orientován především na pracovní cíle a jejich splnění.

2.2.7 Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků je nepřetržitý proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovních sil. Jednodušeji řečeno jde o to, dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince.

Rozmíst'ování pracovníků úzce souvisí s řízením pohybu pracovníků do podniku, z podniku a uvnitř podniku.

2.2.7.1 Vnitřní mobilita

Při rozmíst'ování pracovníků uvnitř organizace může docházet k:

- povyšování pracovníků,
- převádění pracovníků na jinou práci,
- přeřazování na nižší úroveň.

Povýšení pracovníka

Povýšení představuje pohyb pracovníka v rámci podniku na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci. Zlepšuje se tedy jeho postavení v hierarchii

podnikových pracovních funkcí. Účelem je také zvýšení motivace pracovníka, je to jedna z forem odměny.

Převádění pracovníka na jinou práci

Je to takový pohyb, kdy pracovník přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce i plat. Převezení pracovníka může zvýšit jeho spokojenost, i jeho využití. Pokud jde o převezení pracovníka na pracoviště např. v jiném regionu, neměl by být pracovník převáděn proti své vůli.

Přeřazení na nižší funkci

Jedná se o přeřazení na nižší funkci v podnikové hierarchii, často doprovázené i snížením platu. Přeřazení na nižší úroveň má často demotivující efekt. To může mít negativní dopad i na podnik, protože přeřazený pracovník se může stát zdrojem nespokojenosti v podniku. V tomto případě je pak také vhodné zvážit alternativu propuštění pracovníka.

2.2.7.2 Vnější mobilita

Vnější mobilita má svoji aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránku tvoří již zmiňované procesy získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. Rozmísťování má v tomto případě charakter obsazování volného pracovního místa. Mezi pasivní stránku vnější mobility patří několik způsobů ukončení pracovního poměru.

Způsoby skončení pracovního poměru upravuje ustanovení § 48 Zákoníku práce.

„Pracovní poměr může být podle Zákoníku práce rozvázán:

- a) dohodou,
- b) výpovědí,
- c) okamžitým zrušením,
- d) zrušením ve zkušební době (Chládková, Bukovjan, 2007, s. 136).“

Dohoda o rozvázání pracovního poměru

Rozvázání pracovního poměru na základě dohody zaměstnance a zaměstnavatele patří mezi formálně nejjednodušší a nejčastěji používané způsoby skončení pracovního

poměru. Pracovní poměr v tomto případě končí na základě souhlasného projevu vůle obou subjektů pracovního poměru. Dohoda musí být uzavřena písemně. V dohodě nemusí být uveden důvod, pro který ji zaměstnanec a zaměstnavatel uzavírají. Pokud to ovšem zaměstnanec vyžaduje, důvody rozvázání pracovního poměru v dohodě být musí (Chládková, Bukovjan, 2007).

Výpověď

Rozvázat pracovní poměr výpovědí může zaměstnanec i zaměstnavatel. Zaměstnanec tak může učinit z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu, zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů výslovně uvedených v ustanovení § 52 Zákoníku práce. Výpověď musí být v písemné formě a doručena druhému účastníku. Pracovní poměr končí na základě výpovědi uplynutím tzv. výpovědní doby, která pro zaměstnavatele i zaměstnance činí nejméně dva měsíce (Chládková, Bukovjan, 2007).

Okamžité zrušení

Okamžitě zrušit pracovní poměr může jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. Pracovní poměr končí ihned, doručením písemného projevu vůle druhému účastníkovi pracovního poměru. Důvody k okamžitému zrušení pracovního poměru uvádí Zákoník práce v ustanovení § 55 odst. 1 pro zaměstnavatele a v ustanovení § 56 odst. 1 pro zaměstnance. Patří sem např. důvody, byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestní čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody nebo porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvlášť hrubým způsobem (Chládková, Bukovjan, 2007).

Zrušení ve zkušební době

Právní úpravu zrušení pracovního poměru ve zkušební době obsahuje ustanovení § 66 Zákoníku práce. Zrušit pracovní poměr může jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec, a to z jakéhokoliv důvodu, nebo bez uvedení důvodu. Pro zrušení pracovního poměru ve zkušební době předepisuje zákoník práce písemnou formu (Chládková, Bukovjan, 2007).

Rozmísťování pracovníků je personální činnost, ve které se výrazně uplatňuje pravomoc vedoucích pracovníků, jen ti jsou kompetentní rozhodovat o výběru, přeřazení nebo propuštění. Personalisté v tomto případě plní obvyklou administrativně organizační úlohu, připravují dokumenty, evidují změny v personální evidenci, metodicky řídí příslušné procesy a zejména dohlíží na to, aby všechny kroky při rozmísťování pracovníků probíhaly v souladu s platnými právními předpisy.

2.2.8 Odměňování

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru (Koubek, 1998, s. 236).“

Odměňování může mít tedy **peněžní a nepeněžní formu**. Může být vázáno na výkon pracovníka, na povahu vykonávané práce, ale může mít podobu veřejného uznání, zajímavých pracovních úkolů, povýšení, zlepšení pracovního prostředí, mezilidských vztahů v organizaci apod.

Personální praxe se stále orientuje převážně či dokonce výhradně na otázky **peněžního odměňování**, tj. na problematiku mezd a platů, jejich konstrukce, na otázky vztahu peněžní odměny a výkonu, mzdových forem apod. Právě peněžní odměna závislá na pracovním výkonu nejčastěji motivuje pracovníka ke zlepšení pracovního výkonu.

2.2.8.1 Mzdové formy

Úkolem odměňování v organizaci je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon a pracovní chování. Od zvolené mzdové formy se očekává i výrazný pobídkový účinek. Mezi nejčastější patří:

Časová mzda a plat

Časová mzda (v podnikové sféře) nebo plat (v rozpočtových organizacích) je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za svou práci. V dělnických kategoriích je to obvykle hodinová, v nedělnických obvykle měsíční. Tato mzdová forma je obvykle doplněna nějakou pobídkovou formou (odměny, prémie).

Úkolová mzda

Při použití úkolové mzdy je pracovník placen určitou částkou za každou odvedenou jednotku práce. Mzda je pak tvořena násobkem počtu odvedených jednotek a sazbou za jednotku práce. Určitou modifikací tohoto systému je úkolová mzda se stanovenou normou výkonu pro určitý počet jednotek. Překročení stanovené normy znamená navýšení mzdy, naopak neplnění norem může být penalizováno. Úkolová mzda může být uplatňována na jednotlivce nebo na celou skupinu pracovníků.

Příplatky

Příplatky ke mzdám a platům mohou být povinné (zakotvené v právních normách – přesčasy, práce ve dnech pracovního volna a pracovního klidu, práce v noci, za vedení, za zastupování, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za znalost a používání cizích jazyků) nebo nepovinné, dohodnuté v rámci kolektivního vyjednávání nebo poskytované dobrovolně.

Náhrada mzdy

Náhrada mzdy za svátek, náhrada mzdy za dovolenou a při překážkách v práci na straně zaměstnavatele nebo zaměstnance.

Pobídkové formy

Patří sem např.: odměny za úsporu času, prémie, osobní příplatky, odměny za zlepšovací návrhy apod.

Naturální mzda

Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout, že mu bude část mzdy poskytovat v naturální podobě (výrobky,...).

Ostatní výplaty

Patří sem např. 13. a 14. platy, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, náborové příspěvky, životní a pracovní jubilea, odstupné, odchodné, věnostní odměny, lokální příplatky.

Zaměstnanecké výhody

Nebývají vázány na výkon. Aby měly zaměstnanecké výhody motivační účinek, ovlivňovaly spokojenost a stabilitu pracovníků, musejí odpovídat potřebám a preferencím určité formy výhody. Např. slevy na výrobky a služby produkované podnikem.

Systém odměňování by měl být přiměřený možnostem organizace, spravedlivý a motivující, a zároveň by měl respektovat potřeby a zájmy organizace i zaměstnanců.

2.2.9 Rozvoj pracovníků

Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem, protože požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat. Proto stále větší roli v tomto procesu sestává podnik a jím organizované vzdělávací programy.

Vzdělávací programy jsou neustálé procesy napomáhající zaměstnancům podávat vysoký výkon od prvního dne zaměstnání. Slouží k soustavnému zlepšování schopností pracovníka vykonávat svou práci. Aby byl tento proces efektivní, musí program vzdělávání vycházet jak z podnikových potřeb, tak z potřeb jednotlivých zaměstnanců.

Vzhledem k rostoucímu významu rozvoje pracovních schopností při výkonu práce se vedle dosavadních osvědčených metod začíná používat i dalších metod:

- **instruktáž** je osvědčenou jednoduchou metodou vhodnou pro zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka, při níž instruktor (zkušený pracovník nebo vedoucí) předvede pracovní postup a pracovník si pozorováním a napodobováním osvojí tento postup při plnění svých pracovních úkolů;

- **coaching** je na rozdíl od jednorázové instruktáže dlouhodobější instruování, vysvětlování a kontrolování ze strany vedoucího, které má charakter podněcování a usměrňování k dosažení žádoucí úrovně výkonu;
- **mentoring** je obdobou coachingu, ale pracovník si sám vybírá osobní vzor a tedy určitá iniciativa a odpovědnost spočívá na něm, jeho mentor mu radí a vzájemný vztah je méně formální;
- **asistování** je tradiční metodou formování pracovních schopností spočívající v přidělení ke zkušenému pracovníkovi jako pomocník, který pomáhá při plnění pracovních úkolů a postupně se učí složitějším pracovním postupům až do schopnosti samostatného výkonu (nebezpečí jednostranné orientace, potlačení tvůrčího přístupu);
- **pověření úkolem** je rozvinutím předchozí metody, případně její závěrečnou fází, pracovník je pověřen samostatným úkolem, jeho práce je sledována (větší motivace k rozvoji schopností, riziko neúspěchu a ztráty důvěry i sebedůvěry);
- **rotace práce** je metoda, při které je pracovník postupně pověřován úkoly na různých pracovních místech, vhodné zejména pro přípravu vedoucích pracovníků (Koubek, 1998).

2.2.10 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je personální činností, ve které se prolínají a vzájemně ovlivňují zájmy a cíle organizace s individuálními zájmy pracovníků i se zájmy celospolečenskými (občanská práva, sociální smír apod.). Rostoucí tlak odborů, státu i mezinárodních organizací stále více směřuje k rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- a) *povinná péče o pracovníky* – je daná zákony a předpisy,
- b) *smluvní péče o pracovníky* – je daná kolektivními smlouvami na podnikové úrovni a
- c) *dobrovolná péče o pracovníky* – vychází z personální politiky zaměstnavatele.

2.2.10.1 Personální činnosti spojené s péčí o pracovníky

Nejširší pojetí péče o pracovníky v rámci personální činnosti zahrnuje:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

Pracovní doba a pracovní režim

Délku pracovní doby upravuje ustanovení §79 odst. 1 Zákoníku práce. Stanovuje, jakou hranici nesmí délka stanovené týdenní pracovní doby překročit. *Rozvržení pracovní doby* upravuje Zákoník práce v ustanoveních § 81 až § 87. Pracovní doba může být rozvržena rovnoměrně nebo nerovnoměrně. V některých případech může zaměstnavatel uplatňovat tzv. pružné rozvržení pracovní doby. Zákon také stanovuje maximální rozsah *práce přesčas* (§ 93). Zákon upravuje i délku *přestávek v práci* a jejich rozvržení během pracovní doby (směny). Zaměstnavatelé však s ohledem na povahu mohou zavádět i dodatečné přestávky v práci. Také jsou zákonem upravené intervaly mezi jednotlivými směny, *délka nepřetržitého odpočinku* jednou za týden, *práce v noci*, *o víkendy a o svátcích*. Pokud jde o *pracovní režim*, zákon rozlišuje dvousměnný, třísměnný a nepřetržitý pracovní režim (Chládková, Bukovjan, 2007).

Pracovní prostředí

Skladba a úroveň pracovního prostředí (stroje, zařízení, osobní ochranné pomůcky, organizace práce, společenské podmínky práce aj.) působí na pracovní pohodu, výkon, ale i na zdravotní stav pracovníka. Personální práce se v souvislosti s pracovním prostředím soustředí zejména na:

- **prostorové řešení pracoviště** – vhodná pracovní poloha (eliminovat jednostrannou zátěž střídáním poloh), vhodná výška pracovní plochy přizpůsobená postavě pracovníka, prostory pro práci rukou a nohou, pohodlný přístup na pracoviště apod.,

- **fyzikální podmínky práce** – jejich úroveň je v zájmu ochrany a zdraví pracovníka, jsou upravovány hygienickými předpisy. Tyto podmínky jsou tvořeny faktory: pracovní ovzduší (teplota, čistota vzduchu, vlhkost), osvětlení, hluk a barevná úprava pracoviště, která slouží jako nástroj signalizace, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení estetických účinků.
- **Sociálně psychologické podmínky** – souvisejí s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo pracuje izolovaně. Každý člověk má určitou potřebu kontaktu s ostatními lidmi, avšak u některých prací může sdílení prostoru s dalšími pracovníky snižovat pracovní výkon, stejně tak v případě přílišné izolace.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné pracovní podmínky. Musí proto provádět opatření k odstranění příčin ohrožení života a zdraví pracovníka. Tato povinnost je kontrolovatelná ministerstvem práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Výkonnými složkami jsou inspektoráty bezpečnosti práce. Proto zaměstnavatel je povinen zřizovat, udržovat a zlepšovat potřebná ochranná zařízení, provozovat stroje odpovídající požadavkům bezpečnosti práce, pravidelně školit zaměstnance k zajištění bezpečnosti práce apod. Zaměstnanci musí dodržovat bezpečnostní předpisy, používat ochranné pracovní prostředky, zúčastňovat se školení a výcviku, podrobit se lékařským prohlídkám atd.

Personální rozvoj pracovníků

Jde především o péči o kvalifikaci a její zvyšování. Zaměstnavatelé by měli ve vlastním zájmu podporovat vzdělávací aktivity pro své zaměstnance. Do personálního rozvoje patří také kariéra pracovníků, proto by organizace měla informovat pracovníky o jejich možnostech kariéry v podniku.

Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Mezi nejčastější patří: příspěvky na stravování pracovníků, zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu, ukládání osobních věcí, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů, zajištění dopravy do zaměstnání apod.

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Patří sem například: služby spojené s využíváním volného času (rekreace, sport, kultura), služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců (bydlení, jesle, školky, půjčky), poradenské služby a další.

Péče o životní prostředí

Podniky by se měly nejen o pracovní prostředí na pracovišti, ale i o obytné a přírodní prostředí v zázemí podniku (údržba trávníků, lavičky, odpadkové koše aj.). Péči o přírodní prostředí podnikům většinou ukládají zákony.

2.2.11 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy mezi lidmi se vytvářejí při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným. Pracovní vztahy tedy vznikají i při vykonávání práce. V této souvislosti může jít o běžné **neformální vztahy** nebo o **formální vztahy** upravované nejrůznějšími pravidly, platnými buď v rámci určité pracovní skupiny či v rámci organizace (např. pracovní řád), nebo platnými celostátně (např. zákoník práce, zákon o zaměstnanosti aj.) či dokonce s mezinárodní působností (např. Všeobecná deklarace lidských práv).

Při práci vznikají v organizacích různé vztahy:

- **vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem**, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem;
- **vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením**, zpravidla odbory hájícími zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena;
- **vztahy mezi odbory** (popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců) **a zaměstnavatelem**;
- **vztahy mezi nadřízeným a podřízeným**, upravované pracovní smlouvou, podnikovým organizačním řádem, pracovním řádem;
- **vztahy k zákazníkům a veřejnosti**, upravované řadou podnikových pravidel, např. i pracovním řádem;

- **vztahy mezi pracovními kolektivy** v organizaci bývají upravovány organizačním či pracovním řádem, přičemž jde zpravidla o to stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí;
- **vztahy mezi spolupracovníky** jsou obvykle neformální, a tudíž neupravené žádnými zvláštními předpisy, ale mnohé organizace usilují o to, dát zčásti i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec a upravují je interními předpisy (Koubek, 1998).

Formální a neformální vztahy jsou přítomny ve všech uvedených skupinách, rozdílný je jen jejich poměr. Zatímco u vztahů mezi spolupracovníky převažuje formální stránka vztahů, u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem převažuje formální stránka vztahů.

Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy významně pozitivně ovlivňují dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů pracovníků a má velký vliv na výkon celé společnosti. Naopak nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí špatné prostředí, ve kterém je výskyt konfliktů, stížností, porušování kázně a dalších negativních a kontraproduktivních jevů častější, než v organizacích se zdravými a uspořádanými pracovními vztahy, tedy tam, kde vytváření pracovních vztahů je věnována náležitá péče.

Po prostudování doporučené literatury jsem dospěla k poznání, že všechny personální činnosti jsou vzájemně velmi provázané. Z mého pohledu je klíčová analýza pracovních míst, protože pouze na základě správného určení popisu a specifikace pracovních míst firma může přijmout vhodného pracovníka hned na poprvé, tedy bez zbytečných nákladů na další výběr, a tím obsadit pracovní místo tím správným pracovníkem.

Pravidelné hodnocení pracovníků, spravedlivé odměňování, stejně jako dobré pracovní vztahy na pracovišti a neustálý rozvoj pracovníků mají velký vliv na spokojenost zaměstnanců, na jejich motivaci, výkonnost a samozřejmě na zvyšování konkurenceschopnosti firmy.

Na základě obecné teorie zpracované v předchozí kapitole, ze které jsem získala potřebné znalosti o personálním řízení, se budu v následujících kapitolách věnovat analýze řízení lidských zdrojů ve dvou konkrétních organizacích.

3 Řízení lidských zdrojů v KB Systems CR, s.r.o. a Acti Bois CZ, s.r.o.

Pro analýzu řízení lidských zdrojů jsem si vybrala firmu KB Systems CR, s. r. o., protože jsem v této firmě byla vícekrát na praxi a brigádě, takže mám o jejím fungování představu. Firmu Acti Bois CZ, s. r. o. jsem si vybrala proto, že je podle mého názoru dobrým českým protipólem firmě KB Systems CR, s. r. o., tzn. o stejném počtu pracovníků a exportně zaměřená.

3.1 Charakteristika firmy KB Systems CR, s.r.o.

Název firmy je KB SYSTEMS CR, s.r.o., Tovární 699/8, 682 01 Vyškov.

IČ: 63497557, DIČ: CZ 63497557.

Firma byla založena v roce 1996 firmou KB Roller Tech GmbH se sídlem v Bergheimu v Německu.

Firma KB Roller Tech je japonsko - německá Joint-Venture německého nadnárodního koncernu Böttcher a japonského nadnárodního koncernu Kinyosha. Každý koncern má obrat okolo 30 miliard Kč. Německý Böttcher má přes 8 tisíc zaměstnanců po celém světě, japonská Kinyosha přes 6 tisíc zaměstnanců, a to především v Asii.

Německý koncern Böttcher se zabývá výrobou válců pro polygrafický průmysl, japonský Kinyosha vyrábí válce pro kopírovací stroje a tiskárny. KB Roller Tech byl založen v roce 1972 s cílem vyrábět válce pro kopírovací průmysl především pro evropský a americký trh.

Postupem času se KB Roller Tech stal evropskou jedničkou v této oblasti, přesto však čelil stále silnější konkurenci vznikající zejména v jihovýchodní Asii. Současně před založením KB Systems CR, s.r.o. ve Vyškově se začaly kopírovací stroje profilovat více do modulových systémů (modul fixační, tonerové jednotky, vývojnice apod.). Protože se jedná o práci časově náročnou, a tím v Německu relativně drahou, rozhodli se představitelé KB Roller Tech po projednání s mateřskými koncerny, založit v roce 1996

stoprocentní dceřinou společností v České republice. Důvodem zvolení České republiky byla jednak výrazně levnější pracovní síla, velká tradice v průmyslových oborech, velmi dobře vzdělaní dělníci a střední management, dobrá infrastruktura a výhodná poloha vůči Německu a jiným západoevropským státům, a také, v té, době relativně stabilní politická situace.

Strategií společnosti KB Roller Tech bylo převést do firmy KB Systems CR, s.r.o. své zavedené výroby a v KB Roller Tech tak zůstaly především technologicky extrémně náročné výroby a nově zaváděné výroby. KB Systems CR, s.r.o., se tedy v současné době zaměřuje na výrobu teflonových válců a různých typů silikonových válců, na montáže a repase jednotek.

Ve firmě KB Systems CR, s.r.o. došlo od svého založení k relativně rychlému nárůstu obrátu z původních cca 20 milionů Kč za rok na cca 350 milionů Kč v roce 2001. Současně firma zavedla **ISO 9001** (a nejnověji **ISO 14001**). Díky tomu v roce 2001 obdržela také cenu pro nejlepšího exportéra roku v oblasti malých a středních firem, udělovanou společně vládní agenturou Czech Trade a firmou DHL.

Proto, aby firma přežila v těžké celosvětové konkurenci, musela urychlit přechod od produkce válců pro analogové, černobílé přístroje, na přístroje digitální a barevné. Jako určitá pomoc pro toto neustálé zlepšování byl v roce 2000, jako v jednom z prvních podniků v České republice, zaveden japonský systém kontinuálního zlepšování ve všech činnostech firmy „**KAIZEN**“.

Naplňování cílů Kaizen zajišťuje firmě neustálý rozvoj směrem kupředu, tzn., že firma nezůstane na jednom, i když v té době úspěšném místě, ale snaží se neustále se zlepšovat a tím být konkurenceschopná.

Firma neprodává žádné své výrobky na tuzemském trhu, nýbrž všechny své výrobky stoprocentně vyváží do Evropy, Austrálie, Asie a Ameriky.

Organizační struktura

Stávající organizační struktura je tvořena vrcholovým managementem, středním managementem a pracovníky ve výrobě. V organizační struktuře jsou jasně definovány pravomoci i odpovědnosti na jednotlivých postech.

Firma KB Systems CR, s.r.o. má 50 zaměstnanců, z toho 9 zaměstnanců jsou technickohospodářští pracovníci, 8 zaměstnanců pracuje v obslužné sféře (kontrola, údržba, sklad apod.), zbytek jsou pracovníci ve výrobní sféře rozdělení do třech základních výrob – výroba teflonových válců, výroba silikonových válců a ostatní, což zahrnuje montáže, plnění olejů a repase válců pomocí stahování a ovrstvení vodním paprskem.

Administrativní pracovníci pracují v oborech: vedoucí kontroly, technolog, ekonom, účetní, nákup, vedoucí výroby a manažer.

Pracuje se na dvousměnný provoz, ve výjimečných případech na tři směny.

3.1.1 Současná situace a dopad finanční krize v KB Systems CR, s.r.o.

Trh se v posledních letech vyvíjí velmi dynamicky. Vzhledem k vysokým technologickým nákladům a neustálému tlaku od odběratelů na snižování cen, dochází k zužování konkurence. Před dvěma lety se to např. projevilo zkrachováním největší konkurenční firmy z Anglie, tzn., že firma KB Systems CR, s.r.o. ve spolupráci s KB Roller Tech se stala nejvýznamnějším evropským dodavatelem válců do kopírovacích strojů.

Přesto však obě firmy jsou vystaveny velkému tlaku konkurence z jihovýchodní Asie. Čím dál více japonských dodavatelů, jako největších konkurentů, zakládá dceřiné firmy v zemích s nízkými mzdovými a fixními náklady, jako je např. Čína, Indie, Thajsko, Vietnam. Přesouváním špičkové technologie a vysoce kvalitních japonských odborníků do těchto zemí vytváří velmi tvrdou konkurenci pro ostatní evropské, event. americké firmy v tomto oboru.

V posledních 5 letech roste u odběratelů, a to zejména u výrobců kopírovacích strojů, ale i u servisních organizací, velký tlak na snižování nákladů při zachování vysoké kvality. Z tohoto důvodu je firma KB Systems CR, s.r.o. vystavena velkému tlaku konkurence, kterému musí čelit jednak snižováním nákladů na vstupní materiály a zvyšováním produktivity výroby. Specifikou tohoto oboru je, že prakticky všichni významní výrobci kopírovacích strojů (až na Xerox) mají původ v Japonsku, a proto mají velký počet dodavatelů v Japonsku, Číně, Thajsku, Vietnamu apod. Přesto se firmě dařilo pronikat do evropských závodů těchto firem, kde firma patří mezi absolutní špičku.

V době zpracovávání diplomové práce se dramaticky začal projevovat dopad finanční krize na KB Systems CR, s.r.o. Došlo k výraznému úbytku zakázek u mateřské KB Roller Tech a tím i v KB Systems CR, mimo jiné i kvůli tomu, že začalo docházet k zavírání evropských závodů výrobců kopírovacích strojů. Z tohoto důvodu firma přistoupila k propouštění části zaměstnanců, což mělo i výrazný dopad na personální řízení. Viz kapitola 4.

3.2 Charakteristika firmy Acti Bois CZ, s. r. o.

Název firmy je Acti Bois CZ, s.r.o., Dobrá Voda 37, 594 51 Křižanov.

IČ: 25556410, DIČ: 353-25556410

Firma Acti Bois CZ, s.r.o. vznikla v roce 1999 jako nástupnická firma společnosti "ACTIBOIS", spol. s.r.o. Jedná se o firmu výrobní, která je zaměřena na produkci dřevěných hraček.

Společníci této firmy jsou firma Bridging House B.V. (Holandsko), jejíž 100 % vlastník Jan Zegers je současně majitelem největší odběratelské firmy Janbibejan (Holandsko) a ing. Vladimír Hladík, který výrobu zaváděl v původní firmě již v roce 1993.

Jde tedy o Česko-Holandskou firmu (podíl 50:50), ovšem holandská strana zastává pouze pozici investora, nemá žádný vliv na řízení firmy.

V roce 1993 byla založena firma ACTIBOIS" v bývalé přidružené výrobě ZD Křižanovsko. Společnost se začala prosazovat na holandském, následně belgickém a německém trhu a jak kapacitně, tak i technologicky nebyla schopna uspokojit požadavky svého hlavního odběratele Bridging House B.V. Z těchto důvodů bylo rozhodnuto, že pan Zegers zprostředkuje půjčku pro nákup nové technologie i zajištění nové výrobní haly. Proto v roce 1999 byla založena firma Acti Bois CZ, s.r.o., která odkoupila část dřevovýroby. Část kovovýroby odkoupil jeden ze společníků a původní firma byla zlikvidována. Prodej proběhl k 1. dubnu 1999.

Začátkem roku 2001 se firma Acti Bois CZ stěhovala do částečně zrekonstruovaného provozu v Dobré Vodě. V dalších letech bylo zřejmé, že orientace na jednoho hlavního odběratele není dobrá vzhledem k tomu, že firma je prakticky absolutně závislá na úspěšnosti a ekonomické síle tohoto odběratele, tak začala hledat i jiné zákazníky, aby se toto nebezpečí eliminovalo.

Během dvou let se společnosti podařilo navázat spolupráci s několika novými středně velkými firmami. Jednalo se zejména o belgickou firmu Gille, zabývající se kompletací stolních fotbalů, a holandskou firmu Korein, která zásobuje jesle a školky speciálním nábytkem a zařízením po celém Holandsku a Belgii. Při spolupráci pro firmu Korein (nábytek a zařízení pro jesle a školky) se ukázalo, že je po těchto výrobcích značná poptávka, a proto firma Acti Bois CZ vyvzořovala vlastní kolekci a vystavila ji v listopadu 2007 na veletrhu Kinvak v Holandsku.

Z výše uvedeného je patrné, že firma má reálnou možnost k dalšímu rozvoji, ale vzhledem k tomu, že nové výrobky jsou nepoměrně větší než standardní hračky, řeší firma v současné době problém s nedostatkem výrobních prostor. Z toho důvodu si vedení nechalo zpracovat studii na dokončení provozu, a věří, že se jim podaří stavbu realizovat nejpozději v roce 2009.

V současné době firma projednává zavedení **certifikace FSC**. Toto si žádají hlavní odběratelé jako podmínku pro obchodování. Certifikace FSC je zárukou toho, že dřevo

takto označené nepochází z ilegální těžby a je pěstováno v souladu s přísnými standardy trvale udržitelného hospodaření v lesích.

Certifikace ISO po firmě ze strany odběratelů není požadována, proto o ní především z hlediska finanční náročnosti neuvažují.

Firma Acti Bois CZ, s.r.o. nevyužívá žádný systém kontinuálního zlepšování typu KAIZEN nebo SIX SIGMA, jako je tomu u KB Systems CR, s.r.o.

Organizační struktura

Stejně jako ve firmě KB Systems CR, s.r.o. je organizační struktura stanovena ve třech úrovních, a to vrcholovým managementem, středním managementem a pracovníky ve výrobě. V organizační struktuře jsou zavedeny pravomoci a odpovědnosti na jednotlivých postech, nejsou ale zpracovány písemně.

Firma Acti bois CZ má v současné době 50 zaměstnanců. Z toho 45 dělníků a 5 THP pracovníků. Pracovníci na dílně jsou dále rozděleni do oblastí zpracování dřeva, sítotisk, lakování, balení a další.

90 % své produkce vyváží do Holandska, Belgie, Francie, Anglie, v menší míře i do Rakouska. Převážně vyrábí své výrobky na zakázku, díky dobrému technologickému vybavení, což tvoří asi 80 % a z 20 % pak tvoří vlastní vzory. Vyrábí přes 250 druhů hraček.

Ve firmě je zaveden jednosměnný provoz, u strategických strojů (CNC, tiskárna) dvousměnný provoz. V noci pracují pouze nárazově, především před Vánoci.

3.2.1 Současná situace a dopad finanční krize v Acti Bois CZ, s.r.o.

V době zpracovávání diplomové práce byla pozice firmy na trhu velmi dobrá. Finanční krize na firmu zatím nijak nedopadla, ale odhad manažera je takový, že se brzy zřejmě nějaký vliv projeví, neočekává však její výrazný negativní dopad. Vedení odhaduje čtvrtinový propad v objemu prodeje, ale nepředpokládá snižování stavu pracovníků, ani

posílání pracovníků na dovolené apod. Naopak výhodou je lepší výběr při náborů pracovníků.

Ve firmě se každoročně zvyšují platy zhruba o 7 – 8 %. Letos ředitel svým pracovníkům oznámil, že zvýšení se bude odvíjet podle situace. Bylo mi ale sděleno, že zatím situace není taková, že by zaměstnanci o zvýšení platů mohli přijít.

Určitou reakcí firmy na finanční krizi je to, že o něco málo snižují prodejní ceny hraček, aby se jim podařilo sjednat co nejvíce zakázek, a tím nebylo ohroženo splácení leasingů apod.

Manažer společnosti Acti Bois CZ dodává: „Po 18 letech zkušeností s výrobou dřevěných hraček si trůfám říci, že naše firma má veškeré předpoklady pro další rozvoj a pro vybudování pozice jedné z nejlepších dřevohračkářských firem v Evropě a zůstat přitom provinční firmou s příjemnou atmosférou ve venkovském prostředí. Toto je náš dlouhodobý cíl.“

3.3 Analýzy řízení lidských zdrojů v KB Systems CR a Acti Bois CZ

3.3.1 Analýza pracovních míst

3.3.1.1 Analýza pracovních míst v KB Systems CR

Pracovní místa ve firmě KB Systems CR, s. r. o. jsou definována technologií, která byla převzata z mateřské firmy KB Roller Tech, odkud byly převzaty i přesné popisy pracovních míst, popisy činností, bezpečnostní pokyny pro jednotlivá pracoviště, časové normy apod.

To vše ale bylo nutno adaptovat na podmínky v KB Systems CR, s. r. o., ať už z hlediska specifík prostorových, tak i technologických, např. místo tlakových pecí na páru, přepracování tlakových pecí pro připojení na elektřinu apod. Z hlediska personálního obsazení jednotlivých pozic se daly, vzhledem k velmi podobné pracovní kultuře v Německu a u nás, kompletně převzít požadavky na pracovníky. Ať z hlediska požadavků na vzdělání, praktických znalostí, způsobu zaučení nebo rozšiřování znalostí.

Pracovní místa ve výrobě jsou v některých případech slučována do „ostrůvků“, takže jeden pracovník může obsluhovat více strojů. V případě nutnosti zkrácení časového průchodu výrobků přes toto pracoviště lze do takového ostrůvku nasadit i další pracovníky.

Pro zhodnocení kvality údajů o jednotlivých pracovních místech jsem se rozhodla provést **analýzu** vybraného **pracovního místa: stříkací automat „CHARVO“**. Výběr (této pozice) byl proveden na základě doporučení manažera firmy, který se rozhodl pro nejsložitější pracovní místo ve výrobě.

Analýzou jsem kontrolovala poměr skutečného stavu zpracování informací o pracovním místě s teoretickými doporučeními (viz kapitola 2.2.1). Informace jsem čerpala jednak z pracovních dokumentů (popis pracovního místa – příloha č. 4, pracovní postup včetně

bezpečnostních pokynů – příloha č. 2) a jednak pohovorem s pracovníkem. Otázky, které jsem mu pokládala, uvádím v příloze č. 3. Odpovědi pracovníka jsem vyhodnotila s jeho nadřízeným.

Z výsledků obou pohovorů vyplynulo, že se jedná o zkušeného pracovníka (7 let na tomto pracovišti), který zná velmi dobře své pravomoci i své úkoly, zná kritéria hodnocení svého výkonu (produktivita, zmetkovitost), je definovaná organizační struktura, tj. podřízenost, nadřízenost, jsou určeny další motivující faktory. Požadavky na plnění norem (kvalita, produktivita) jsou definovány ve zvláštním předpisu, který se aktualizuje 1x za rok a který vychází z cílů firmy stanovených mateřskou společností na příslušný rok. Tato informace je důvěrná a nelze ji dát do přílohy. Dále jsem z uvedené analýzy zjistila, že dokumenty obsahují přesné informace o účelu a obsahu pracovního místa a že je jasně definovaná pracovní doba.

Popis pracovního místa nebyl zcela správně vyplněn (příloha č. 4). Chybí proškrtnutí, není napsáno, kdo zastupuje jeho nadřízeného. Nejsou písemně definovány fyzické, sociální a kvalifikační požadavky na toto pracovní místo (např. možnost zaměstnání tělesně postiženého pracovníka). Chybí také kariérový plán, možnost dalšího rozvoje pracovníka.

Dále jsem také kontrolovala přidělení pracovních a ochranných pomůcek, a zda pracovník absolvoval potřebná školení pro výkon práce, jako je např. školení na práce s vysokozdvížnými vozíky, obsluha tlakové nádoby. Kritéria pro hodnocení jsem stanovila z kapitoly 2.2.5 – Přijímání pracovníků (personální evidence) a porovnávala se skutečností (viz kapitola 3.3.5.1 – Přijímání pracovníků v KB Systems CR, s.r.o.). Z toho vyplývá, že požadavky na pomůcky a školení jsou definovány v osobních složkách, kde je určeno, co všechno má pracovník mít za ochranné pomůcky a jaká školení má absolvovat, což vychází z hodnocení rizik na pracovišti. Také jsem zjišťovala, zda pracovník má v pořádku vstupní a pravidelné lékařské prohlídky. U této namátkové kontroly jsem nezjistila žádné nedostatky.

Vzhledem k tomu, že firma KB Systems CR, s. r. o. má platnou certifikaci ISO 9001 lze předpokládat (a to jsem si ověřila u vedoucího řízení jakosti), že obdobně jsou zpracovány všechny dokumenty i na ostatních výrobních pracovištích ve firmě.

Ve firmě existuje, v rámci japonského systému neustálého zlepšování KAIZEN, tzv. systém ILU-MATRIX, což je v podstatě matice, ze které lze vysledovat, který pracovník umí obsluhovat jaký stroj a na jaké úrovni. Z toho vyplývá i schopnost zastupitelnosti pracovníků na jednotlivých stojích.

Podrobněji se o systému ILU-MATRIX zmiňuji v podkapitole Rozvoj pracovníků 3.3.9.1.

Podobně jsem provedla **analýzu jednoho THP pracoviště**. Vedení firmy mi doporučilo, abych prozkoumala pozici **vedoucího výroby Charvo (mistra)**, aby byla porovnána místa nadřízeného a podřízeného pracovníka.

Z analýzy vyplývá, že existuje **popis pracovního místa** (příloha č. 5), pro který vychází stejné kladné i záporné hodnocení jako u popisu pracovního místa zaměstnance ve výrobě. Kritéria pro hodnocení obsahu popisu pracovního místa jsem použila stejná jako u pracovní pozice „stříkací automat Charvo“. (Porovnání skutečnosti s teoretickými poznatky z kapitoly 2.2.1 a 2.2.5). Měly by být zpracovány *kvalifikační požadavky* - dle konzultace s vedoucím pracovníkem – např. znalost práce s PC (Microsoft Word, Excel, Power Point), schopnost týmové práce, schopnost vedení lidí, velmi dobrá komunikační schopnost, jazykové vybavení. Není uvedeno, jestli může či nemůže tuto práci vykonávat i pracovník s tělesným postižením. Nejsou vyplněny všechny kolonky. V popisu pracovního místa uvedeném v příloze č. 5 jsou uvedeny další mé návrhy, které jsou zvýrazněny červeně.

Nahlédnutím do popisů pracovních míst za přítomnosti pracovníků z personálního oddělení jsem zjistila, že uvedené nedostatky jsou i u dalších popisů pracovních míst.

Rozsah pravomocí a úkolů, kritéria hodnocení, zodpovědnost za výsledky, motivující faktory, požadavky na další školení a vzdělávání jsem překontrolovala na základě stejných kritérií, jako u předcházejícího pracoviště „stříkací automat Charvo“. Také

jsem kontrolovala, zda pracovník absolvoval vstupní a pravidelné lékařské prohlídky. Všechny tyto informace jsou uvedené v osobní složce každého pracovníka.

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, je celkově problém u THP pracovníků se zpracováním kariérového řádu, protože pro řadu z nich není kam postoupit. Z tohoto důvodu by měla být větší péče věnována motivujícím faktorům, které by zabraňovaly fluktuaci těchto pracovníků.

Doporučení:

Rozšířit formulář popisu pracovního místa dle mého návrhu (příloha č. 5) a věnovat péči řádnému vyplňování kvalifikačních požadavků. Doporučuji pravidelně aktualizovat popisy pracovních míst.

Vedoucímu výroby doporučuji přepracovat motivační faktory pro mistry jednotlivých výrob na základě nových kritérií pro hodnocení výkonu (kritéria hodnocení jsou věci nadřazeného), aby nedocházelo k časté fluktuaci.

Kariérové plány dopracovat pro více pracovníků tak, aby byla zajištěna možnost obsazení téměř jakékoliv funkce ve firmě z řad vlastních pracovníků. Definování těchto pozic by mělo být úkolem vedení firmy. Doporučuji to zejména pro vybrané pracovníky výroby, aby byli k dispozici možní nástupci mistrů jednotlivých výrob.

3.3.1.2 Analýza pracovních míst v Acti Bois CZ

Firma Acti Bois si najímá externí firmu Market servis na kompletní zpracování všech dokumentů týkající se pracovních míst. Popisy i specifikace pracovních míst mají písemně zpracovány pro klíčové zaměstnance, a to pro účetní, mitra výroby, technika (příprava výroby), skladníci, vedoucího výroby a ředitele společnosti. Z toho vyplývá, že nemá zpracovány popis pracovních míst pro všechny THP, např. pro nákup, vedoucího kvality a pro dělnické profese vůbec.

Analýzu dělnického místa jsem tím pádem nebyla schopna provést vzhledem k chybějícím popisům pracovních míst včetně specifikací. Zaměřila jsem tedy pouze na získání informací metodou pohovoru s pracovníkem na konkrétním pracovním místě.

Pro analýzu dělnického místa pohovorem jsem vybrala nejobtížnější pracoviště „CNC soustružení dřeva“ tak, aby bylo srovnatelné s pracovištěm v KB Systems CR. Pracovníkovi jsem položila stejné otázky jako v KB Systems CR (viz příloha č. 3) a zjistila jsem, že pracovníci znají své úkoly i pravomoci, znají kritéria hodnocení svého výkonu, je jim jasná podřízenost a nadřízenost.

Přidělování pracovních a ochranných pomůcek je zajišťováno externí firmou, která provádí i potřebná školení o BOZP, na vysokozdvizné vozíky, apod. Vstupní i periodické zdravotní prohlídky provádí, vše je založeno v osobní složce každého zaměstnance.

Provedla jsem **analýzu** pracovního místa jednoho **THP pracoviště**: Vybrala jsem pozici **mistra výroby** stejně jako ve firmě KB Systems CR, s.r.o., aby bylo možné je srovnat.

U tohoto **popisu pracovní pozice** (příloha č. 6) je vidět, že je zpracován externí firmou. Tento i ostatní popisy obsahují lépe zpracované pracovní předpoklady, než má firma KB Systems CR, s.r.o. Přesto se zdají tyto popisy v řadě činností příliš obecné, např. v odstavci 3 Závazné pracovní postupy je uvedeno: „zákony ČR související s oblastmi odbornými“, to se mně zdá nepříliš konkrétní, stejně tak i u všeobecně platných norem. Dále chybí přiřazení těchto popisů k jednotlivým pracovníkům, ohodnocení dosažené kvalifikace, odbornosti apod.

Vzhledem k absenci ISO 9001 chybí řádná formální evidence těchto dokumentů. Tzn. číslo formuláře, zápatí s informací o datu zhotovení formuláře (tj. platnosti), překontrolování změnového indexu a další.

Analýzou ostatních dokumentů, tak jak je provedena u dělnické profese, jsem nezjistila žádné další odchylky.

Podobně jako u KB Systems CR, s.r.o. chybí kariérové plány a nejsou definovány pozice s možností zaměstnání pracovníka se zdravotním postižením.

Firma Acti Bois CZ, s.r.o. neprovádí pravidelnou aktualizaci dokumentů. To proběhlo pouze jednou. Vedení si uvědomuje, že došlo v minulosti ke změně organizační struktury a že tedy aktualizace by byla potřebná, ovšem z důvodu časové náročnosti ji písemně nezpracovali.

Doporučení:

Dopracovat popisy pracovních míst včetně specifikace pracovních míst pro všechny pracovníky (možnost použití mnou upraveného formuláře – příloha č. 7). Provádět pravidelnou aktualizaci dokumentů 1x za půl roku. Více zkonkretizovat závazné pracovní postupy v popisu pracovního místa.

Pokusit se zpracovat kariérové plány pro určité pracovníky zejména pro vybrané pracovníky výroby, aby byli k dispozici možní nástupci mistrů jednotlivých výrob z řad vlastních zaměstnanců. Definování těchto pozic by mělo být úkolem vedení firmy.

3.3.2 Personální plánování

Při analýze personálního plánování jsem se zaměřila na zodpovězení následujících otázek:

- **Kolik pracovníků bude potřeba?**
- **V jaké požadované kvalitě (vzdělání, praxe, osobnostní vlastnosti a schopnosti)?**

3.3.2.1 Personální plánování v KB Systems CR

Kolik zaměstnanců bude potřeba v nejbližším období, kde a kdy, vychází z tzv. „proaktivního“ plánování. Na základě plánu obratu pro jednotlivé výrobky na 6 měsíční období je za pomoci časové normy vypočtena automaticky potřeba pracovníků pro jednotlivé úseky výroby.

Proaktivní plánování (Proaktive planung)¹

V příloze č. 8 je ukázána nejdůležitější tabulka proaktivního plánování, resp. její zkrácená verze, tj. pouze na válce 229. Toto plánování tvoří několik propojených tabulek, jejichž výsledky jsou zobrazovány v tabulce uvedené níže. Tato tabulka je tedy zaměřena na plánování počtu pracovníků na období srpen 2007 – leden 2008. Proaktivní plánování sestavuje mateřská firma KB Roller Tech, protože firma KB Systems CR, s. r. o. prodává všechny své výrobky mateřské firmě. Ta tedy pak zjišťuje, kolik výrobků budou její zákazníci požadovat v tomto plánovaném období. A od toho množství se za pomoci proaktivního plánování zjistí také plánovaný potřebný počet pracovníků pro výrobu těchto budoucích zakázek.

Proaktivní plánování se měsíčně aktualizuje. Určitou nevýhodou tohoto plánování je nepřesnost odhadu obratu jednotlivých výrobků, takže může vznikat určitý přebytek, či naopak nedostatek pracovníků.

V jaké požadované kvalitě? Jaké je potřebné vzdělání pracovníků, praxe, osobnostní vlastnosti a schopnosti, je definováno v jednotlivých popisech pracovních míst.

Ostatní otázky, jako např. jak a kde zaměstnance získat, jaký bude pohyb uvnitř organizace, jaký personál bude uvolněn vlivem restrukturalizace, jaké změny na trhu práce mohou mít jaké důsledky na činnost firmy, nejsou řešeny žádným předpisem ani plánem a jsou řešeny pouze při aktuálním vzniku.

3.3.2.2 Personální plánování v Acti Bois CZ

Firma nevyužívá žádnou formální metodu pro zjištění, kolik pracovníků bude potřeba v nejbližším období. Využívá neformální, spíše intuitivní metodu plánování lidských zdrojů. Manažer firmy na začátku každého roku odhadne podle plánované produkce (sjednaných zakázek) budoucí potřeby pracovních sil. Během roku podle situace pak řeší přijímání nebo propouštění pracovníků.

¹ Vzhledem k obecné zvyklosti ve firmě používat německé označení, které se objevuje v mé práci, ponechávám tato označení s vysvětlivkami ve své práci také.

Doporučení:

Tento dosavadní systém plánování majiteli firmy vyhovuje. Pokud by mělo dojít k dalšímu rozvoji firmy, doporučuji zavést systém plánování potřeb pracovníků dle KB Systems CR, s.r.o. nebo jiného systému plánování zaměstnanců.

3.3.3 Získávání pracovníků

3.3.3.1 Získávání pracovníků v KB Systems CR

Firma KB Systems CR, s. r. o. využívá obě formy získávání pracovníků na uvolněná místa, tj. vnitřní a vnější zdroje, z větší části vnější zdroje.

Vnitřní zdroje

Jsou vytipováni pracovníci vhodní pro určitá místa, pro případ, že se tato místa uvolní. Např. z výroby na pracovníka kontroly, skladu či vedoucího výroby. Ověřila jsem si, že ve všech těchto třech případech došlo k převedení pracovníka z výroby na uvedené pozice. Podporou pro tento výběr by měl být **kariérový plán**, který je však, jak se mi potvrdilo, zpracován pouze v některých případech.

Vnější zdroje

Z vnějších zdrojů jsou vybíráni pracovníci na nová nebo uvolněná místa, event. na pozice, kde jsou vyžadovány speciální znalosti, jako např. jazykové, odborná znalost z oboru kopírovací techniky. Z vnějších zdrojů byl přijat například pracovník nákupu.

Metody k získání pracovníků

Z vnějších zdrojů se nejčastěji využívá **inzerce** v novinách (zejména pro nábor pracovníků do výroby), dále **zprostředkovatelských agentur** pro specializovaná pracoviště. **Spolupráce s úřadem práce** je prakticky nulová, ať už z důvodu téměř zanedbatelné aktivity úředníků úřadu práce, tak i z důvodu nepoužitelnosti lidí, které firmě ve výjimečných případech pošlou.

Velmi častou možností získání pracovníků je využívání velmi kvalitního renomé firmy KB Systems CR, s. r. o. na okrese. Řada zájemců navštěvuje firmu se zájmem o práci z **vlastní iniciativy**. Tito zájemci jsou zařazováni do průběžné evidence zájemců

o práci na základě vyplnění dotazníku, a poté procházejí výběrovým řízením s pohovory u příslušných vedoucích a u ředitele firmy.

Firma doposud nevyužívá internetového získávání zaměstnanců, což je jedna z možností, která se pro budoucnost nabízí.

Doporučení:

Při získávání pracovníků využít např. internetového portálu www.jobs.cz, www.hledampraci.cz, www.prace.cz, www.sprace.cz a další.

Je třeba provést srovnání jednotlivých portálů z hlediska ceny a návštěvnosti v daném regionu.

Více využívat kariérové plány u vytipovaných pracovníků s důrazem na postupné získávání definovaných znalostí (např. jazykových) s cílem eventuálního dosažení konkrétních pozic v případě jejich uvolnění či vytvoření.

3.3.3.2 Získávání pracovníků v Acti Bois CZ

Firma Acti Bois CZ využívá obě formy získávání pracovníků na uvolněná místa, tj. vnitřní a vnější zdroje, z větší části vnitřní zdroje.

Vnitřní zdroje

Firmě se osvědčilo získávat pracovníky především z vlastních zdrojů. Ověřila jsem si, že například pracovnice na dílně se postupem času vypracovala na vedoucí nákupu. V současné době manažer uvažuje o povýšení jednoho svého zaměstnance. Písemné zpracování **kariérních plánů** společnost nevytváří, manažer má sám přehled o možnostech svých pracovníků.

Vnější zdroje

Při získávání z vnějších zdrojů firma Acti Bois CZ dává přednost mladým lidem, u kterých se pak předpokládá další růst.

Metody k získání pracovníků

Nejčastěji firma dává přednost **inzerátům a přímému oslovení** potenciálních zájemců. Protože se jedná o „vesnickou“ organizaci, manažer se ptá svých spolehlivých zaměstnanců, zda neznají vhodného kandidáta k obsazení určité pozice.

Vzhledem k nespokojenosti se **spoluprací s úřadem práce**, firma tuto možnost k získání pracovníků nevyužívá.

Vlivem finanční krize je v oblasti působení firmy větší nezaměstnanost, proto se přicházejí zájemci o zaměstnání **nabízet sami**, především absolventi škol. V minulosti tomu ale tak nebylo. Služby zprostředkovatelské agentury firma využila pouze jednou. Internet nevyužívá vůbec.

Přednost tedy firma dává uchazečům získaných na doporučení důvěryhodných lidí, nejčastější je ale inzerce.

Doporučení:

Stejně jako v případě firmy KB Systems CR, s.r.o. navrhuji v případě potřeby využít internetových portálů a hlavně využívat kariérové plány.

3.3.4 Výběr pracovníků

3.3.4.1 Výběr pracovníků v KB Systems CR

Dotazník

Při výběru pracovníků používá firma základní dotazník pro rychlou selekci uchazečů o místo. Uvedený dotazník potom slouží při předběžném pohovoru pro ověření základních skutečností, jako je vzdělání, znalost cizího jazyka atd.

Postup výběru

Postup výběru pracovníků se u dělníků a THP pracovníků nerozlišuje. Po prostudování dotazníku přichází na řadu předběžný pohovor. Ten je zejména zaměřen na získávání

dalších informací, jako je např. předcházející praxe, důvody k odchodu z předchozího zaměstnání, četnost fluktuace, a také ověření schopností pro dané místo, např. krátká jazyková zkouška a u vedoucího pracovníka způsob vedení rozhovoru, zdravotní stav aj.

Po těchto předběžných pohovorech dochází ke zúžení výběru na max. 3 – 5 zájemců, ze kterých je proveden výběr za účasti ředitele firmy. Cílem tohoto pohovoru je výběr nejlepšího kandidáta na základě stanovených kritérií, detailnější seznámení zájemce s činností na pracovišti, s nároky kladené na dané místo a s fungováním firmy. Vzhledem ke snaze snížení administrativy se veškeré kontakty provádějí telefonicky, popř. krátkým emailovým sdělením.

Doporučení:

U procesu výběru pracovníků jsem nenarazila na závažnější problém. Pouze do dotazníku navrhuji doplnit některé další informace týkající se uchazeče o práci. Např. titul, státní příslušnost, email uchazeče a prohlášení o pravdivosti údajů. Upravený dotazník je uveden v příloze č. 9.

3.3.4.2 Výběr pracovníků v Acti Bois CZ

Dotazník

Dotazníky se pro výběr nepoužívají. To znamená, že není vedena žádná písemná evidence při náboru pracovníků.

Postup výběru

Postup výběru pracovníků se liší u dělnických profesí a u THP.

U prací na dílně se jedná o jednokolový výběr pohovorem. Na základě prostudovaných životopisů manažer vytypované pracovníky (zhruba 3) provede po výrobě, ukáže mu celý provoz, zeptá se na jejich představy o práci a o platu atd., co by je bavilo, nebavilo a poté se manažer rozhodne, který uchazeč nejlépe splňuje jeho představy. Manažer mi sdělil, že prvnímu dojmu dává velkou váhu, a také se skoro vždy poptá svých zaměstnanců a lidí po okolí, jestli tohoto uchazeče znají a jaký má vztah k práci.

U THP pracovníků a techniků je postup výběru pracovníků dvoukolový. To znamená, že se provádí dva pohovory. Manažer u těchto THP pracovníků upřednostňuje mladý kolektiv. Raději absolventy, které jde nasměrovat podle svých požadavků, než lidi se špatnými návyky z jiných zaměstnání.

Byl mi uveden příklad s účetní, kterou manažer přijímal do pracovního poměru jako absolventku střední školy. Sice pro začátek musel zaplatit poradenskou firmu ke kontrolování, než se zaměstnankyně dostatečně zapracovala, ale v současné době ve firmě pracuje již deset let a vedení je s ní velmi spokojeno.

Shrnutí: Mladý kolektiv, který přichází s novými nápady. Písemně se v této oblasti nic neevduje, pouze se zakládají životopisy a záznam o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Doporučení:

Zavést dotazník dle přílohy č. 9 a vést systémovou evidenci dotazníků po profesích tak, aby v případě okamžité potřeby bylo možno z databáze vybrat hned možného potencionálního pracovníka.

3.3.5 Přijímání pracovníků

3.3.5.1 Přijímání pracovníků v KB Systems CR

Po výběru pracovníka dochází k jeho přijetí a k podepsání pracovní smlouvy. Smlouva obsahuje veškeré zákonem stanovené náležitosti.

Zažitá praxe

U firmy KB Systems CR, s. r. o. je zažitá praxe uzavírat smlouvu na dobu určitou s dobou trvání 6 měsíců a zkušební dobou 3 měsíců (v rámci šestiměsíční doby). Po uplynutí doby určité dochází k vyhodnocení činností, chování a přístupu zaměstnance k práci a následně, v případě kladného hodnocení, k uzavření pracovní smlouvy na dobu neurčitou.

Pracovník je při uzavírání smlouvy samozřejmě seznámen s právy a povinnostmi i s pracovními a mzdovými podmínkami. Pracovník musí také přinést vyjádření lékaře o zdravotní způsobilosti pro daný druh práce. Dále je seznámen s předpisy platnými v rámci firmy, např. zákaz kouření v celém objektu a jiné. Současně při nástupu proběhne proškolení o pravidlech bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a o protipožárních předpisech.

Personální evidence

Po podpisu pracovní smlouvy je zaměstnanec automaticky zařazen do personální evidence. To znamená, že je založena osobní karta zaměstnance, mzdový list a evidenční list důchodového zabezpečení. U osobní karty zaměstnance jsou uloženy veškeré doposud obdržené dokumenty, jako žádost o zaměstnání, zápočtový list od předcházejícího zaměstnavatele, fotokopie dokladu o dosaženém vzdělání, vyjádření lékaře ke zdravotní způsobilosti, doklady o provedených školeních, pokud jsou ještě v platnosti a jiné. Pracovní smlouva je založena v mzdové složce zaměstnance.

Tento osobní spis je průběžně doplňován o doklady vzniklé v průběhu jeho další činnosti v KB Systems CR, s. r. o., jako jsou např.:

- periodická školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany,
- speciální školení – školení na vysokozdvížné vozíky, obsluha kotelny a jiné,
- pravidelné hodnocení zaměstnance,
- změny pracovního zařazení, popř. zařazení na jinou práci,
- doklady o kárném řízení apod.

Ochrana osobních údajů

Osobní složky nejsou dostatečně chráněny před neoprávněným přístupem.

Při kontrole personální evidence jsem zjistila, že u některých pracovníků chybí jejich hodnocení. Ostatní dokumentace je v pořádku, což dokazuje i zápis o kontrole příslušných úřadů, který mi byl předložen k nahlédnutí.

Doporučení:

Pracovní smlouva se mi zdála nedostatečná, proto jsem ji konzultovala u firmy AG - vzdělávací agentura, která se mimo jiné zabývá i pracovněprávním poradenstvím, a navrhla jsem úpravu stávající smlouvy. V příloze uvádím stávající pracovní smlouvu firmy KB Systems CR, s. r. o. s poznámkami (příloha č. 10) a následně pak návrh nové pracovní smlouvy (příloha č. 12). Novou pracovní smlouvu jsem také doplnila o další ujednání, které firma řeší formou dodatků k pracovní smlouvě.

Osobní složky doporučuji uložit v uzamčené skříni a pomocí vnitřní směrnice definovat pracovníky, kteří mohou mít přístup k uvedeným osobním složkám.

Chybějící hodnocení pracovníků bude řešeno v kapitole 3.3.6.1.

3.3.5.2 Přijímání pracovníků v Acti Bois CZ**Zažitá praxe**

Ve firmě je zažitá praxe uzavírat pracovní smlouvu na dobu určitou u nekvalifikovaných pracovníků na dílně na půl roku se zkušební dobou 3 měsíců. Poté prodloužení na jeden rok, a pokud se zaměstnanec osvědčí, uzavře se smlouva na dobu neurčitou. Manažer mi sdělil, že v současné době neměl dobrou zkušenost s těmito pracovníky, často docházelo k propouštění zaměstnanců již v době, kdy měli uzavřenou smlouvu na dobu určitou.

U pracovníků (stolařů, techniků apod.), kterých je v oblasti působení firmy nedostatek a zdají se perspektivní, se smlouva rovnou uzavírá na dobu neurčitou.

Po přijetí jsou zaměstnanci proškoleni o BOZP a jsou seznámeni s právy a povinnostmi a mzdovými a pracovními podmínkami.

Personální evidence

Do personální evidence jsou zakládány tyto dokumenty: zápočtové listy, životopisy, které ale nevyžadují od všech, fotokopie dokladu o dosaženém vzdělání, vyjádření lékaře o zdravotní způsobilosti, pracovní smlouvy (obsahuje veškeré zákonem stanovené náležitosti), evidenční list důchodového zabezpečení, evidence pracovní doby

i práce přesčas. Složky obsahují i definování typů a frekvence školení a záznamy o těchto školeních zaměstnanců, např. na vysokozdvížné vozíky, práce s motorovou pilou. Dále obsahují předepsané ochranné pomůcky a záznam o převzetí těchto pomůcek.

V průběhu do personální evidence zakládají:

- hodnocení zaměstnanců (v současné době již nedělají),
- záznamy o lékařských prohlídkách,
- záznamy o školení.

Plány školení zaměstnanců i zápisy provádí externí firma. (Staněk) To je vedeno ve složkách k bezpečnosti práce, v personální evidenci toto nezakládají.

V personální evidenci dále nezakládají: žádost o zaměstnání, osobní dotazníky, platový výměr - to řeší formou dodatku k pracovní smlouvě, dodatek je uložen ve mzdové složce zaměstnance.

Ochrana osobních údajů

Osobní složky zaměstnanců jsou uloženy ve skříňce v kanceláři ředitele, kam by ostatní zaměstnanci neměli mít přístup. Složky o bezpečnosti práce jsou uloženy u mistrů v kanceláři, které nejsou pod zámkem, a tedy každý by k nim mohl mít přístup.

Doporučení:

Použití nové pracovní smlouvy uvedené v příloze č. 12 podle konzultované smlouvy používané v KB Systems CR, s.r.o. Stávající pracovní smlouvu s poznámkami jsem rovněž uvedla v příloze č. 11.

Navrhuji obecné ustanovení z dodatků převést do pracovní smlouvy a dodatek nechat pouze jako platový výměr, viz přílohy č. 13 - stávající dodatek k pracovní smlouvě a č. 14 - platový výměr.

Doporučuji evidovat plány školení zaměřené na aktuální problémy a potřeby firmy.

Pro přehledné zhodnocení evidovaných dokladů v personálních složkách pracovníků obou firem uvádím následující tabulku. Sestavovala jsem ji na základě teoretických poznatků uvedených v kapitole 2.2.5.

Personální složka pracovníka	KBS	Pozn.	Acti Bois CZ	Pozn.
Před vznikem a při vzniku pracovního poměru				
Žádost o zaměstnání	✓		x	
Zápočtový list od předcházejícího zaměstnavatele	✓		✓	
Osobní dotazník	✓		x	
Životopis	✓		✓	zakládají, ale nevyžadují od všech
Fotokopie dokladu o dosaženém vzdělání	✓		✓	
Doklady o dalším vzdělání	✓		✓	
Vyjádření lékaře ke zdravotní způsobilosti	✓		✓	
Pracovní smlouva	x	Založeno ve mzdové složce	✓	
Platový výměr	✓		x	řeší formou dodatků k prac. sml., vedeno ve mzd. složce
Evidenční list důchodového zabezpečení	✓		✓	
Doklad o vstupní instruktáži z BOZP a PO	✓		✓	
Za trvání pracovního poměru				
Změny v osobních údajích (pokud k nim došlo)	✓		✓	
Dohody o změně obsahu pracovního poměru	✓		✓	
Hodnocení zaměstnance	✓		✓	v souč. době se neprovádí
Další lékařské posudky	✓		✓	
Změna pracovního zařazení	✓		✓	
Upozornění na nedostatky v práci, kárné řízení,	✓		✓	
Stížnosti zaměstnance a jejich vyřízení,	✓		✓	
Pravidelné školení k zajištění BOZP	✓		✓	*
Další speciální školení – vysokozdvížné vozíky	✓		✓	
Další mzdové či platové výměry	✓		x	
* Plány školení i zápisy provádí externí firma Staněk, vše vedeno ve složkách k BOZP, do personální evidence nezakládají.				

Tabulka 1: Zhodnocení evidovaných dokladů v personální evidenci obou firem

3.3.6 Hodnocení zaměstnanců

3.3.6.1 Hodnocení zaměstnanců v KB Systems CR

Hodnocení zaměstnanců patří ke slabším článkům při řízení firmy. Hodnocení **neprobíhá pravidelně** na všech úrovních, dochází často k formálnímu hodnocení. Výsledky hodnocení nemívají vždy odezvu na odměňování.

Není definován přesný **cíl hodnocení**, tj.:

- k odkrytí problémů v pracovním procesu,
- k objektivnímu odměňování,
- k vytváření kariérního plánu,
- ke zlepšení vzájemných vztahů mezi nadřízenými a podřízenými (naopak po kritice často dojde k vyostření vztahů),
- ke sledování odstranění zjišťovaných nedostatků.

Způsob hodnocení

Pro způsob hodnocení se ve firmě KB Systems CR, s. r. o. používá forma systematického hodnocení, nedodrжуje se však pravidelný interval.

Metoda hodnocení

Z hlediska metody verbální se používá dotazník s přesně formulovanými otázkami (příloha č. 15). Hodnotitel odpovědi zařazuje do pěti výkonnostních kategorií. Výsledky hodnocení se shrnou do písemného závěru, který spolu s opatřeními je připsán na dotazník. Pracovník má možnost se ke způsobu hodnocení i k výsledkům písemně vyjádřit na závěr do příslušné kolonky a je povinen dotazník podepsat.

Určitou chybou je, že se většinou nedává větší časový prostor hodnocenému na prostudování písemného hodnocení před jeho vyjádřením. Jiné metody, např. Metoda 360°, se nepoužívají.

Doporučení:

Navrhuji doplnit u všech pracovníků jejich hodnocení nadřízenými pracovníky a minimálně jedenkrát ročně provádět jejich hodnocení. Také doporučuji stanovit termín dokončení hodnocení. Zlepšit odezvu hodnocení na způsob odměňování a na aktualizaci kariérového plánu.

Dále navrhuji, aby nejbližší nadřízený hodnotitele pracovníka řádně pročetl hodnocení, aby tak nedocházelo k formálnímu zpracování formuláře. Také doporučuji, aby pracovník měl možnost rozhodnutí, zda se k hodnocení vyjádří ihned, nebo např. ve lhůtě 24 hodin.

Aby všichni vedoucí pracovníci řídící hodnotící pohovor měli stejný systém, navrhla jsem v příloze postup vedení rozhovoru s příklady dotazů. Uvedený postup jsem navrhla po konzultaci s vedením u obou firem (příloha č. 17).

3.3.6.2 Hodnocení zaměstnanců v Acti Bois CZ**Způsob hodnocení**

Ještě před dvěma lety probíhalo systematické hodnocení pracovníků pravidelně každého půl roku. Vytvářel se rozpis pořadí pracovníků, na každého zaměstnance bylo vyčleněno 30 min.

Metoda hodnocení

Používala se metoda dotazníku (příloha č. 16) s přesně formulovanými otázkami (např. samostatnost, pracovitost atd.) Odpovědím hodnotitel přiřazoval bodové ohodnocení dle stupnice a kritérií – též v příloze č. 16, které se pak na závěr sečetly. Tyto body sloužili jen jako pomůcka pro manažera, pracovníkům se nesdělovaly. S nimi se na závěr provedl hodnotící pohovor, shrnulo se, v čem jsou dobří a v čem by se měli zlepšit, výsledky se shrnuly do písemného závěru, ke kterému se pak hodnocený zaměstnanec vyjádřil, zda souhlasí, či nikoliv a podepsal. K vyjádření zaměstnance a k podpisu delší čas vyhrazen nebyl. Mělo to odezvu na odměňování.

Pohovory prováděl vedoucí výroby na základě podkladů poskytnutých ředitelem firmy, který stanovoval pro každého cíl hodnocení. Velmi se to osvědčilo. V době provádění pohovorů se produktivita zvýšila skoro o 40 % (??? – dle vyjádření ředitele firmy) během jednoho roku, aniž by došlo ke zvýšení mezd.

V současné době k hodnocení pracovníků **nedochází** především z časových důvodů (hodně nových zakázek, buduje se nová hala, rekonstruuji se kanceláře), a také proto, že je těžké najít vhodného pracovníka, který by prováděl hodnotící pohovory. Vedoucí výroby odešel a manažerovi se doposud nepodařilo najít náhradu. Nicméně se hodnotící pohovory velmi osvědčily, ve firmě je zájem pokračovat dál započatým směrem.

Manažer provádí hodnotící pohovory pouze u nově zaměstnaných lidí (cca po 3 – 6 měsících), písemný zápis pohovoru se neprovádí.

Doporučení:

Zavést hodnocení pracovníků s termínem dokončení a přesným stanovením hodnocení dle organizační struktury, aby bylo jasné, kdo koho má hodnotit.

Stejně jako u firmy KB Systems CR, s.r.o. navrhuji firmě použít mnou vytvořený postup vedení hodnotícího rozhovoru s příklady dotazů, uvedený v příloze č. 17.

3.3.7 Rozmíst'ování pracovníků

3.3.7.1 Rozmíst'ování pracovníků v KB Systems CR

Vnitřní mobilita

Při rozmíst'ování pracovníků uvnitř organizace KB Systems CR, s. r. o. dochází ke dvěma ze tří možností:

- a) **k povyšování pracovníků** na základě kariérového plánu a výběru z několika pracovníků,
- b) **k převádění na jinou práci** na základě zejména změny technologie, ale i na základě změny organizační struktury.

Třetí možnost, tj. **přeřazování na nižší úroveň** doposud v KB Systems CR, s. r. o. nenastalo vzhledem k silně demotivujícímu účinku a negativnímu vlivu daného pracovníka na ostatní. Taková situace byla vždy řešena propuštěním pracovníka.

Vnější mobilita - ukončení pracovního poměru

Z hlediska ukončení pracovního poměru došlo ve firmě k následujícím možnostem:

- a) ukončení pracovního poměru ve zkušební době většinou z důvodu nedostatečné výkonnosti, resp. malého zájmu o vykonávanou práci,
- b) ukončení pracovního poměru uplynutím doby při smlouvě na dobu určitou,
- c) propuštění po vzájemné dohodě,
- d) jedenkrát došlo k propuštění z důvodu nadbytečnosti.

Rozvázání pracovního poměru na základě dohody bývá v organizaci nejčastěji využíváno u pracovníků, kteří se dopustili vážného porušení pracovních povinností. Tento způsob rozvázání pracovního poměru nahrazuje ve většině případů výpověď z důvodů uvedených v ustanovení § 55 odst. 1 Zákoníku práce.

3.3.7.2 Rozmíst'ování pracovníků v Acti Bois CZ

Vnitřní mobilita

Při rozmíst'ování pracovníků uvnitř organizace Acti Bois CZ, s.r.o. dochází především k jedné možnosti ze tří, a to:

- k **povyšování pracovníků**. Povyšování pracovníků je časté (viz získávání pracovníků z vlastních zdrojů).

K další možnosti - **přeřazování pracovníků** - oficiálně nedochází proto, že se ve firmě vyrábí přes 250 druhů hraček a z toho důvodu na dílně nikdo nedělá 8 hodin jednu práci. Zaměstnanci na pracovních místech rotují.

K **přeřazování na nižší úroveň** vůbec nedochází, taková situace je řešena propuštěním pracovníka.

Vnější mobilita - ukončení pracovního poměru

Mezi nejčastější způsoby ukončení pracovního poměru patří rozvázání pracovního poměru dohodou.

Rozvázání pracovního poměru výpovědí, ve zkušební době nebo okamžitým zrušením se ve firmě Acti Bois vyskytuje výjimečně.

3.3.8 Odměňování pracovníků

3.3.8.1 Odměňování pracovníků v KB Systems CR

Odměňování je obecně v KB Systems CR, s. r. o. považováno za jeden z klíčových, ale zároveň i nejproblematictějších úkolů firmy. Je snaha, aby odměňování bylo co nejvíce motivující a přitom reálně odráželo skutečnou výkonnost a reálnou kvalitu práce zaměstnanců.

Vliv vnitřních a vnějších faktorů

Zároveň se při odměňování musí zohledňovat jednak **vnitřní faktory** určující výši mzdy, tj. typ pracovního místa a jeho postavení v organizační struktuře, výsledky práce zaměstnance daného úseku i celkově firmy a pracovní podmínky (v některých případech zvýšený hluk apod.). Současně na výši mzdy působí i **vnější faktory**, a to v případě firmy KB Systems CR, s. r. o. zejména úroveň mezd a platů v průmyslové zóně, kde firma působí. V této průmyslové zóně je cca 20 firem, z toho 6 zahraničních podobně jako firma KB Systems CR, s. r. o. Dále jsou zohledněny samozřejmě legislativní požadavky, jako jsou např. minimální mzda, mzdové tarify, příplatky za práci v noci, za přesčasy apod.

Dalším faktorem určujícím výši mzdy je také nutnost ročního schvalování procentuálního navyšování mezd a platů při tvorbě ročních plánů v mateřské firmě.

Mzdové formy

Ve firmě KB Systems CR, s. r. o. se používá **časová mzda** (výrobní zaměstnanci) i **plat** (THP pracovníci).

Pracovníci na dílně

Tato časová mzda je doplněna strukturovanou odměnou. U dělnických profesí je strukturovaná odměna tvořena odměnou za kvalitu a dále za produktivitu dle měsíčního vyhodnocování výsledků jakosti a produktivity.

Toto vyhodnocování je týmové, tj. pracovníci jsou zařazováni do týmů, které pracují na uzavřeném typu výroby. Toto týmové vyhodnocování je jednak administrativně méně náročné, a jednak motivuje více k týmové spolupráci a ovlivňování neproduktivně nebo nekvalitně pracujících dělníků ostatními členy týmu. Kromě toho u dělnických profesí je další odměnou osobní odměna, kterou dává příslušný vedoucí s ohledem na aktivitu pracovníka, dodržování jeho pokynů, ochotu k přesčasové práci apod.

THP pracovníci

U THP pracovníků je základní plat a odměna dělena, stejně jako u dělnických profesí, na osobní odměnu a odměnu vázanou na splnění určitých kritérií (např. u nákupu – včasné dodání materiálů do výroby apod.). Kromě toho můžou THP pracovníci obdržet časově vázané odměny za splnění určitých přesně definovaných úkolů, jako např. v úseku nákupu zavedení konsignačních skladů u dodavatelů do šesti měsíců.

Zaměstnanecké výhody

Kromě toho mohou všichni zaměstnanci získat **čtvrtletní odměny** v případě, že nechybí ani jednu hodinu z důvodů nemoci, OČR, nebo návštěvy u doktora během těchto tří měsíců. V případě návštěvy u doktora, event. nemoci je možné si tuto nepřítomnost nadpracovat, resp. řešit formou dovolené, v případě, že zaměstnanec nechce přijít o tuto čtvrtletní odměnu. Podobnou formu má i **13. plat**, který je strukturován jako odměna částečně za jakost, produktivitu, přítomnost a výsledky firmy.

Zaměstnanci samozřejmě dostávají i **zákonné příplatky** za práci přesčas, v noci, o sobotách a nedělích. Kromě toho pracovníci pobírají určité zaměstnanecké výhody směřované ke stabilitě pracovníků, jako jsou **příspěvky na oběd, stravenky a životní pojištění**. Životní pojištění se však z pohledu vedení nesetkává s příliš velkým úspěchem, neboť pracovníci nejpozději rok po zahájení plateb na životní pojištění

začnou toto pojištění brát jako samozřejmost a sledují pouze to, co mají na výplatní pásce.

Určité problémy při odměňování pracovníků za kvalitu a produktivitu vznikají s relativně častými náběhy nových kvalitativně náročnějších, popř. po technologické stránce zcela nových výrobků. Náběh těchto nových výrobků výrazně snižuje produktivitu celé skupiny a zvyšuje zmetkovitost. Přesné oddělení těchto výrobků od stávajících je administrativně velmi náročné vzhledem k prolínání se jednotlivých výrobků na různých strojích.

Významným aspektem podpory aktivity lidí jsou odměny za **zlepšovací návrhy** v rámci systému KAIZEN. Popis a návod systému zlepšovacích návrhů uvádím v příloze č. 18.

Doporučení:

Pro lepší vyhodnocování zmetkovitosti a produktivity existujících výrob navrhuji oddělit náběh každého nového výrobku od stávající výroby a zařazení tohoto nového výrobku mezi ostatní již existující až po dosažení odpovídajících výsledků a odsouhlasení příslušným odpovědným vedoucím. Tento náběh lze samozřejmě i časově omezit (stanoví se doba, do kdy se musí dosáhnout daných výsledků).

3.3.8.2 Odměňování pracovníků v Acti Bois CZ

Vliv vnitřních a vnějších faktorů

Na výši mzdy mají významnější vliv **vnitřní faktory**, tj. požadavky pracovního místa, výsledky práce a pracovní chování zaměstnance a pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě.

Vnější faktory jako například úroveň mezd a platů v regionu na určování výše mezd vliv nemají. Manažer se snaží nereflektovat na mzdy a platy podniků v okolí. Legislativní požadavky firma samozřejmě zohledňuje (minimální mzda, příplatky apod.), ovšem takový dopad na určování výše mezd jako vnitřní faktory nemají.

Mzdové formy

Ve firmě Acti Bois se používají **časová mzda** i **úkolová mzda**.

Pracovníci na dílně

Pracovníci na dílně mají jak časovou, tak úkolovou mzdu. Převažuje úkolová mzda se stanovenou normou výkonu, např. u CNC stroje, soustruhu, tisku apod. Je ale těžké stanovit normy u všech výrobků vzhledem k širokému sortimentu (250 ks). Proto manažer používá způsob ročního porovnání výkonů pracovníků mezi sebou a od toho pak odvíjí případné odměny nebo penále. Tím stanoví normu potřebného počtu vyrobených kusů. U časové mzdy je to podobné. Mají stanovený určitý čas na výrobu například kočárů, jsou motivováni odměnou při kratší době, postihy při překročení stanoveného času.

THP pracovníci

THP pracovníci jsou odměňováni měsíční mzdou, dělenou na základní plat a osobní odměnu, vázanou na splnění určitých kritérií stanovených vedením firmy (vedením nebylo blíže specifikováno).

Zaměstnanecké výhody

Pracovníci kromě toho pobírají určité zaměstnanecké výhody, jako jsou **příspěvky na stravenky** a **životní pojištění**. Čtvrtletní odměny se nevyplácí. Na konci roku firma vyplácí **13. plat**. Zaměstnanci jsou také motivováni měsíčně určitou částkou k tomu, aby nechyběli z důvodu nemoci, OČR nebo návštěv u lékaře.

Zaměstnanci také dostávají **zákonné příplatky** za práci přesčas, ve ztíženém pracovním prostředí (prašnost, lakování). Odměny za **zlepšovací návrhy** se nevyplácí.

Doporučení:

Protože jsem zjistila, že ve firmě KB Systems CR jsou zlepšovací návrhy velkým přínosem do zvyšování produktivity, snižování zmetkovitosti a zlepšování pracovního prostředí, doporučuji firmě Acti Bois CZ zavést systém odměňování za zlepšovací návrhy. Je možné použít návrh „Systému zlepšovacích návrhů“ z firmy KB Systems

CR, který uvádím v příloze č. 18. Byl k tomu udělen ústní souhlas ze strany vedení firmy KB Systems CR.

3.3.9 Rozvoj pracovníků

3.3.9.1 Rozvoj pracovníků v KB Systems CR

Na vzdělávání a formování pracovních schopností je v KB Systems CR, s. r. o. kladen velký důraz. Pracovníci jsou primárně rozděleni na dvě skupiny:

- a) administrativní pracovníci + řídicí pracovníci,
- b) výrobní dělníci.

Toto rozdělení je dáno jednak jinými požadavky na znalosti např. jazykové, popř. odborné a u výrobních dělníků rozvoj zejména pracovních návyků, vč. výrazného zaměřování na formu neustálého zlepšování – KAIZEN.

Administrativní a řídicí pracovníci

U těchto zaměstnanců dochází vzhledem k velikosti firmy k určitému specifiku při zaučování nových pracovníků. Nový pracovník je velmi často přijímán až po uvolnění místa předchozím pracovníkem, který odešel z firmy na základě vlastní žádosti, či po dohodě. Takže např. v případě nástupu nového pracovníka na místo vedoucího kontroly, resp. nákupu nelze provádět zaučení pracovníka formou asistování, tzn. přidělení nového pracovníka ke zkušenému pracovníkovi, nýbrž je nutné přesně specifikovat pracovní náplň nového zaměstnance, stanovit harmonogram zaučení, resp. proškolení na potřebné znalosti prostřednictvím nadřízeného pracovníka, popř. prostřednictvím školení v mateřské firmě KB Roller Tech.

Tento prostup vynucený velikostí firmy a její organizační strukturou je velmi náročný na aktivní přístup nového pracovníka i jeho nejbližšího nadřízeného. Má to však i své výrazné klady, jako je např. rychlé vedení pracovníka k samostatné činnosti. Vzhledem k tomu, že ve firmě je používán informační systém firmy SAP, který je náročný na dobrou znalost obsluhy, je u všech THP pracovníků prováděno několikastupňové školení na práci s tímto systémem.

Protože je firma KB Systems CR, s. r. o. zahraniční firma, klade se zde velký důraz na znalost cizího jazyka především německého, eventuálně anglického. Proto mají administrativní pracovníci vždy ve svém plánu školení jazykové kurzy placené firmou.

Výrobní dělníci

U výrobních dělníků je prováděna **instruktáž** nového pracovníka zkušeným zaměstnancem nebo vedoucím, a to zejména u jednoduchých pracovních postupů. Avšak více se používá systém **asistování**, kdy nový pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi a je veden od jednodušších úkonů ke složitějším.

Ve firmě je také zavedena metoda „**rotace práce**“, tzn., že pracovník postupně pracuje na více místech. Za tímto účelem je vypracován i systém **ILU-MATRIX**, což je systém evidující úroveň znalostí pracovníků na jednotlivých strojích (příloha č. 19). Z toho potom také vyplývají úkoly pro proškolení pracovníků na získání vyšší úrovně znalostí, event. znalostí práce na dalších strojích.

Úroveň znalostí je v systému ILU-MATRIX rozdělena v podstatě následovně:

I = začátečník, tzn. pracovník znalý postupu bez schopnosti nebo s omezenou schopností samostatné práce.

L = pracovník zcela samostatný, schopný zcela dobře vykonávat svou práci.

U = vynikající pracovník schopný zaučovat ostatní pracovníky na tomto pracovišti.

Plány rozvoje pracovníků a jejich aktualizace

Při kontrole plánu rozvoje pracovníků jsem zjistila, že plány se často opakují z předcházejících roků. Plány školení jsou často dělány spíše formálně bez ohledu na skutečné potřeby zaměstnavatele či zaměstnance. Tady je velký prostor pro zlepšení práce s lidmi.

Dále jsem zjistila, že systém ILU-MATRIX není aktualizován v 6 měsíčních cyklech, jak je předepsáno, nýbrž ve 12 měsíčních cyklech. Navíc aktualizace je do značné míry závislá na schopnosti vedoucího pracovníka veřejně označit slabšího zaměstnance.

Doporučení:

Aktualizovat systém ILU-MATRIX v termínech předepsaných směrnicí a provádět kontrolu zpracovaného systému ILU-MATRIX tak, aby nemohlo dojít k formálnímu vyplnění.

Další doporučení se týká plánů rozvoje pracovníků. Navrhuji zpracovat nové plány školení se zaměřením na aktuální potřeby a problémy firmy. Tyto plány by se měly kontrolovat vedením, aby se zajistila jejich optimalizace a snížila formálnost.

3.3.9.2 Rozvoj pracovníků v Acti Bois CZ

Rozvoj pracovníků ve smyslu zácviu nových pracovníků na pracovním místě je rozdílný:

- u THP pracovníků a techniků a
- u jednodušších prací na dílně.

THP pracovníci a technici

U THP pracovníků a techniků se používá metoda **coaching**, která spočívá v dlouhodobějším instruování, vysvětlování a kontrolování ze strany vedoucího, a tím dochází k podněcování a usměrňování vedoucím k dosažení žádoucí úrovně výkonu.

Vzhledem k tomu, že firma Acti Bois z 90 % svou produkci vyváží, je nezbytné komunikovat se zahraničními partnery, a proto firma podporuje rozvoj svých zaměstnanců jazykovými kurzy angličtiny, které hradí.

Pracovníci na dílně

U těchto pracovníků se používá metoda **instruktáže** u jednoduchých prací, kdy zkušený pracovník předvede pracovní postup a nový pracovník si napodobováním tento postup osvojí. Také se používá metoda **asistování**, která spočívá v přidělení nového pracovníka zkušenému jako pomocníka.

Z důvodu velkého množství druhů vyráběných hraček je běžná **rotace práce**, tzn., že pracovník postupně pracuje na více místech a tím také rozvíjí své dovednosti.

Ve firmě je používán program Topsolid na modelování hraček a nábytku, proto je nutné pracovníky proškolenat na práci s tímto programem. Stejně je tomu tak i při práci s CNC strojem, kdy je nutné proškolení.

Plány rozvoje pracovníků a jejich aktualizace

Ve firmě Acti Bois se klade poměrně velký důraz na rozvoj pracovníků. Manažer firmy je toho velkým příznivcem, ovšem písemně se plány rozvoje pracovníků nezpracovávají, ke školení a různým kurzům dochází v případě potřeb.

Doporučení:

Plány školení u firmy Acti Bois CZ, s.r.o. jsou pouze na BOZP, vysokozdvížné vozíky a práce s motorovou pilou (zpracované externí firmou). Nejsou ale dělány žádné plány školení dle ISO se zaměřením na snižování zmetkovitosti, zvyšování produktivity, zlepšování pracovního prostředí a logistiky prostřednictvím interních školitelů z řad vlastních pracovníků vybraných vedením firmy.

Externí firmu nedoporučuji z hlediska vysokých nákladů na získání nutné detailní znalosti prostředí ve firmě. Při interním školení školitelé vychází z konkrétních chyb a problémů, návrhů vedení i jednotlivých pracovníků, a získávají tak komplexní i detailnější přehled a dokáží lépe předávat informace při školení. (Toto doporučení jsem čerpala z informací od vedení firmy KB Systems CR).

Proto doporučuji postupné zavedení takovýchto plánů školení a jejich realizaci. Také navrhuji vést evidenci školení, aby nemohlo dojít ke zbytečnému opakování školení apod.

Doporučuji zavést plány rozvoje pracovníků, které by vycházely z hodnocení pracovníka, z cílů firmy a potřeb kladené na zvyšování bezpečnosti práce. Dále navrhuji zvážit zavedení systému ILU-MATRIX.

3.3.10 Péče o pracovníky

3.3.10.1 Péče o pracovníky v KB Systems CR

Pracovní prostředí

Firma KB Systems CR, s. r. o. se snaží dbát zejména na pracovní podmínky svých zaměstnanců. Snaží se snižovat zátěže pracovníků z hlediska práce v hluku, práce v prašném prostředí, popř. práce v horku. Na tyto účely vynakládá nemalé prostředky do nových technologií. Což je u většiny pracovníků, jak jsem zjistila, přijímáno s velkým povděkem.

Přesto jsem však při procházení některých pracovišť narazila na problém, že si někteří zaměstnanci stěžují na příliš mnoho chladného vzduchu přiváděného na své pracoviště, jiní pracovníci na tomtéž pracovišti si naopak stěžují, že chladného vzduchu je málo a na pracovišti je příliš horko. Z toho vyplývá, že na řadu problémů lidé reagují různě a nelze vždy vyhovět všem pracovníkům.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Externí firma sleduje zákonné normy, které souvisí s touto problematikou, stará se o proškolení pracovníků. Současně se přitom určují bezpečnostní pomůcky (brýle, sluchátka, rukavice), které se musí používat na různých pracovištích.

Další prioritou je *vyhledávání rizik* na jednotlivých pracovištích a jejich následné odstraňování se současným zlepšením ergonomie pracovišť (dostatek světla, správná výška pracovního stolu apod.).

V rámci systému KAIZEN byla s úspěchem použita tzv. „**kampaň 5 U**“ (Příloha č. 20).

„5 U akce“ obsahuje následující kroky:

- **U**třídit nepotřebné věci,
- **U**klidit,
- **U**držovat pracovní místo v pořádku,
- **U**rčit pravidla uspořádání,
- **U**pevňovat a trvale zlepšovat všechny body.

Tato kampaň představuje určité kroky, kdy pracovníci z daného pracoviště si sami za pomoci nejbližšího vedoucího nově uspořádají pracoviště a uklidí všechny nepotřebné zařízení pryč z pracoviště. Tím se tak zaměstnanec sám podílí na optimalizaci pracoviště i pracovního procesu. V praxi to tedy znamená, že se z daného pracoviště oddělají všechny stroje a zařízení, stoly apod., provede se úklid, popř. vymalování a do předem domluveného schématu se nově rozmístí stroje, osvětlení, pozice pro materiál apod. Při tom může docházet k dalším změnám v rozložení stojů či pracovních předmětů.

Služby poskytované pracovníkům

Firma poskytuje svým zaměstnancům nápoje z automatu Delikomat za zvýhodněné ceny, zajišťuje pitnou vodu. Dále poskytuje příspěvky na stravování, pracovní oblečení a obuv. Dopravu do zaměstnání nezajišťuje. Firmě se doposud nepodařilo zajistit smluvního lékaře, protože nebyl zájem ze strany lékařů. Jelikož se jedná o obecný problém, je to tolerováno i ze strany úřadů.

Péče o životní prostředí se zajišťuje prostřednictvím ISO 14001. Stručný výtah obsahu normy je uveden v příloze č. 21.

3.3.10.2 Péče o pracovníky v Acti Bois CZ

Pracovní prostředí

Manažer firmy Acti Bois CZ, s.r.o. velmi dbá na péči o své pracovníky, zejména o pracovní prostředí. Stěny na dílně jsou vymalovány do modra, aby působily čistě a sterilně. Na podlaze je dlažba ve světlých teplých barvách. Vedení firmy se snaží o to, aby pracovní prostředí, ve kterém lidé tráví 8 hodin denně, působilo na pracovní pohodu, výkon i zdravotní stav.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

O bezpečnost pracovníků při práci se stará externí firma, která se stará o potřebná proškolení pracovníků, o ochranné pracovní pomůcky apod.

Služby poskytované pracovníkům

Firma poskytuje pracovníkům příspěvky na stravování. Také v určitých případech zajišťuje v zimě dopravu do zaměstnání. Smluvního lékaře nemají, stejně jako firma KB Systems CR, s.r.o.

Ve firmě není zavedeno ISO 14000, takže **péči o životní prostředí** řeší pouze při vzniku individuální potřeby.

3.3.11 Pracovní vztahy

3.3.11.1 Pracovní vztahy v KB Systems CR

Pracovní vztahy

Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem vychází ve firmě KB Systems CR, s. r. o. jednak ze zákoníku práce, jednak z pracovní smlouvy a z pracovního řádu.

Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným jsou definovány organizačním řádem, vztahy mezi spolupracovníky jsou neformální, tedy bez zvláštních předpisů. Firma však usiluje o to, aby vztahy byly co nejvíce přátelské, pokud možno nekonfliktní, aby ve firmě byl týmový duch.

Dělníci a střední management si tykají, manažer všem pracovníkům vykává a oni jemu také.

Řešení problémů

Protože zde nejsou odbory, řeší se vzniklé problémy na pravidelných poradách v rámci dané výroby, popř. na pravidelném měsíčním setkání všech pracovníků s vedením firmy. Na těchto měsíčních setkáních jsou pracovníci informováni o stavu podniku z hlediska zmetkovitosti a produktivity na jednotlivých výrobcích, dále o stupni zavádění nových výrob a o úkolech z toho vyplývajících. Dále o připravovaných nových výrobcích a nakonec se řeší připomínky pracovníků k nejružnějším problémům firmy, ať je to pracovní prostředí, nebo zlepšování komunikace či některých činností ve firmě.

Firma má zavedeno 1 x ročně hodnocení spokojenosti zaměstnanců na základě dotazníku, viz příloha č. 22. Výsledky hodnocení jsou vyvěšeny. Způsob vyhodnocení tohoto dotazníku rovněž přikládám, viz příloha č. 23. Na základě vyhodnocení se připraví plán opatření s termíny, o kterých jsou všichni zaměstnanci informováni.

Organizování podnikových akcí

Pro stmelení pracovníků firmy se organizují nejrůznější akce, jako jsou např. vánoční večírky, fotbalová utkání s jinými firmami s občerstvením pro zaměstnance a další.

3.3.11.2 Pracovní vztahy v Acti Bois CZ

Pracovní vztahy

Řízení společnosti je upraveno soustavou závazných právních předpisů, organizačních norem a řídících aktů (příkazy ředitele a mistrů k provedení určitého úkolu). Organizační normy jednotně upravují vnitřní dělbu práce, pravomoci a odpovědnosti a způsob provádění příslušných činností.

Ve firmě Acti Bois převažují neformální vztahy. Jak mezi spolupracovníky, tak i mezi pracovníky a většinou nadřízených pracovníků. Manažer firmy dodržuje formální rámec. Svým podřízeným sice vyká, ale oslovuje je křestním jménem. Říká, že je zastáncem formálních vztahů, důležitý je oboustranný respekt.

Řešení problémů

Ve firmě nejsou odbory. Problémy se řeší na pravidelných poradách se všemi vedoucími, které jsou každou středu.

Organizování podnikových akcí

Firma pořádá dvakrát ročně akce pro posílení vztahů mezi zaměstnanci. V létě opékání praseta a v zimě vánoční večírek.

Doporučení:

Doporučuji zavést hodnocení spokojenosti zaměstnanců dle dotazníku v příloze č. 22. Hodnocení provádět 1 x ročně. Vyhodnocení s návrhy opatření projednat s vedením

firmy. Poté s odsouhlaseným harmonogramem opatření seznámit pracovníky – např. na vývěsce nebo na poradě se všemi zaměstnanci.

U takto velké firmy se doporučuje (dle zkušeností v KB Systems CR) pořádat porady se všemi zaměstnanci, a to 1 x měsíčně pro zlepšení informovanosti zaměstnanců i vedení společnosti o nejruznějších problémech.

4 Dopady finanční krize na personální řízení u analyzovaných firem

KB Systems CR, s.r.o.

U KB Systems CR, s.r.o. se dopady finanční krize začaly projevovat výrazněji dříve než u řady firem v Česku. Je to dáno zejména tím, že firmy, které při globální krizi šetří, nenakupují prostředky, které nutně nepotřebují, jako jsou nové kopírky apod. To se projevilo zavřením většiny evropských závodů na výrobu kopírovacích strojů, a na trhu náhradních dílů začaly převažovat levné válce z Asie.

Byl vytvořen krizový plán celkového snižování nákladů, snižování nákupních cen a plán postradatelnosti pracovníků. Firma musela přistoupit k propouštění zaměstnanců. Snižila stav celkově o 12 pracovníků a snaží se zaměřit především na výrobky s vyšší přidanou hodnotou. Při propouštění bylo vypláceno odstupné ve výši 3 měsíčních platů. Propouštění bylo také ohlášeno na Úřadu práce. Propuštění zaměstnanci byli vybíráni velmi pečlivě, tak aby zůstali především spolehliví pracovníci se znalostí práce na více pracovištích, s ochotou vykonávat přesčasy apod.

Obecně lze říci, že jediné pozitivum finanční krize je pro firmu velké množství kvalitních pracovních sil na trhu práce.

Mateřská firma KB Roller Tech se v současné době více orientuje na vývoj nových výrobků. Očekávaný trend je v podstatě stagnace až mírný pokles do konce roku 2009 a postupné navyšování výroby začátkem roku 2010. Tím dojde pravděpodobně i k nárůstu pracovníků na původní úroveň.

Acti Bois CZ, s.r.o.

Do současné doby se v této firmě finanční krize nijak výrazně neprojevila. Vzhledem k nárůstu porodnosti v minulých letech, a tedy většímu množství předškolních dětí, je výroba hraček odvětvím, kterého se krize výrazně nedotkne. Vyjádření ředitele firmy: „Hračky se budou prodávat pořád.“

Ve firmě se očekává mírný pokles objemu produkce, proto se o něco málo snižují prodejní ceny hraček, za účelem získání co nejvíce kontraktů. Snížení stavu pracovníků se zatím nepředpokládá. Naopak se díky této situaci firmě nabízí větší množství kvalitních pracovních sil.

Jak jsem zjistila, ve firmě neexistuje plán snižování pracovníků, tak jako byl u KB Systems CR, s.r.o., tudíž není prováděn ani výběr pracovníků, kterých by se to mohlo eventuálně týkat. Pokud by firma musela sáhnout k propouštění, bude se jednat o aktuální a intuitivní rozhodování.

Doporučení:

Navrhuji vytvořit krizový plán na snižování nákladů včetně mzdových nákladů, tak jako byl vytvořen u KB Systems CR, s.r.o., aby se dokázaly eliminovat dopady krize co nejvíce, a propouštění by tím postihlo co nejméně zaměstnanců.

5 Porovnání úrovně personálních činností v zahraniční firmě KB Systems CR a české firmě Acti Bois CZ

Pro porovnání jednotlivých činností jsem vytvořila tabulku, do které jsem napsala stav, nedostatky a bodové hodnocení úrovně vedení personálního řízení. Kritéria hodnocení jsem projednala s manažery obou firem a na základě jejich shody z hlediska důležitosti jednotlivých oblastí jsme společně odsouhlasili toho ohodnocení.

Oblasti	Stav personálního řízení				Body	
	KBS		Acti Bois		KBS	AB
	Stav	Nedostatky	Stavi	Nedostatky		
Analýza pracov. míst	vyhovující Přednost: ILU-MATRIX	Popis pracovního místa: THP-nedostatečně zpracov., nezpracované všechny		Popis pracovního místa: THP: nejsou pro všechny pracovníky, nepřirazené všem pracovníkům, chybí formální evidence, chybí ohodnocení dosažené kvalifikace. Dělník: nejsou zprac. vůbec.	2	3
		kvalifikační požadavky Dělník - nedostatečně zpracované, nezpracované všechny kvalifikační požadavky.		Žádná aktualizace.		
		Chybí aktualizace		Chybí kariérové plány.		
		Nezprac. kariérové plány jen v některých případech				
Plánování	Proaktivní plánování - měsíční aktualizace		Intuitivní metoda - aktualizace podle aktuální potřeby	Nepodloženo výpočtem	1	3
Získávání	Hlavně z vnějších zdrojů: inzerce, častá je vlastní iniciativa uchazečů	Malé využívání kariérových plánů.	Hlavně z vnitřních zdrojů. Z vnějších zdrojů: - inzerce	Nezpracování kariérových plánů. Nevyužívání kariérových plánů.	2	2
Výběr	Postup: Dotazník + 2 pohovory		THP: dva pohovory Dělníci: jeden pohovor	Nevyužívají jednotný dotazník.	1	2
Přijímání a evid.	Personální evidence: Ostatní dokumenty v pořádku	Personální evidence: -neaktuální hodnocení	Personální evidence: ostatní dokumenty v pořádku	Personální evidence: - chybí hodnocení - chybí plány školení z rozvoje pracovníků.	2	4
Způsob hodnocení	Forma: dotazník	nepřesné, občas formální	Pouze u nových zaměstnanců se provádí hodnotící pohovor.	K hodnocení stávajících pracovníků nedochází. Hodnotící pohovor: - neprovádí se zápis	2	4
Rozmíst'ování	Vnitřní mobilita: - povyšování - převádění		Vnitřní mobilita: - povyšování		1	1
	Vnější mobilita: - nejčastěji dohodou		Vnější mobilita: - nejčastěji dohodou			

Odměňování prac.	Dělníci - časová mzda	Problém při odměňování pracovníků za kvalitu a produktivitu při náběhu nových výrob.	Dělníci: časová i úkolová mzda	Nezaveden systém zlepšovacích návrhů.	2	2
	THP - měsíční plat		THP-měsíční mzda			
	čtvrtletní odměny		měsíční odměny za přítomnost			
	za přítomnost 13. plat, stravenky, příspěvky na oběd, životní pojištění, zlepšovací návrhy		13. plat, stravenky životní pojištění			
Rozvoj pracovníků	Forma zaučení dělníků-asistování	Plány rozvoje pracovníků se opakují, jsou spíše formální, bez zaměření na aktuální potřeby.	Forma zaučení dělníků - instruktáž + coaching	Plány rozvoje pracovníků se písemně vůbec nezpracovávají. Není důraz na další rozvoj.	2	4
	jazykové kurzy		školení na Topsolid			
	školení na SAP					
	Kaizen					
	ILU-MATRIX					
Péče o pracovníky	Pracovní prostředí: - velký důraz	Není zajištěn smluvní lékař	Pracovní prostředí: - velký důraz	Není zajištěn smluvní lékař BOZP-příliš formální. Péče o ŽP - nesystémové.	1	3
	BOZP-externí firma		BOZP-externí firma			
	Priorita: vyhledávání rizik (Kaizen-Kampaň 5U)		Služby: - přísp. na stravování - v urč. případech doprava do zaměstnání			
	Služby: - levné nápoje - příspěv. na strav. - prac. oblečení, obuv		Péče o ŽP: není zavedeno ISO 14001, řeší se pouze při vzniku individuální potřeby			
	Péče o ŽP: dle ISO 14001					
Pracovní vztahy	Manažer všem pracovníkům vykává, ostatní pracovníci si tykají.		Ředitel všem vykává, ale oslovuje křestním jménem. Ostatní pracovníci si tykají.	Chybí informovanost všech zaměstnanců. Nezavedeno hodnocení spokojenosti pracovníků	1	2
	Nejsou zde odbory.		Nejsou odbory.			
	Řešení problémů: pravidelné porady: 1x týd. vedoucí pracov. 1x týd. v rámci dané výroby, 1xměsíčně všichni zaměstnanci s vedením 1x ročně hodnocení spokojenosti zaměst.		Řešení problémů: 1x týdně porady všech vedoucích pracovníků.			
	Organizování podnikových akcí 2x ročně		Organizování podnikových akcí - 2x ročně.			
Průměrná známka:					1,5	2,7

Tabulka 2: Porovnání úrovně personálních činností v KB Systems CR a Acti Bois CZ

Bodové hodnocení: 1 = nejlepší, 5 = nejhorší.

Protože zahraniční firma musí mít většinou zavedené ISO 9001, event. 14001, jsou i příslušné podklady lépe zpracovány a činnosti v oblasti personalistiky lépe zajišťovány. V české firmě této velikosti chybí systémy ISO 9001, popř. 14001 a z důvodu nedostatku času vrcholového managementu dochází k tomu, že některá dokumentace není úplně nebo vůbec zpracována dle potřeb.

V KB Systems CR, s.r.o. je znát tlak mateřské firmy na správné vyhodnocování a provádění příslušných opatření. U české firmy Acti Bois CZ, s.r.o. je tlak dán pouze postojem majitele nebo vrcholového manažera, který často vidí priority v jiných oblastech a přes občasnou snahu o nápravu zůstává řešení často na půl cesty.

Porovnáním jednotlivých činností jsem došla k celkem překvapivému závěru, že i když firma KB Systems CR, s.r.o. má výrazně lépe zpracovanou řadu činností, přesto je česká firma schopna na evropském trhu velmi obstojně fungovat, což dokazují její ekonomické výsledky za rok 2008. Do těchto výsledků jsem měla možnost pouze nahlédnout, proto je nelze v této práci uveřejnit. Zlepšením některých činností, dle mých doporučení, lze dosáhnout snížení nebezpečí pokut při kontrole státních úřadů, dosáhnout větší motivace pracovníků, což by se mělo výrazně projevit na zlepšení produktivity práce, snížení zmetkovitosti, snížení fluktuace, a tím snížení nákladů na zaučování nových pracovníků.

Velký význam má pro firmu ztotožnění se pracovníka s cíli firmy, jeho spokojenost s pracovním prostředím, jistota bezpečné práce, odpovídající spravedlivé hodnocení.

Při zahájení mé diplomové práce z rozhovoru s oběma řediteli vyplynulo, že jsou spokojeni s řízením lidských zdrojů ve svých firmách a oba pociťují existenci pouze formálních nedostatků. Proto si myslím, že komplexní náhled na řízení lidských zdrojů, jak je rozebrán v mé práci, jim může být velkým přínosem a z toho vyplývající zájem i o další činnosti.

6 Shrnutí doporučení ke zvýšení efektivnosti personálního řízení pro jednotlivé firmy včetně nákladů na zavedení opatření

Následně shrnuji jednotlivá doporučení ke zvýšení efektivnosti řízení lidských zdrojů ve firmě KB Systems CR, s.r.o. a Acti Bois CZ, s.r.o. včetně nákladů na zavedení mnou navržených opatření.

V oblasti nákladů na zavedení opatření lze vycházet ze dvou možností:

- zavedení interními pracovníky,
- zavedení externími pracovníky.

Interní pracovníci

Při interním zavádění těchto opatření se využijí vlastní pracovníci firmy, takže náklady by byly výrazně nižší.

Výhody:

- znalost prostředí a požadovaných úkonů

Nevýhody:

- další zatížení již tak dost vytížených pracovníků, popř. řešení formou přesčasů,
- nebezpečí pouze formálního splnění úkolů,
- hrozba nedodržování pravidelných činností a aktualizací.

Externí pracovníci

Zavedení opatření prostřednictvím externí firmy či externího spolupracovníka.

Výhody:

- řádné zpracování všech opatření za součinnosti příslušných pracovníků firmy (téměř na „klíč“),
- kontrola provedených opatření a spolupráce při pravidelných činnostech,
- výrazné snížení nároků na zatížení vnitřních pracovníků.

Nevýhody:

- nákladově dražší,
- v případě zcela nové externí firmy bude pravděpodobně vyžadovaná vlastní analýza.

V obou případech je potřeba kontrola provedených opatření a pravidelná kontrola průběžných činností ze strany vedení firmy.

Při vyhodnocování nákladů jsem vycházela z odhadu potřebných hodin pro zavedení a průběžné zajišťování jednotlivých opatření.

Oslovila jsem firmu Audit organizace, s.r.o. zabývající se externím zajišťováním personálních činností. Zjistila jsem, že cena se stanovuje individuálně podle velikosti organizace, podle toho, na jaké úrovni je personalistika v podniku vedena, a také záleží na tom, do jaké podoby chce firma řízení lidských zdrojů rozvinout. Na základě těchto informací se odvíjí cenová kalkulace. Nejvíce se využívá hodinová sazba, která se pohybuje rámcově od Kč 800,- do Kč 2000,- podle obtížnosti vykonávaných činností. V případě externí firmy by tedy náklady byly řádově vyšší než provádění těchto personálních činností vnitřními pracovníky či jedním externím pracovníkem. Proto se při výpočtu nákladů zaměřím na náklady při zavádění těchto činností interními pracovníky a na náklady, za které bych opatření zavedla já jako externí pracovník.

Oblasti	KB Systems CR		Zavedení	Průběžně	
	Opatření	Činnost	Počet hodin	Počet hodin	Počet hodin za rok
Analýza pracovních míst	Rozšířit formulář popisu pracovního místa dle mého návrhu (příloha č. 4, 5) a věnovat péči řádnému vyplňování kvalifikačních požadavků	Zjistit kvalifikační požadavky apod. na pracovní místa. Následně doplnit u všech pracovníků.	8	x	x
	Pravidelně aktualizovat popisy pracovních míst 1x za 6 měsíců.	Zkontrolovat aktuálnost kompletních popisů pracovních míst.	x	16	32
	Doporučuji, aby vedoucí výroby přepracoval motivační faktory pro mistry jednotlivých výrob na základě nových kritérií pro hodnocení výkonu (aby nedocházelo k časté fluktuaci).	Zpracovat kritéria hodnocení a návrh motivačních faktorů.	16	x	x
	Kariérové plány dopracovat pro více pracovníků.	Vytipovat pracovníky, o které se jedná (cca 15), navrhnout který by se hodil na které pracovní místo.	8	x	x
	Aktualizovat kariérové plány 1x ročně.	Zkontrolovat aktuálnost plánů u všech pracovníků. Doplnit.	x	8	8
Získávání pracovníků	Využít internetových portálů www.jobs.cz, www.hledampraci.cz, www.prace.cz, www.sprace.cz a další. Je třeba provést srovnání jednotlivých portálů z hlediska ceny a návštěvnosti v daném regionu.	Srovnání internetových portálů z hlediska ceny a návštěvnosti, zjištění způsobu inzerce na portálech.	6	x	x

	Více využívat kariérové plány u vytipovaných pracovníků s důrazem na postupné získávání znalostí (např. jazykové) s cílem eventuálního dosažení konkrétních pozic v případě jejich uvolnění či vytvoření.	Již obsaženo v dopracování kariérových plánů (oblast Analýza pracovních míst)	x	x	x
Výběr	Doplnit některé další informace do dotazníku, který uvádím v příloze č. 9	Použít mnou vytvořený dotazník.	0	x	x
Přijímání a evidence	Využívat mnou navrženou novou pracovní smlouvu. V příloze uvádím stávající pracovní smlouvu firmy s poznámkami (příloha č. 10) a následně pak návrh nové pracovní smlouvy (příloha č. 12)	Využití mého návrhu. Ke stávajícím smlouvám připravit odpovídající dodatky (např. měsíční mzda ze 7000 Kč na 8000Kč), nechat podepsat všemi pracovníky, založit.	0	x	x
	Osobní složky uložit v uzamčené skříni a pomocí vnitřní směrnice definovat pracovníky, kteří mohou mít přístup k uvedeným osobním složkám.	Návrh směrnice a kontrola provedení.	3	x	x
			1	x	x
Hodnocení pracovníků	Doplnit u všech pracovníků jejich hodnocení nadřízenými pracovníky.	Kontrola hodnocení u všech pracovníků, projednání nedostatků s vedoucími pracovníky	6	x	x
	Minimálně jedenkrát ročně provádět hodnocení pracovníků nadřízenými pracovníky.	Zúčastnit se hodnocení, kontrola správnosti vedení hodnocení, návrhy na zlepšení, vyhodnocení.	x	20	20
	Stanovit termín dokončení hodnocení (provádět 1x ročně).	Definovat časový rozsah pro hodnocení (např. hodnocení proběhne během jednoho týdne)	x	0	0
	Zlepšit odezvu hodnocení na způsob odměňování a na aktualizaci kariérového plánu.	Návrh průniku hodnocení do odměňování a na aktualizaci kariérového plánu u každého pracovníka. Provést obecný návrh a poté pro každého pracovníka zvlášť.	16	x	x
	Doporučuji nejbližšímu nadřízenému nadřízeného pracovníka řádně pročíst hodnocení, aby tak nedocházelo k formálnímu zpracování formuláře.	Předání hodnocení vedoucím pracovníkům, seznámení je s hodnocením, předat "moje" připomínky k proběhlému hodnocení u všech pracovníků.	4	x	x
	Dát hodnocenému pracovníkovi možnost rozhodnutí, zda se k hodnocení vyjádří ihned, nebo např. ve lhůtě 24 hodin.	Projednání s vedením a stanovení rozhodnutí.	0	x	x
	Doporučuji pracovníkům řídicí pohovor využít navržený postup vedení rozhovoru s příklady dotazů. Viz příloha č. 17.	Již obsaženo v činnostech týkající se provádění hodnocení pracovníků.	x	x	x
Odměňování pracovníků	Pro lepší vyhodnocování zmetkovitosti a produktivity existujících výrob oddělit náběh každého nového výrobku od stávající výroby a zařazení tohoto nového výrobku mezi ostatní již existující až po dosažení odpovídajících výsledků a odsouhlasení příslušným odpovědným vedoucím. Tento náběh lze samozřejmě i časově omezit (stanoví se doba, do kdy se musí dosáhnout daných výsledků).	Projednání a návrh systému jak toho dosáhnout s vedoucími pracovníky.	0	x	x

Rozvoj pracovníků	Aktualizovat systém ILU-MATRIX v termínech předepsaných směrnicí 1x za šest měsíců.	Kontrola aktualizace systému ILU-MATRIX podle pracovníků. Doplnění s příslušnými vedoucími.	x	8	16
	Provádět kontrolu zpracovaného systému ILU-MATRIX tak, aby nemohlo dojít k formálnímu vyplnění.				
	Zpracovat nové plány školení se zaměřením na aktuální potřeby a problémy firmy.	Projednání aktuálních potřeb a problémů firmy s vedoucími pracovníky, navrhnout s každým vedoucím plány školení pro každé pracoviště (1 plán na každý měsíc, půl hodiny, vždy max. 4 body k projednání.)	16	x	x
	Aktualizovat plány školení zaměřené na aktuální potřeby a problémy firmy.	Aktualizovat 1x za půl roku	x	8	16
Počet hodin celkem			84		92

Tabulka 3: Shrnutí doporučení ke zvýšení efektivity personálního řízení vč. počtu hodin potřebných pro zavedení opatření v KB Systems CR, s.r.o.

Oblasti	Acti Bois CZ, s.r.o.		Zavedení	Průběžně	
	Opatření	Činnost	Počet hodin	Počet hodin	Počet hod. za rok
Analýza pracovních míst	Dopracovat popisy pracovních míst včetně specifikace pracovních míst pro všechny pracovníky (možnost použití mnou upraveného formuláře, příloha č. 7)	Doplnit a přiřadit popisy všem pracovníkům.	16	x	x
	Provádět pravidelnou aktualizaci popisů pracovních míst 1x za 6 měsíců.	Zkontrolovat aktuálnost kompletních popisů pracovních míst.	x	16	32
	Více zkonkretizovat závazné pracovní postupy v popisu pracovního místa.	Vyhledat a projít uváděné normy, zkonkretizovat a doplnit je do popisu pracovních míst.	12	x	x
	Zpracovat kariérové plány pro vybrané pracovníky.	Vytipovat pracovníky, o které se jedná (cca 15), navrhnout který by se hodil na které pracovní místo.	8	x	x
	Aktualizovat kariérové plány 1x ročně.	Zkontrolovat aktuálnost plánů u všech pracovníků. Doplnit.	x	8	8
Plánování	Zavést systém plánování potřeb pracovníků dle KB Systems CR, s.r.o. nebo jiného systému, v případě, že by mělo dojít k dalšímu rozvoji firmy.	Získání informací (podkladů), zavedení systému a vysvětlení systému	16	x	x
Získávání pracovníků	Využít internetových portálů www.jobs.cz, www.hledampraci.cz, www.prace.cz, www.sprace.cz a další. Je třeba provést srovnání jednotlivých portálů z hlediska ceny a návštěvnosti v daném regionu.	Srovnání internetových portálů z hlediska ceny a návštěvnosti, zjištění způsobu inzerce na portálech.	6	x	x
	Využívat kariérové plány.	Obsaženo ve zpracování kariérových plánů (obl. Analýza pracovních míst)	x	x	x
Výběr prac.	Zavést dotazník dle přílohy č. 9	Použít mnou vytvořený dotazník.	0	x	x
	Vést systémovou evidenci dotazníků po profesích tak, aby v případě okamžité potřeby bylo možno z databáze vybrat hned možného potencionálního pracovníka.	Zavedení systémové evidence po profesích	2	x	x

Přijímání prac. a evidence	Použít novou pracovní smlouvu uvedenou v příloze č. 12 (stávající pracovní smlouva s poznámkami je v příloze č. 11)		0	x	x
	Obecné ustanovení z dodatků převést do pracovní smlouvy a dodatek nechat pouze jako platový výměr (přílohy č. 13 a č. 14).	Zkontrolovat všechny smlouvy, použít mnou vytvořené dokumenty.	1	x	x
	Vést evidenci školení zaměřené na aktuální problémy a potřeby firmy, aby nemohlo dojít ke zbytečnému opakování.	Vytvoření formulářů o školení a zavedení evidence.	1	x	x
Hodnocení pracovníků	Zavést hodnocení pracovníků nadřízenými pracovníky s přesným stanovením hodnocení dle organizační struktury, aby bylo jasné, kdo koho má hodnotit.	Projednat s vedením, stanovit pravidla pro hodnocení, účastnit se hodnocení všech pracovníků.	24	x	x
	Jedenkrát ročně provádět hodnocení pracovníků.	Zúčastnit se hodnocení, kontrola správnosti vedení hodnocení, návrhy na zlepšení, vyhodnocení.	x	20	20
	Stanovit termín dokončení hodnocení (provádět 1x ročně).	Definovat časový rozsah pro hodnocení (např. hodnocení proběhne během jednoho týdne)	x	0	0
	Použít mnou vytvořený postup vedení hodnotícího rozhovoru s příklady dotazů, uvedený v příloze č. 17.	Obsaženo v činnostech týkající se provádění hodnocení pracovníků.	x	x	x
Odměňování prac.	Zavést systém odměňování za zlepšovací návrhy.	Vypracování směrnice pro zlepšovací návrhy, předvedení a zavedení (koordinace) na první komisi zlepšovacích návrhů.	16	x	x
Rozvoj pracovníků	Postupné zavedení plánů školení a jejich realizaci se zaměřením na snižování zmetkovitosti, zvyšování produktivity, zlepšování pracovního prostředí, logistiky apod.	Projednání aktuálních potřeb a problémů firmy s vedoucími pracovníky, navrhnout s každým vedoucím plány školení pro každé pracoviště (1 plán na každý měsíc, půl hodiny, vždy max. 4 body k projednání.)	16	x	x
	Aktualizovat plány školení zaměřené na aktuální potřeby a problémy firmy.	Aktualizovat 1x za půl roku	x	8	16
	Zvážit použití systému ILU-MATRIX v této firmě.	Vytvoření systému ILU-MATRIX, zpracovat návod na použití, představení systému, vyplnění s příslušnými vedoucími.	16	x	x
	Aktualizovat systém ILU-MATRIX 1x za 6 měsíců.	Zkontrolovat aktuálnost systému. Doplnění s příslušnými vedoucími.	x	8	16
Pracovní vztahy	Zavést hodnocení spokojenosti zaměstnanců dle dotazníku v příloze č. 22.	Zavedení systému hodnocení spokojenosti, předvedení systému včetně způsobu vyhodnocování (příloha č. 23).	1	x	x
	Kontrolovat pravidelnost hodnocení spokojenosti pracovníků.	Kontrola pravidelnosti (1 x ročně) a zda byl vytvořen plán opatření.	x	1	1
	Pořádat porady se všemi zaměstnanci, a to 1x měsíčně pro zlepšení informovanosti zaměstnanců i vedení společnosti o nejruznějších problémech.	Sdílet informace o náplni porad.	1	x	x
Počet hodin celkem:			136		93

Tabulka 4: Shrnutí doporučení ke zvýšení efektivnosti personálního řízení vč. počtu hodin potřebných pro zavedení opatření v Acti Bois CZ, s.r.o.

Možnosti	Kč/hod	Zavedení		Průběžná činnost	
		KBS	Acti Bois	KBS	Acti Bois
Externí pracovník (já)	250	21 000	34 000	23 000	23 250
Interní pracovník firmy	210	17 640	28 560	19 320	19 530

Tabulka 5: Náklady na zavedení opatření a další průběžnou činnost v Kč

Jak je vidět z tabulky č. 5, nejlevnější je pro firmu zavádět opatření v oblasti personalistiky interním pracovníkem. Při určování hodinové sazby jsem vycházela z průměrné hrubé měsíční mzdy Kč 20.000,- a 160 hodin v měsíci. V obou firmách mně manažeři umožnili nahlédnout do mzdových listů pracovníků, kteří by podle nich byli schopní personální činnosti provádět. (V obou firmách se hrubé mzdy těchto pracovníků pohybovali kolem Kč 20.000,-) Hodinovou sazbu jsem navýšila o příplatek za práci přesčas (25% hodinové mzdy), protože předpokládám, že by pracovník vykonával tyto činnosti přesčas, a také o odvody za zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem (34%).

Přesto si ale myslím, že rozdíl v hodinové sazbě interního pracovníka a externího spolupracovníka není příliš výrazný, zvláště pokud uvažíme, že firmě, při využití svého pracovníka, vznikají ještě další náklady zatěžující firmu např. za režijní prostředky, odpisy používaného zařízení a plochy kanceláře, energie apod. Vzhledem k uvedeným výhodám při využití externího spolupracovníka a nevýhodám spojené s interním pracovníkem, je pro firmu určitě lepší varianta zajišťování personálních činností formou externího spolupracovníka.

V případě najmutí nové externí firmy by se předpokládaná cena pohybovala minimálně od Kč 800,- za hodinu, což by bylo celkem Kč 67.200,- za zavedení v KB Systems CR a Kč 108.800,- za zavedení v Acti Bois CZ. V tomto případě by jistě byl i větší počet hodin pro provedení analýzy a zavádění všech činností.

Jako určitou reakci na vliv finanční krize doporučuji

firmě Acti Bois CZ, s.r.o.: Vytvořit krizový plán na snižování nákladů včetně mzdových nákladů, snižování nákupních cen a plán postradatelnosti pracovníků, aby se dokázaly eliminovat dopady krize co nejvíce, a propouštění by tím postihlo co nejméně zaměstnanců.

Před předložením výsledků své diplomové práce oběma firmám jsem získala souhlas obou firem k tomu, že informace včetně příloh uvedených v této práci mohou být sděleny druhé firmě, popř. v druhé firmě použity.

7 Vyhodnocení efektivnosti navrhovaných řešení

Vlastní vyhodnocení efektivity z hlediska finančního přínosu pro firmu při použití mnou navržených opatření je bohužel nemožné. Přesto však je možné určit oblasti, ve kterých mají uvedená opatření přímý dopad na výkonnost firmy:

- a) *Správné zpracování popisu pracovního místa* včetně kvalifikačních požadavků může zabránit přijmout kvalifikačně nedostatečně vybaveného pracovníka. Tzn. zabránit zbytečně vynaloženým nákladům na výběr a příjem pracovníka, jeho evidenci, zaučení a popř. propuštění, byť i ve zkušební době. Takovéto náklady mohou dosáhnout i desetitisícových částek.
- b) *Správné zpracování kariérových plánů* umožní vybírat na vyšší posty pracovníky z vlastních řad, tzn., sníží se náklady o služby personální agentury. I tímto způsobem lze ušetřit desetitisíce korun ve srovnání s přijmutím pracovníka přes personální agenturu a kompletním zaučováním.
- c) Využíváním *více vnějších zdrojů*, v případě že nelze použít vnitřní zdroj, má sice nevýhodu větších počátečních nákladů na inzerci, jeho nespornou výhodou je však výrazně větší množství kandidátů hlásící se na požadované místo, a tím i výrazně větší pravděpodobnost výběru nejoptimálnějšího kandidáta. Viz bod a).
- d) Využitím *jednotného dotazníku* se výrazně zjednodušuje výběr, neboli porovnání kvalifikačních předpokladů, praxe, znalostí apod. Shromažďování životopisů klade časově náročnější práci na personalistu, aby dokázal u jednotlivých uchazečů najít data, která potřebuje porovnat. Tato nepřehlednost způsobuje i problém při naléhavé potřebě rychlého vyhledání potřebného uchazeče z databáze.
- e) *Plány školení* zaměřené na aktuální potřeby a problémy firmy se mohou výrazně podílet na zvyšování produktivity, nebo naopak snižování zmetkovitosti, popř. i zlepšování životního prostředí. To může přinášet

mnohatisícové úspory, zvyšuje to kvalitu, snižuje riziko reklamací, což vede i k lepšímu postavení u odběratelů. (Přínos tohoto doporučení je možné změřit např. pomocí produktivity práce jako poměr přidané hodnoty k počtu pracovníků).

- f) Správné a pravidelné *hodnocení pracovníků* ukazuje nadřazenému pracovníkovi silné a slabé stránky zaměstnance, umožňuje mu přímo ho motivovat k odstraňování slabých stránek a tím i k výraznému zlepšení jeho práce. Současně i zaměstnanec může mít po odstranění slabých stránek výrazně větší uspokojení z práce a to vše vede k nárůstu jeho výkonnosti. Logicky platí, že motivovaný a spokojený zaměstnanec podává mnohem lepší výkon než nemotivovaný pracovník frustrovaný svými chybami.
- g) Nastavení správných a jasných *pravidel pro odměňování* je jednou z absolutních priorit každé firmy. Proto odstranění problému, tak jak jsem ho navrhla (pro KB Systems CR), by mělo vést opět k výrazně lepší spokojenosti zaměstnanců s odezvou ve výkonnosti.
- h) Forma *zlepšovacích návrhů* je jednou z nejúspěšnějších akcí, která probouzí i v pracovnících zájem o zlepšování produktivity, pracovního prostředí, bezpečnosti práce, snižování zmetkovitosti, tedy činností, které mohou firmě přinést statisícové úspory či zisky. Na základě jasných pravidel je dobře odměňovaný pracovník stimulován k hledání dalších podnětů.
- i) *Rozvoj pracovníků* je jednou z nejdůležitějších kapitol personalistiky. Jen málo který pracovník by chtěl zůstat na stejném pracovním místě, většina se chce dále vzdělávat, aby měla větší šanci na uplatnění i na dalších pozicích. To platí pro THP pracovníky i pro dělníky. Proto jsou jazykové kurzy, softwarová školení apod. velmi populární u THP pracovníků a firmě přináší zisk ve formě neustálého zlepšování se oproti konkurenci. Podobně to platí i pro pracovníky na dělnických pozicích, např. ve formě ILU-MATRIX, kdy

každý pracovník vidí, co již umí a co dalšího se může naučit. Následné zvýšení kvalifikace má samozřejmě odezvu v jeho finanční odměně.

- j) Systémové a *neformální řešení problémů v oblasti bezpečnosti práce a životního prostředí* snižuje jednak nebezpečí vzniku úrazu a z toho vyplývajících ztrát pro firmu, tak i zvyšuje spokojenost pracovníka na pracovišti a tím snižuje jeho fluktuaci a zvyšuje sounáležitost s firmou.
- k) *Pracovní vztahy* patří k nejdůležitějším faktorům, které ovlivňují zaměstnance při rozhodování, zda zůstat ve firmě, či odejít. Dobré pracovní vztahy spojené s pravidelnou informovaností o problémech a úspěších firmy jsou základem pro kvalitní výkon pracovníka. *Hodnocení spokojenosti* pracovníků s dopadem na opatření dává firmě zpětnou vazbu, jaké problémy zaměstnance nejvíce tíží a co by chtěli zlepšit. Opatření z toho vyplývající často nejsou finančně náročná, přesto významná pro stabilitu pracovníků ve firmě.

Zaměřila jsem se na body, které jsem shledala jako nedostatky, jejichž odstranění přinese firmě zvýšení efektivity, tzn. přímý přínos mé práce. I když to nelze přesně finančně vyčíslit, uvedený přínos pro firmu je možný odhadnout v řádech až sta tisíců.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo, na základě provedené analýzy personálního řízení ve dvou podobných firmách, navrhnout možná řešení zvyšující efektivnost řízení lidských zdrojů. Současně jsem uvedla ekonomické zhodnocení nákladů na zavedení opatření. Nastínila jsem vliv finanční krize na oblast personálního řízení v obou firmách a také provedla srovnání úrovně personálního řízení v typicky zahraniční firmě a české firmě (s holandským kapitálem) řízené výhradně českým manažerem.

Měla jsem možnost seznámit se s prostředím obou firem. Díky tomu jsem zjistila, že všechny personální činnosti spolu velmi úzce souvisí a vzájemně se doplňují. Z práce je zřejmé, že řízení lidských zdrojů v obou firmách není bez nedostatků.

V *KB Systems CR, s.r.o.* jsou to například nedostatečně zpracované popisy pracovních míst, malé využívání kariérových plánů, nepravidelné a formální hodnocení pracovníků a další. V *Acti Bois CZ, s.r.o.* patří mezi nejdůležitější nedostatky nezpracované popisy pracovních míst pro dělnické profese, pro THP pracovníky jsou nedostatečné, nevypracovávání kariérových plánů, nedochází k hodnocení stávajících pracovníků, nezavedeno hodnocení spokojenosti pracovníků atp.

Proto je třeba se těmito činnostem průběžně věnovat a snažit se je zlepšovat a rozvíjet, k čemuž jsem se snažila alespoň částečně přispět svými doporučeními.

Jako příklad pro *KB Systems CR, s.r.o.* uvádím využívat rozšířený formulář popisu pracovního místa dle mého návrhu (příloha č. 4, 5), pravidelně popisy pracovních míst aktualizovat, dopracovat kariérové plány pro více pracovníků, využívat internetových portálů při získávání pracovníků, využívat mnou navrženou pracovní smlouvu (příloha č. 12), 1x ročně provádět hodnocení pracovníků, využívat navržený postup vedení rozhovoru při hodnocení pracovníků (příloha č. 17) a další.

Pro *Acti Bois CZ, s.r.o.* navrhuji mimo jiné dopracovat popisy pracovních míst pro všechny pracovníky, zpracovat kariérové plány pro vybrané pracovníky, zavést dotazník pro uchazeče o zaměstnání (příloha č. 9), využívat novou pracovní smlouvu, zavést hodnocení pracovníků, systém odměňování za zlepšovací návrhy (příloha č. 18), plány školení zaměřené na aktuální potřeby firmy, hodnocení spokojenosti zaměstnanců

(příloha č. 22), pořádat 1x měsíčně porady se všemi zaměstnanci pro zlepšení informovanosti o nejrůznějších problémech a další.

Závěrem mé diplomové práce bych chtěla vyzdvihnout přístup všech pracovníků firmy **KB Systems CR, s. r. o.**, se kterými jsem při zpracovávání této práce přišla do styku, za jejich mimořádnou podporu a otevřenost, se kterou mi sdělovali své názory. Ráda bych v této práci pokračovala nejen tím, že předložím výše uvedená doporučení vedení firmy, ale chtěla bych se podílet, pokud to bude možné, i na jejich realizaci.

Po předložení mých návrhů na předběžném pohovoru s vedením firmy byly výsledky mé práce přijaty s velkým zájmem a bylo mi sděleno, že firma by se mnou v této oblasti ráda spolupracovala i v budoucnu formou jednoročního externího auditu stavu personalistiky.

Při hledání druhé firmy jsem bohužel ve většině případů narazila na neochotu či nezájem vedoucích pracovníků spolupracovat se mnou při získávání údajů do diplomové práce. Proto jsem velmi ráda, že mi nakonec vyšel vstříc ředitel firmy **Acti Bois CZ, s.r.o.**, který mi věnoval spoustu času a osobně zařizoval získávání potřebných podkladů.

Na základě jednání s majitelem firmy jsem byla požádána, abych provedla dopracování popisů pracovních míst a řídila hodnocení pracovníků, popřípadě připravila návrh spolupráce i v dalších oblastech.

Seznam informačních zdrojů:

- (1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (2) BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- (3) DONNELLY, James H., jr., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- (4) CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistika: Dvanáctero správného vedení personální agendy od 1. 1. 2007*. Praha: Aspi, a. s., 2007. 368 s. ISBN 978-80-7357-238-9.
- (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*. 2. vyd. Praha: Management Press, a. s., 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- (7) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- (8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (9) POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář: Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vyd. Brno: CERM, s.r.o., 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.
- (10) WALKER, Alfred J. a kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Zhodnocení evidovaných dokladů v personální evidenci obou firem.....	66
Tabulka 2: Porovnání úrovně personálních činností v KB Systems CR a Acti Bois CZ	87
Tabulka 3: Shrnutí doporučení ke zvýšení efektivnosti personálního řízení vč. počtu hodin potřebných pro zavedení opatření v KB Systems CR, s.r.o.....	92
Tabulka 4: Shrnutí doporučení ke zvýšení efektivnosti personálního řízení vč. počtu hodin potřebných pro zavedení opatření v Acti Bois CZ, s.r.o.	94
Tabulka 5: Náklady na zavedení opatření a další průběžnou činnost v Kč	94

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Zdroje informací o pracovním místě.....	18
--	----

Seznam příloh:

1. Otázky pro interview
2. Pracovní postup – Charvo (KBS)
3. Otázky pro analýzu pracovního místa pohovorem
4. Popis pracovní funkce – Charvo (KBS)
5. Popis pracovní funkce – Mistr výroby (KBS)
6. Popis pracovní funkce – Mistr výroby (AB)
7. Popis pracovní funkce – Mistr výroby (AB) – nový
8. Proaktivní plánování (Proaktive planung) KBS
9. Dotazník pro uchazeče o práci (KBS)
10. Pracovní smlouva stávající s poznámkami (KBS)
11. Pracovní smlouva stávající s poznámkami (AB)
12. Návrh nové pracovní smlouvy pro KBS a AB
13. Dodatek k pracovní smlouvě stávající (AB)
14. Návrh platového výměru pro AB
15. Dotazník pro hodnocení pracovníků (KBS)
16. Dotazník pro hodnocení pracovníků (AB)
17. Návrh hodnotícího rozhovoru pro KBS a AB
18. Systém zlepšovacích návrhů KBS
19. ILU-MATRIX (KBS)
20. Kampaň 5U (KBS)
21. Výtah obsahu normy ISO 14001
22. Dotazník spokojenosti zaměstnanců (KBS)
23. Vyhodnocení dotazníku spokojenosti (KBS)

Dotazník ke zjištění současného stavu řízení lidských zdrojů ve firmě

1.) Analýza pracovních míst

- Má každá pracovní pozice popis pracovního místa?
- Má každá pracovní pozice specifikaci pracovního místa?
- Dochází u vás ve firmě k pravidelné aktualizaci popisu a specifikace pracovních míst?

2.) Plánování pracovníků

- Jakým způsobem se u vás provádí plánování pracovníků?

3.) Získávání pracovníků

- Dochází ve firmě k obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů? Vytváříte k tomu kariérové plány zaměstnanců?
- Dochází ve firmě k obsazování pracovních míst z vnějších zdrojů?
- Jaké používáte metody k získání pracovníků z vnějších zdrojů?

4.) Výběr pracovníků

- Jakým způsobem se u vás vybírají vhodní pracovníci? (postup výběru)
- Které části věnujete největší pozornost?

Přijímání pracovníků

- Je u vás zažita nějaká praxe při uzavírání pracovních smluv na dobu určitou/neurčitou?
- Jaké dokumenty týkající se zaměstnance obsahuje personální evidence?
- Jakým způsobem zajišťujete ochranu osobních údajů před neoprávněným přístupem?

5.) Hodnocení pracovníků

- Probíhá hodnocení pravidelně?
- Má hodnocení odezvu na odměňování?
- Bývá definován cíl hodnocení?
- Jakou formou hodnocení používáte? (průběžné, příležitostné, systematické hodnocení)
- Jakou metodou hodnotíte pracovníky? (volný popis, dotazník, posuzovací stupnice, porovnávání metody apod.)
- Projednáváte výsledky s hodnoceným pracovníkem? Kolik času má na vyjádření se k výsledku?

6.) Rozmíst'ování pracovníků

- K jakým možnostem vnitřní mobility u vás dochází? (povýšení, převádění pracovníka na jinou práci, přefazování na nižší úroveň)
- Jakým způsobem u vás nejčastěji ukončujete pracovní poměr?

7.) Odměňování pracovníků

- Jaké vnitřní a vnější faktory musíte nejčastěji zohledňovat při určování výše mzdy?
- Jaké mzdové formy používáte? (časová mzda a plat, úkolová mzda, příplatky, náhrady mzdy, pobídkové formy a další).
- Přispíváte na stravenky, životní pojištění? Vyplácíte čtvrtletní odměny, 13. plat?

8.) Rozvoj pracovníků

- Jakým způsobem zaučujete nové pracovníky?

Příloha č. 1: Otázky pro interview

- Jak rozvíjíte znalosti a schopnosti pracovníků?
- Vedete plán rozvoje pracovníků a jak často ho aktualizujete?

9.) Péče o pracovníky

- Jakým způsobem zabezpečujete bezpečnost pracovníků při práci?
- Jak působíte na pracovní prostředí?
- Poskytujete pracovníkům nějaké služby? (příspěvky na stravování, zařízení sloužící k oddechu, doprava do zaměstnání apod.)

10.) Pracovní vztahy

- Jaké pracovní vztahy ve firmě převažují? (formální/neformální)
- Jak se řeší problémy ve firmě?
- Svoláváte porady pravidelně?
- Máte ve firmě odbory?
- Organizujete nějaké akce pro posílení vztahů mezi zaměstnanci?

Všeobecné pokyny a předpisy

Při všech pracích na strojích je třeba dbát na bezpečnost.

Pokud není člověk seznámen s obsluhou nebo nastavením stroje, je nutné uvědomit nejbližšího nadřízeného.

Při poškozeních nebo defektech je nutno okamžitě uvědomit nejbližšího nadřízeného.

Stroj a pracovní místo je nutné zásadně udržovat v čistotě a po skončení práce vyčistit.

Příslušenství a nástroje se uchovávají přehledně a čistě v odpovídajících zásobnících.

Příprava stroje

Všeobecně

- Stroj zkontrolovat na čistotu a případně vyčistit
- Stroj zkontrolovat na poškození a defekty
- Zapnout hlavní vypínač
- Otevřít ventil stlačeného vzduchu
- Zapnout ovládání
- Zásobník materiálu naplnit materiálem dle potřeby

Nastavení

- Nastavit koníka a pevně utáhnout
- Nastavit upínací přípravek válce
- Zvolit vhodný adaptér
- Upnout a přezkoušet, zda je válec upínán do přípravku a nedotýkat se přípravku během rotace válce.
- Nastavit čidla pro délku nástřiku
- Nastavit výšku pistole (střed válce)
- Nastavit vzdálenost pistole od válce dle listu výrobních dat
- Naplnit a nastavit pistole
- Instalovat filtr ve správné velikosti a denně měnit.
- Vyrábět pouze při zapnutém odsávání
- Nastavit otáčky a rychlost posuvu
- Provést nasucho funkční test, popř. provést změny

Vytvořil (Jméno / Datum): Ing. Petr Hořava 25.06.2007	Přezkoušel a uvolnil (Jméno / Datum): František Jašek 26.06.2007	Nahrazuje vydání (Index / Datum): 1 01.02.1997	Změnový index 2	Datum vydání: 26.06.2007
---	--	--	-------------------------------	--

Provoz stroje

- Vložit kern a zmáčknout tlačítko
- Kern pozorovat během procesu
- Kontrolovat vzhled nástřiku, popř. změnit nastavení (otáčky, rychlost a délku posuvu, množství materiálu a rozprašování materiálu.
- Kerny opatrně odkládat, popř. očistit adaptéry

Ukončení provozu

- Vyčistit stroj dle potřeby
- Vypnout hlavní vypínač
- Vypnout ventil stlačeného vzduchu

Vytvořil (Jméno / Datum): Ing. Petr Hořava 25.06.2007	Přezkoušel a uvolnil (Jméno / Datum): František Jašek 26.06.2007	Nahrazuje vydání (Index / Datum): 1 01.02.1997	Změnový index 2	Datum vydání: 26.06.2007
---	--	--	-------------------------------	--

Otázky pro analýzu pracovního místa pohovorem

(Sestaveno na základě teoretických poznatků, viz kapitola 2.2.1.)

1. Jaký je obsah vaší práce?
2. Jaké jsou vstupní materiály a podmínky? A v jaké formě vystupuje výrobek z vašeho pracoviště?
3. Znáte své zodpovědnosti? (Např. za zmetky, množství vyrobených výrobků mající vliv na celou skupinu,...)
4. Znáte kriteria hodnocení svého výkonu? (kvalita, produktivita)
5. Jak složité jsou vaše úkoly? (míra vzdělání, znalost počítačově řízených strojů)
6. Znáte své zařazení v organizační struktuře?
7. Jaké jsou vaše motivující či demotivující faktory? (výše odměn, jednání s nadřízeným a v kolektivu, celkové klima ve firmě atp.)
8. Máte a znáte svůj kariérový plán?
9. Na kolik je potřeba fyzická síla? Na kolik jsou nutné intelektové předpoklady nebo psychomotorické dovednosti (rychlost, přesnost)?
10. Jaký musí být zdravotní stav pracovníka na tomto pracovišti?

kb Systems CR	Formulář Popis pracovní funkce	F-4052 Strana 1 z 1
-----------------------------	---	-------------------------------

Název funkce: dělník na Charvo		Útvar - Teflon		
Požadovaná kvalifikace				
Vzdělání	Odborná praxe	Jazykové znalosti	Jiné kvalifik..požadavky	Požadavky.na zdrav.stav
Vyučen	—	—	rychlost, zodpovědnost	bez postižení
Jméno, příjmení, titul : Hoger Michal				
Dosažená kvalifikace				
Vzdělání	Odborná praxe	Jazykové znalosti	Jiné kvalifik. požadavky	Zdravotní stav
SPŠS	—	—	—	dobrý
Nadřízený	Zastupuje		Podřízení	
Ved. výroby Charvo	?		—	
POVINNOSTI				
▪ Krom obecných povinností, odpovědnosti a práv pracovníka, které jsou stanoveny zákoníkem, organizačním a pracovním řádem přísluší funkci zejména tyto další práva, povinnosti a s nimi spojená odpovědnost : ▪ Pracovník odmašťuje, pískuje a ovrstvuje válce dle předepsaného QSB při maximální kvalitě a minimální zmetkovitosti. ▪ během směny udržovat na pracovišti pořádek a čistotu ▪ účastnit se školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany ▪ přísné dodržování zásad bezpečnosti práce a požární ochrany ▪ jakoukoliv závadu na zařízeních hlásit ihned nadřízenému pracovníkovi ▪ Plnit i další úkoly mimo rozsah povinností uvedených v tomto popisu práce, jimiž vás pověří nadřízený pracovník. ▪ Neplnění uvedených pracovních povinností bude považováno za hrubé porušení pracovní kázně dle Zákoníku práce. ▪ Počet pracovníků na stejných místech: 6				
PRÁVOMOCI A ODPOVĚDNOST				
Pravomoc : Okamžitě zastavit výrobu při zjištění závady na výr. zařízení zastavit výrobu na stroji při zjištění neshody s požadavky kvality zastavit výrobu pokud zjistí nedodržování technologické kázně okamžitě hlásit nadřízeným a případně svými silami omezit havárii ohrožující zdraví a životní prostředí Odpovědnost : odpovídá za kvalitu a dodržování výrobních postupů na svém úseku odpovídá za dodržování bezp. předpisů na svém pracovišti třídí odpady a chová se zodpovědně k životnímu prostředí				

Dne:	Převzal:	Schválil:		
Zpracoval (jméno/datum): Ing. Hořava 23.4.07	Přezkoušel + uvolnil (jméno/datum): Jašek 25.5.07	Nahrazuje vydání První vydání	Změnový index 1	Datum platnosti: 1.6.2007

kb	Systems CR	Formulář	F4052
		Popis pracovní funkce	Strana 1 z 1

KBS	Druh dokumentu: POPIS PRACOVNÍ FUNKCE				Vydání číslo 1 Platnost od: 1.1.2007
Název funkce: Vedoucí výrobního úseku Charvo				Útvar: Výrobně technický úsek	
Požadovaná kvalifikace					
Vzdělání středoškolské	Odborná praxe 2 roky	Jazykové znalosti —	Jiné kvalifik.požadavky Word, excel, Powerpoint	Požadavky na zdr.stav Bez postižení	
Jméno, příjmení titul : Alois Vlk					
Dosažená kvalifikace					
Vzdělání Středoškolské	Odborná praxe 6 let	Jazykové znalosti —	Jiné kvalifik. požadavky Word, excel	Zdravotní stav dobrý	
Nadřazená funkce		Podřazená funkce			
Vedoucí výrobně technického úseku		dělník			
POVINNOSTI , PRAVOMOCI A ODPOVĚDNOST					
- Krom obecných povinností, odpovědnosti a práv pracovníka, které jsou stanoveny zákoníkem, organizačním a pracovním řádem přísluší funkci zejména tyto další práva, povinnosti a s nimi spojená odpovědnost : - Řízení a kontrola průběhu zakázek výrobou (QSB, zakázkový list, zpětná hlášení apod.) - Operativní řízení výrobního procesu, vedení a řízení pracovníků ve výrobě, kontrola technologické kázně - Zajišťování oprav a údržby výrobního zařízení, nástrojů, forem, adaptérů apod., provozuschopnosti strojů - Plánování, vyhodnocování plánu, zmetkovitosti, produktivity, přijímání opatření k nápravě - během směny udržovat na pracovišti pořádek a čistotu - účastnit se školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany - přísné dodržování zásad bezpečnosti práce a požární ochrany - jakoukoliv závažnější závalu na zařízeních hlásit ihned nadřízenému pracovníkovi - Plnit i další úkoly mimo rozsah povinností uvedených v tomto popisu práce, jimiž vás pověří nadřízený pracovník. - Neplnění výše uvedených pracovních povinností bude považováno za hrubé porušení pracovní kázně dle Zákoníku práce § 53. - třídí odpady a chová se zodpovědně k životnímu prostředí - okamžitě hlásit nadřízeným a případně svými silami omezit havárii ohrožující zdraví a životní prostředí Počet pracovníků na stejných místech: 3					

Dne :	Převzal :	Schválil :		
Vypracoval (Jméno / Datum): Ing.Hořava 14.4.2007	Přezkoušel + uvolnil (Jméno / Datum): Jašek 25.5.07	Nahrazuje vydání (Index / Datum): První vydání	Změnový index 1	Datum platnosti: 1.6.2007

PROFIL (POPIS) PRACOVNÍ POZICE

1. NÁZEV: **MISTR VÝROBY**

2. PRACOVNÍ ÚKOLY A POVINNOSTI:

Sem zejména patří:

- Odpovídá za komplexní řešení výroby včetně přidělování pracovních úkolů.
- Kontroluje kvalitu výroby -- ,
- Určuje technologické postupy, zejména seřizovací postupy v součinnosti s technikem.
- Je povinen připravit vedoucímu výroby podklady pro stanovení ceny (technologický postup včetně odhadu času a spotřeby materiálu) – nejpozději 2 dny po výrobě vzorku nebo 3 dny při odsouhlasení výrobku bez nutnosti vzorek vyrobít.
- Řídí úsek sušárny dřeva.
- Organizuje předávání práce druhé směně.
- Kontroluje provoz a stav objektů (zejména v průběhu 2. směny).
- Sleduje dodržování pracovní doby v přidělené směně.
- Odpovídá za šetrné a ekonomické využívání strojů a náradí.
- Odpovídá za evidenci a bezodkladné řešení úrazů
- Dohlíží na uplatňování znalostí a dovedností zaměstnanců včetně technologického poradenství
- Spolupracuje při potvrzování dodávek odběratelům a odpovídá za expedici výrobků
- Garantuje dodržování pravidel BOZP, PO včetně proškolení nových zaměstnanců ,prvotní evidenci a pravdivost zadávání v programu Helios a dále dle Organizačního a Jednacího řádu.

3. ZÁVAZNÉ PRACOVNÍ POSTUPY:

Při plnění pracovních povinností a úkolů a při uplatňování svých kompetencí se řídí následujícím:

- zákony ČR související s oblastmi odbornými,
- všeobecně platné normy (ČSN....),
- vnitřní směrnice a předpisy společnosti,
- stanoviska dohodnutá na poradě vedoucího výroby,
- rozhodnutí a příkazy vedoucího výroby,
- dodržování schválené projektové dokumentace včetně technologických postupů
- vnitřní normy zákazníků

4. ROZHODOVACÍ KOMPETENCE (pravomoc se rozhodnout samostatně):

Mezi zásadní rozhodovací kompetence patří zejména:

- Samostatné řízení přidělené směny.

- Rozhodování o nasazení pracovníků režie a údržby.
- Přesuny některých technologických operací orientovaných na tzv. „domácí práce“.

Profil pracovní pozice:
MISTR VÝROBY

5. PRACOVNÍ PŘEDPOKLADY (včetně praktických dovedností a zkušeností):

Předpokladem řádného plnění pracovních povinností je splnění pracovních předpokladů včetně praktických dovedností a zkušeností, mezi které patří:

- Základní orientace v zákonech, týkajících se činnosti předmětné oblasti.
- Všeobecné znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Znalost práce s osobním počítačem včetně principů ovládání základních programů podporujících manažerskou činnost.
- Schopnost práce v týmu.
- Velmi dobré komunikační dovednosti.
- Asertivita, empatie a emocionální stabilita na přiměřené úrovni.
- Vysoká úroveň loajality k zaměstnavateli.
- Trestně právní bezúhonnost.
- Platný řidičský průkaz skupiny B s řidičskou praxí.

U uvedené pracovní pozice je požadovaná pětiletá praxe v příslušném oboru.

6. NÁROKY NA ODBORNOU KVALIFIKACI (vzdělání, odborné kurzy atd.):

Mezi nároky na odbornou kvalifikaci patří následující vzdělání a úroveň požadované praxe:

Vzdělání :	ÚSO s příslušným zaměřením, popř. vyučení a prokázané odborné znalosti
Odborné kurzy:	kurz asertivity, kurzy řízení a vedení lidí
Programy:	software Helios (řízení výroby) a další aplikovaný software

Profil pracovní pozice:
MISTR VÝROBY

7. VAZBY K JINÝM PRACOVNÍM FUNKCÍM:

Pracovní pozice je přímo podřízena vedoucímu výroby.

Základní vazba je dále orientována na pracovní pozici:

- příprava výroby (doladování pracovních postupů)
- personální manažer (řešení personálních záležitostí)

Zpracováno dne:

Podpis:

**Acti Bois****Popis pracovní funkce****Strana 1 z 2**

Acti Bois	Druh dokumentu: POPIS PRACOVNÍ FUNKCE				Vydání číslo 1 Platnost od:
Název funkce: Mistr výroby			Útvar: Výrobně technický úsek		
Požadovaná kvalifikace					
Vzdělání ÚSO, popř. vyučen + odborné znalosti	Odborná praxe 5 let	Jazykové znalosti —	Jiné kvalifik.požadavky Kurz asertivity, kurzy řízení a vedení lidí, software Helios	Požadavky na zdr.stav Bez postižení	
Jméno, příjmení titul :					
Dosažená kvalifikace					
Vzdělání	Odborná praxe	Jazykové znalosti	Jiné kvalifik. požadavky	Zdravotní stav	
Nadřazená funkce			Podřízená funkce		
Vedoucí výroby			dělník		
PRACOVNÍ ÚKOLY A POVINNOSTI					
Sem patří zejména:					
• Odpovídá za komplexní řešení výroby včetně přidělování pracovních úkolů. • Kontroluje kvalitu výroby -- , • Určuje technologické postupy, zejména seřizovací postupy v součinnosti s technikem. • Je povinen připravit vedoucímu výroby podklady pro stanovení ceny (technologický postup včetně odhadu času a spotřeby materiálu) – nejpozději 2 dny po výrobě vzorku nebo 3 dny při odsouhlasení výrobku bez nutnosti vzorek vyrobit. • Řídí úsek sušárny dřeva. • Organizuje předávání práce druhé směně. • Kontroluje provoz a stav objektů (zejména v průběhu 2. směny). • Sleduje dodržování pracovní doby v přidělené směně. • Odpovídá za šetrné a ekonomické využívání strojů a nářadí. • Odpovídá za evidenci a bezodkladné řešení úrazů • Dohlíží na uplatňování znalostí a dovedností zaměstnanců včetně technologického poradenství • Spolupracuje při potvrzování dodávek odběratelům a odpovídá za expedici výrobků • Garantuje dodržování pravidel BOZP, PO včetně proškolení nových zaměstnanců ,prvotní evidenci a pravdivost zadávání v programu Helios a dále dle Organizačního a Jednacího řádu.					

Vypracoval (Jméno / Datum):	Přezkoušel + uvolnil (Jméno / Datum):	Nahrazuje vydání (Index / Datum):	Změnový index	Datum platnosti:
		První vydání	1	

**ZÁVAZNÉ PRACOVNÍ POSTUPY**

Při plnění pracovních povinností a úkolů a při uplatňování svých kompetencí se řídí následujícím:

- zákony ČR související s oblastmi odbornými,
- všeobecně platné normy (ČSN....),
- vnitřní směrnice a předpisy společnosti,
- stanoviska dohodnutá na poradě vedoucího výroby,
- rozhodnutí a příkazy vedoucího výroby,
- dodržování schválené projektové dokumentace včetně technologických postupů
- vnitřní normy zákazníků

ROZHODOVACÍ KOMPETENCE (pravomoc se rozhodnout samostatně):

Mezi zásadní rozhodovací kompetence patří zejména:

- Samostatné řízení přidělené směny.
- Rozhodování o nasazení pracovníků režie a údržby.
- Přesuny některých technologických operací orientovaných na tzv. „domácí práce“.

PRACOVNÍ PŘEDPOKLADY (včetně praktických dovedností a zkušeností):

Předpokladem řádného plnění pracovních povinností je splnění pracovních předpokladů včetně praktických dovedností a zkušeností, mezi které patří:

- Základní orientace v zákonech, týkajících se činnosti předmětné oblasti.
- Všeobecné znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Znalost práce s osobním počítačem včetně principů ovládání základních programů podporujících manažerskou činnost.
- Schopnost práce v týmu.
- Velmi dobré komunikační dovednosti.
- Asertivita, empatie a emocionální stabilita na přiměřené úrovni.
- Vysoká úroveň loajality k zaměstnavateli.
- Trestně právní bezúhonnost.
- Platný řidičský průkaz skupiny B s řidičskou praxí.

VAZBY K JINÝM PRACOVNÍM FUNKCÍM:

Základní vazba je dále orientována na pracovní pozici:

- příprava výroby (dolaďování pracovních postupů)
- personální manažer (řešení personálních záležitostí)

Počet pracovníků na stejných místech:

Dne :

Převzal :

Schválil :

Vypracoval (Jméno / Datum):	Přezkoušel + uvolnil (Jméno / Datum):	Nahrazuje vydání (Index / Datum):	Změnový index	Datum platnosti:
		První vydání	1	

Příloha č. 8: Proaktivní plánování (KBS)

[illegible]

Planung

08/07 - 01 /08

MA KB Systems					
Vollzeit		Fertigung			
	Manager	Rückstän de	Planung		
	Verwaltung			Fuserunit's	
	Schlosser			Recycling	
	Lager / Versand			Charvo	
	QS			Tröster	
	Silikon - Öl			S - Lim	
				FGL	
				Fertigung gesamt	
Teilzeit					
0,00	Stadtfahrer 1			Ist	
0,00	Stadtfahrer 2			Soll	
0,00	Kantine				
0,00	Sanitäter				
0,00	QS				
0,00					
xxx					

Waren - gruppe	Artikel	Werk	Artikel- nummer neu	Summe							Aussch				Fertigungs- zeit ges. in Min.	Faktor Arbeitszeit	Benötigte Mitarbeite r je Monat	Urlaub / Krank Faktor	Mitarbeite r gesamt je Monat
				von Anzahl	Belt	Soft	Alu	HTV/ PFA	Fuserunit	Recycling	Teflo n	Tröster	S - Lim	uß in %					
229	RX 5334 PRS Ref.	2	713220	52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	52,00	0,00	0,00	312,00	3	324,48	9945	0,033	1,175	0,038
229	RX 5334 PRS Ref.	2	713220	60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60,00	0,00	0,00	360,00	3	374,40	9945	0,038	1,175	0,044
229	X 5317 PRS	2	915160	36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	216,00	3	224,64	9450	0,024	1,175	0,028
229	RX 5334 PRS.	2	913220	114	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	114,00	0,00	0,00	684,00	3	711,36	9945	0,072	1,175	0,084
229	RX 5334 PRS.	2	913220	8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	48,00	3	49,92	9945	0,005	1,175	0,006
229	X 5018/28 Pressure roller recycled	2	700490	25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00	0,00	0,00	150,00	3	156,00	9450	0,017	1,175	0,019
229	RX 1025/LV 4 PRS-Neu-	2	911180	60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	360,00	3	374,40	9450	0,040	1,175	0,047
229	RX 1025/LV 4 PRS-Neu-	2	911180	8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48,00	3	49,92	9450	0,005	1,175	0,006
229	X 5018/28 Pressure roller recycled	2	700490	26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26,00	0,00	0,00	156,00	3	162,24	9450	0,017	1,175	0,020
229	Xerox 230 PRS	2	913090	80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	480,00	3	499,20	9450	0,053	1,175	0,062

Popis položek v tabulce:

Waren-gruppe: určuje skupinu válců, které se vyrábí stejnou metodou (stejný materiál, stejný technologický postup,...)

Artikel: označení válců podle požadavků odběratele

Werk: označuje závod (1 = KBRT, 2 = KBS, 3 = KBST –Thajsko)

Artikel-numer neu: číslo, které definuje typ válce (toto značení je např. v kusovníku)

Summe von Anzahl: počet kusů jednoho typu válce

Dále následují různé typy výrob, na kterých se můžou vyrábět válce. V případě válců 229 se vyrábí na výroбах Recycling a E-Slim.

Fertigungs-zeit ges. in Min: čas na výrobu daného počtu válců. Z ostatních tabulek proaktivního plánování se v tomto sloupci automaticky objeví hodnota, která představuje počet minut na výrobu jednoho válce na daných pracovištích pronásobená počtem válců.

Tato hodnota je také upravena o zmetkovitost 3 % (tzn. že se musí vyrobit o 3 % více výrobků a je tedy potřeba o 3 % více času). V případě výroby válců v prvním řádku tabulky je čas na výrobu daného počtu válců 324,48 min.

Faktor arbeitszeit: kapacita jednoho pracovníka. Celkový čas na výrobu válců daného typu se podělí kapacitou minut jednoho pracovníka a vyjde, že pro výrobu 52 válců je potřeba 0,033 pracovníka.

Benötigte Mitarbeiter je Monat: představuje množství pracovníků potřebných pro výrobu daného počtu válců (v př. prvního řádku pro 50 válců je to 0,033 pracovníka).

Urlaub / Krank Faktor: Faktor dovolené a nemocnosti. Výše uvedený počet pracovníků 0,033 se upraví se faktor nemocnosti a dovolené 1,175 a vyjde přepočítaný počet pracovníků na výrobu 52 válců včetně nemocenské a dovolené, což je 0,038 pracovníků.

Mitarbeiter gesamt je Monat: počet pracovníků potřebných na výrobu daného počtu válců včetně faktoru dovolené a nemocnosti (0,038 pracovníků na výrobu 52 ks válců).

Poté se sečte celý sloupec Mitarbeiter gesamt je Monat celé skupiny válců se stejným technologickým postupem (229) a vyjde, kolik je potřeba pracovníků na měsíc, tj. 0,355.

Nakonec se provede součet všech pracovníků na daných „waren-gruppech“ a zjistí se, kolik „waren-gruppů“ připadne na jedno pracoviště a tedy celkový počet pracovníků na daných pracovištích.

Žádost o přijetí do pracovního poměru

Jméno a příjmení, **titul**

Datum narození:..... **Státní příslušnost**.....

Bydliště PSČ

Rodinný stav Počet dětí

Telefon **Email**

Dosažené vzdělání (zakroužkujte, přiřijte obor a název školy):

1. Základní

2. SO dvouletá

3. Učební obor s maturitou

4. Vyučen

5. Gymnázium

6. Úplné střední odborné vzdělání

7. Vysokoškolské

Jazykové znalosti - úroveň (zakroužkujte):

Anglický jazyk	základní	průměrné	výborné
----------------	----------	----------	---------

Německý jazyk	základní	průměrné	výborné
---------------	----------	----------	---------

Jiný jazyk (uveďte)	základní	průměrné	výborné
---------------------	----------	----------	---------

Současné - poslední zaměstnání (funkce)

..... do

Adresa současného zaměstnavatele

..... Telefon

Evidován na Úřadu práce	ano	ne	V
-------------------------	-----	----	---------

Pobírám podporu v nezaměstnanosti	ano	ne	do
-----------------------------------	-----	----	----------

Zdravotní či jiná omezení (pokud nemáte napište: "nemám")

Stručný životopis

Dosavadní pracovní kariéra, případně u absolventů praxe či brigády
(uvedte kdy, kde - firma):

Další významné skutečnosti (řidičský průkaz, průkaz řidiče MDV, svářečský průkaz, ovládání
výpočetní techniky, získané certifikáty, osvědčení apod.):

Reference může poskytnout (jméno, kontakt):

Poznámky personálního odboru:

Výsledky jednání, vyjádření příslušného zaměstnance.

PROHLÁŠENÍ: Prohlašuji, že není ani nebylo proti mně vedeno soudní trestní řízení, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny výše uvedené údaje jsou pravdivé. Jsem si vědom(a), že uvedení nepravdivých skutečností je považováno za závažné porušení pracovní kázně. Beru na vědomí, že jsem povinen (povinna) ihned oznámit všechny změněné skutečnosti. Souhlasím, že mnou poskytnuté osobní údaje budou dále zpracovávány pro účely personální práce.

V dne..... Podpis:

Příloha č. 10: Pracovní smlouva stávající s poznámkami (KBS)

Pracovní smlouva

uzavřená mezi ~~firmou~~

KB Systems CR, s.r.o.

Tovární 699/8, Vyškov
zastoupená jednatelem
jako zaměstnavatelem

a

pan

nar.

bytem

jako zaměstnancem.

1. Druh práce

Zaměstnanec bude pracovat jako obsluha stroje a ~~dle dalších požadavků a potřeb zaměstnavatele.~~ (nemůže být, není dostatečně určité).

2. Místo výkonu práce

Místem výkonu práce je Vyškov.

3. Den nástupu a zkušební doba

Dnem nástupu je 5.3.2007 a zkušební doba činí 3 měsíce ode dne nástupu. (Lepší sjednat pevnými daty, např. od 5.3. do 4.6.2007).

4. Rozsah a úprava pracovní doby

Rozsah prac. doby se sjednává na 40 hod. týdně v jednosměnném provozu, 37,5 hod ve dvousměnném, event. 3-směnném provozu, rozložení prac. doby v rámci měsíce se řídí dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, popřípadě jeho vnitřním předpisem. (Rozdíl mezi dohodou o pracovní době a jejím stanovením; maximální délka stanovené týdenní pracovní doby vyplývá z § 79 ZP; nutnost informovat o rozvržení).

5. Mzda

~~Hrubý~~ Měsíční mzda plat činí 7.000,- 8.000,- Kč a bude vyplácena na konto u peněžního ústavu, které zaměstnanec oznámí zaměstnavateli. (Navrhují jinou formulaci).

6. Přesčasová práce

V měsíčním platu nejsou zahrnuty příplatky za přesčasy. Zaměstnanec se zavazuje přesčasy vykonávat, pokud mu v tom nebudou bránit důležité překážky, dle příkazu zaměstnavatele. V naléhavých případech zaměstnanec souhlasí dle par. 96 odst. 2 Zákoníku práce s přesčasy přesahujícími 150 hod ročně. (To se rozumí samo sebou. Zaměstnavatel zaměstnanci může nařídít práci přesčas z vážných provozních důvodů podle § 93 odst.2 nového zákoníku práce max. 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodne na práci přesčas může zaměstnanec pracovat nad uvedený rozsah. Celkový rozsah práce však nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v příslušném vyrovnávacím období. Toto období může činit max. 26 týdnů po sobě jdoucích, popř. 52 týdnů po sobě jdoucích –je-li uvedeno v kolektivní smlouvě.)

7. Dovolená

Základní dovolená činí 4 týdny, pokud právní předpis nestanoví jinak. Časové rozvržení je zaměstnanec povinen přizpůsobit potřebám zaměstnavatele. (Dovolenu určuje zaměstnavatel.)

8. Vedlejší zaměstnání a vedlejší činnost

Vedlejší zaměstnání a činnosti, jejichž výkon by mohl způsobit zaměstnavateli **potíže** ?, je zaměstnanec povinen neprodleně oznámit zaměstnavateli a vykonávat ji s jeho předchozím souhlasem.

Příloha č. 10: Pracovní smlouva stávající s poznámkami (KBS)

(Viz ustanovení § 304 ZP. Navrhuji jinou formulaci věty: Vedlejší zaměstnání a činnosti, které by mohly být konkurenční pro zaměstnavatele, je zaměstnanec povinen neprodleně oznámit zaměstnavateli a vykonávat je s jeho předchozím souhlasem).

9. Závazek věrnosti

Zaměstnanec se zavazuje v rámci své činnosti u zaměstnavatele plně využívat veškeré své znalosti a schopnosti a zanechat všeho, co by mohlo působit proti zájmům firmy.

V rozsahu stanoveném českými právními předpisy ručí zaměstnanec za škody, které firmě záměrně nebo hrubým zanedbáním svých povinností způsobil. (Zdá se mně nadbytečné.)

10. Povinnost mlčenlivosti

Zaměstnanec se zavazuje udržovat v tajnosti veškeré informace, jejichž předání by mohlo zaměstnavateli, popřípadě podniku, který je zaměstnavateli právně, hospodářsky nebo organizačně blízký, uškodit. Tato povinnost nezaniká ukončením pracovního poměru.

11. Doba platnosti prac. smlouvy

Tato smlouva nabývá platnosti dnem 5.3.2008 a uzavírá se na dobu určitou do 30.9.2008. (na začátek, zásadní informace)

12. Bezpečnost práce

Podpisem této smlouvy zaměstnanec současně stvrzuje, že byl seznámen s bezpečnostními, požárními a vnitřními předpisy zaměstnavatele a s pracovními a mzdovými podmínkami.

13. Závěrečné ustanovení Závěrečná ujednání

Pokud tato smlouva nestanoví jinak, řídí se pracovními vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem ustanoveními českého právního řádu, zejména zákoníku práce.

Veškeré změny a doplňky této smlouvy mohou být prováděny pouze písemně a odsouhlaseny oběmi stranami.

Tato smlouva se vyhotovuje ve dvou stejnopisech, z nichž jeden obdrží zaměstnavatel a jeden zaměstnanec.

~~Ve Vyškově, dne 5.3.2008~~

Vyškov 5. března 2008

.....
Zaměstnavatel

.....
Zaměstnanec

1. Smluvní strany

Zaměstnavatel

PRACOVNÍ SMLOUVA HPP

Acti Bois CZ s.r.o.

Dobrá Voda 37,594 51 Křižanov

IČ: 25556410 CZ: 25556410

zapsán v Krajský soud v Brně,C/33042

Kým jednájící?

(dále jen zaměstnavatel)

Zaměstnanec

Jméno

adresa

Narozena:

(dále jen zaměstnanec)

zavírají tuto

PRACOVNÍ SMLOUVU HPP

2. Předmět smlouvy

Zaměstnavatel **je** povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy.

Zaměstnanec je povinen dle pokynů zaměstnavatele konat přidělené pracovní úkoly osobně podle pracovní smlouvy.

3. Druh práce

Zaměstnanec bude pracovat jako dělnice v dřevovýrobě.

4. Den nástupu do práce

Zaměstnanec nastupuje do pracovního poměru dnem 1.1.2009 (**Lépe zformulovat; uvést zkušební dobu pevnými daty, pokud se sjednává**)

5. Místo výkonu práce

Zaměstnanec bude vykonávat práci v Dobré Vodě.

6. Doba trvání pracovního poměru

Pracovní poměr se sjednává na dobu určitou od 1.1.2009 do 31.3.2009

Výpovědní doba se řídí ustanovením § 45 **51** zákoníku práce.

7. Mzda

a) Mzda je stanovena interním mzdovým předpisem zaměstnavatele.

b) Mzda je vždy sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas.

8. Splatnost a výplata mzdy

- a) Mzda je splatná po vykonání práce, ve výplatním termínu zaměstnavatele.
- b) Výplatní termín je 15.den v následném měsíci než je měsíc odpracovaný. Zaměstnanec sdělí zaměstnavateli číslo svého účtu a včas vždy oznámí jeho případnou změnu nebo požádá o hotovostní vyplacení mzdy.

9. Další ujednání

- a) Zaměstnanec má nárok na *dovolenou* v rozsahu a za podmínek stanovených § ~~100~~ **211** a násl. zákoníku práce.
- b) Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytně nutné potřeby na *pracovní cestu*.
- c) Zaměstnanec se zavazuje dodržovat při výkonu obecně závazné předpisy, zejména bezpečnostní předpisy.
- d) Zaměstnavatel je povinen vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů.

10. Závěrečná ustanovení

- a) Před uzavřením smlouvy byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, bezpečnostními předpisy a s pracovními a mzdovými podmínkami.
- b) Tuto smlouvu lze měnit pouze formou písemného dodatku.
- c) Smlouva je vyhotovena ve dvou exemplářích, jeden obdrží zaměstnanec a jeden zaměstnavatel.

V Dobré Vodě dne

.....
zaměstnanec

.....
zaměstnavatel

Navrhuji dále přidat povinnost mlčenlivosti a převést některá ustanovení z dodatku k pracovní smlouvě.

PRACOVNÍ SMLOUVA

Název firmy:

právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v ..., oddíl ..., vložka...

se sídlem :

IČ :

Jednající:

(dále jako „zaměstnavatel“)

a

..... (jméno a příjmení)

..... (datum narození)

..... (adresa bydliště)

(dále jako „zaměstnanec“)

uzavírají v souladu s ustanovením § 33 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
ve znění pozdějších předpisů, tuto

pracovní smlouvu :

I. Základní náležitosti

1. Zaměstnanec se zavazuje, že bude pro zaměstnavatele vykonávat práci..... Bližší vymezení prací, jejichž výkon bude zaměstnavatel po zaměstnanci v rámci sjednaného druhu práce požadovat, obsahuje pracovní náplň.
2. Místem výkonu práce je Vyškov.
3. Jako den nástupu do práce se sjednává : Tímto dnem vzniká pracovní poměr.

II. Další ujednání

1. Pracovní poměr se uzavírá na dobu neurčitou. / určitou do
2. Zaměstnavatel a zaměstnanec se dohodli na zkušební době v délce 3 měsíců.
3. V souvislosti s výkonem sjednaného druhu práce může být zaměstnanec vyslán zaměstnavatelem na pracovní cestu. V takovém případě mu vzniká právo na cestovní náhrady ve výši a za podmínek upravených v zákoníku práce.
4. Zaměstnanec souhlasí, aby mu ze strany zaměstnavatele byla nařizována ve výjimečných případech práce přesčas nad rámec uvedený v ustanovení § 93 odst. 2 zákoníku práce. Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než osm hodin týdně za příslušné vyrovnávací období.

Příloha č. 12: Návrh nové pracovní smlouvy pro KBS a AB

5. Zaměstnanec se zavazuje oznámit zaměstnavateli změny osobních údajů, které o něm zaměstnavatel zpracovává na základě povinností uložených mu právními předpisy pro vedení personální a mzdové agendy. To platí včetně změny adresy bydliště, případně adresy pro doručování písemností.
6. Zaměstnanec bude zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu zaměstnání a které v zájmu zaměstnavatele nelze sdělovat jiným osobám. Tato povinnost trvá i po skončení pracovního poměru a její porušení může založit právo zaměstnavatele na rozvázání pracovního poměru, popř. na úhradu způsobené škody.

III. Odměna za práci a její výplata

1. Zaměstnanci bude za výkon sjednané práce poskytována mzda ve výši Kč za měsíc brutto.
2. Mzda bude zaměstnanci vyplácena vždy den kalendářního měsíce následujícího po měsíci, za který přísluší. Pokud tento den připadne na sobotu, neděli nebo svátek, vyplatí se zaměstnanci mzda následující pracovní den.
3. Na základě žádosti zaměstnance bude mzda zasílána bezhotovostně na jeho bankovní účet, jehož číslo zaměstnanec zaměstnavateli sdělil.

IV. Informační povinnost

1. Délka pracovní doby činí hod. týdně. Za podmínek stanovených v zákoníku práce rozhoduje zaměstnavatel o jejím rozvržení.
2. Zaměstnanec má právo na dovolenou v délce Právo na dovolenou se řídí příslušnými ustanoveními pracovněprávních předpisů, především ustanovením § 211 a násl. zákoníku práce.
3. Způsoby skončení pracovního poměru jsou upraveny v ustanovení § 48 a násl. zákoníku práce. Délku a běh výpovědní doby při skončení pracovního poměru výpovědí určuje ustanovení § 51 zákoníku práce.

V. Zvláštní ujednání

1. Zaměstnanec podpisem této pracovní smlouvy stvrzuje, že jej zaměstnavatel seznámil s jeho právy a povinnostmi, které pro něho z pracovního poměru vyplývají, a pracovními a mzdovými podmínkami, jakož i s právními a ostatními předpisy vztahujícími se k vykonávané práci, zejména pak k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí zaměstnanec při výkonu své práce dodržovat.
2. Zaměstnanec se zavazuje v rámci své činnosti u zaměstnavatele plně využívat veškeré své znalosti a schopnosti a zdržet se všeho, co by mohlo působit proti zájmům zaměstnavatele. Odpovědnost zaměstnance za škodu jím způsobenou a výše její náhrady upravují ustanovení § 250 až § 264 zákoníku práce.
3. Zaměstnanec bere na vědomí, že vykonávat jinou výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, může vedle svého zaměstnání jen s předchozím písemným souhlasem zaměstnavatele.

VI. Závěrečná ujednání

1. Ostatní práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z pracovního poměru se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalších právních předpisů.
2. Tato pracovní smlouva se pořizuje ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a druhé zaměstnavatel.
3. Měnit nebo doplňovat obsah této pracovní smlouvy lze jen písemnou dohodou smluvních stran.
4. Smluvní strany prohlašují, že souhlasí s obsahem této pracovní smlouvy, a na důkaz toho připojují své podpisy.

V dne

.....
zaměstnavatel

.....
zaměstnanec

Dodatek k pracovní smlouvě-platební výměr

Acti Bois CZ s.r.o. a pan Josef Novák nar. 18.6.1965

Kým jednájící?

.....

Vznik pracovního poměru od 1.12.2008

Datum nástupu: 1.12. 2007 Mzdový tarif IV. Tarifní stupeň

Základní sazba 55,-Kč

Pracovní úvazek 8 hodin/den(40hodin/týden) odpolední směna 38,75
hodin/týdně

Odpolední směna nařízena podle druhu zakázek

Příplatky:

Za každý odpracovaný den stravenka v hodnotě 80,-Kč.
44,-Kč hradí zaměstnavatel, 36,-Kč doplácí zaměstnanec

Za celý odpracovaný měsíc odměna 600,-Kč -1den dovolené
se odečítá 30,-Kč

Dle zákona č. ~~65/1965 Sb.~~ **262/2006 Sb.** v platném znění, ~~§ 38, odst. 1~~ **§ 42 odst. 1**
zaměstnanec souhlasí s tím, že bude zaměstnavatelem vyslán na pracovní cesty.
Na základě tohoto dodatku může zaměstnavatel zaměstnance vyslat
na dobu nezbytně nutnou na pracovní cestu.
Pracovní cestou se rozumí časově omezené vyslání zaměstnance
zaměstnavatelem mimo sjednané místo výkonu práce. **(Navrhuji převést do
pracovní smlouvy)**

Dle zákona č. ~~65/1965 Sb.~~ **262/2006 Sb.** v platném znění ~~§ 96 odst. 1, 4 a 5~~ **§ 93
odst. 2** si je zaměstnanec vědom, že zaměstnavatel může ve výjimečných
případech nařídit práci přesčas.
Práce přesčas ovšem nesmí překročit osm hodin týdně nebo 150 ročně.
Práce přesčas nemůže být vykonávána zaměstnanci, jimž je zkrácena pracovní
doba ze zdravotních důvodů bez snížení mzdy. **(Navrhuji převést do pracovní
smlouvy)**

Souhlasím, aby mi byla srážena částka 36,-Kč na jednu stravenku
v hodnotě 80,-Kč vyplácena za jeden odpracovaný den

Josef Novák
Zaměstnanec

.....
Zaměstnavatel

V Dobré Vodě 22.11.2008

Platový výměr

Acti Bois CZ s.r.o. a **jméno a příjmení** nar.

Jednající Ing.Hladíkem

.....

Vznik pracovního poměru od 1.12.2007

Datum nástupu: 1.12. 2007

Mzdový tarif IV. Tarifní stupeň

Základní sazba 55,-Kč

Pracovní úvazek: dopolední směna 8 hodin/den (40hodin/týden)
odpolední směna 38,75 hodin/týdně

Odpolední směna nařízena podle druhu zakázek

Příplatky: -

-

-

Za každý odpracovaný den zaměstnanci náleží stravenka v hodnotě 80,-Kč.
Z toho 44,-Kč hradí zaměstnavatel, 36,-Kč doplácí zaměstnanec.

Souhlasím, aby mi byla srážena částka 36,- Kč za jednu stravenku, jejíž hodnota je 80,- Kč a je vyplácena za každý odpracovaný den.

Za celý odpracovaný měsíc zaměstnanci náleží odměna 600,-Kč
(Za jeden den dovolené se odečítá 30,-Kč)

V Dobré Vodě dne.....

.....

Zaměstnanec

.....

Zaměstnavatel

Hodnocení pracovníka

F-5118

Hodnocení výkonu

Jméno, příjmení

Datum narození

Oddělení

Funkce

Ve funkci od

Počet podřízených pracovníků

Datum posledního
hodnocení

Důvod hodnocení

☐ pravidelné

☐ výměna nadřízeného

☐ přeložení

☐ trvalý poměr

☐

☐ na přání zaměstnance

Kriteria hodnocení

Pro všechny pracovníky/

- Kvalita práce/odbornost
- Kvantita práce/prac. nasazení
- Pořádek a čistota
- Spolupráce a předávání informací
- Chování ve zvláštních situacích
- Zavádění novinek a chuť se učit
- Další schopnosti a znalosti, které nejsou vyžadovány pro funkci

Pracovníci s podřízenými

- Vedení prostřednictvím cílů
- Kontrolní jednání
- Plánování a organizace práce
- Podpora pracovníků
- Rozhodování, jednání a schopnost prosazení

A Překračuje požadavky na místo výrazně

B Překračuje požadavky na místo

C Splňuje požadavky na místo

D Zcela nesplňuje požadavky na místo

E Výrazně nesplňuje požadavky na místo

Hodnocení musí být zdůvodněno vysvětlivkou.

- Kvalita práce/odbornost

----- A B C D E

- Kvantita práce/prac. nasazení

----- A B C D E

- Pořádek/čistota

----- A B C D E

- Chování ve zvláštních situacích

	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					
61					
62					
63					
64					
65					
66					
67					
68					
69					
70					
71					
72					
73					
74					
75					
76					
77					
78					
79					
80					
81					
82					
83					
84					
85					
86					
87					
88					
89					
90					
91					
92					
93					
94					
95					
96					
97					
98					
99					
100					

- Spolupráce a předávání informací

A B C D E

- Zavádění novinek a chut' se učit

A B C D E

- Další schopnosti a znalosti, které nejsou vyžadovány pro funkci

A B C D E

Pracovníci s podřízenými
- Vedení prostřednictvím cílů

----- A B C D E

Kontrolní jednání

----- A B C D E

- Plánování a organizace práce

----- A B C D E

- Podpora pracovníků

----- A B C D E

- Rozhodování, jednání a schopnost prosazení

----- A B C D E

- Požadavky na opatření a na cíle

- Stanovisko pracovníka

(Námitky, odchylný názor, doplnění, např. Spokojenost s místem a vedoucím, návrhy změn, návrhy na jiné stanovení úkolů ap.)

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Hodnocení projednáno

Datum

podpis vedoucího

Hodnocení bylo mnou přečteno a bylo se mnou projednáno. Je mi známo, že zde mohu písemně vyjádřit své stanovisko k hodnocení. Originál hodnocení jsem obdržel.

Datum

nadřízený vedoucímu: Datum

podpis pracovníka

podpis nadřízeného vedoucímu

SOUHRNNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

K1 - profesní znalosti a dovednosti

K2 - kvalita práce

K3 - množství práce

K4 - samostatnost v práci

K5 - odpovědnost a spolehlivost

Bodové rozpětí ve vazbě na pětistupňovou hodnotící škálu:

STUPEŇ HODNOCENÍ	OZNAČENÍ STUPNĚ	BODOVÉ ROZPĚTÍ	CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANCE
5.	vynikající	25 – 20	<i>Vysoce výkonný</i>
4.	velmi dobrý	19 – 15	<i>Velmi výkonný</i>
3.	standardní	14 – 12	<i>Výkonný</i>
2.	přípustný	11 - 10	<i>Méně výkonný</i>
1.	méně než přípustný	9 a méně	<i>Nevýkonný</i>

FORMULÁŘ A ZÁZNAMOVÝ LIST PRO SOUHRNNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

A. Formulář k souhrnnému hodnocení zaměstnance

Jméno a příjmení: Datum narození

Pracovní pozice: Vykonává od:

Hodnocené období od: do:

HLAVNÍ KRITÉRIA	PROFESNÍ ZNALOSTI	KVALITA PRÁCE	MNOŽSTVÍ PRÁCE	SAMOSTAT- NOST V PRÁCI	ODPOVĚD- NOST A SPOLEHLI- VOST
K R I T É R I A	K1	K2	K3	K4	K5
STUPNĚ HODNOCENÍ					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
VÝSLEDEK					

Celkem dosaženo bodů

A. *SILNÉ STRÁNKY* práce hodnoceného.

B. *SLABÉ STRÁNKY* práce hodnoceného.

Hodnotitel:
tit. jméno prac.pozice podpis

B. Záznamový list výsledků souhrnného hodnocení zaměstnance

I. Vyhodnocení úkolů stanovených zaměstnanci při posledním hodnocení:

2. Závěry hodnocení pracovního výkonu zaměstnance:

a) předpoklady pro výkon zastávané pracovní pozice:

- ano
- ano s výhradou
- ne

b) ve stávající pracovní pozici:

- ponechat
- převést na jinou ke dni
- uvolnit z pracovního poměru ke dni

c) zařadit do kariérového programu ACTI BOIS CZ s.r.o.

- ano
- ne

3. Výsledky hodnocení ve vazbě na odměňování:

- ponechat stávající platové zařazení resp. smluvní plat	☐	ano	☐	ne
- zvýšit základní sazbu mzdy o určené procento	☐	.	☐	.
- upravit čerpání odměn a prémie od	☐	ano	☐	ne
- udělit jednorázovou finanční odměnu ve výši	☐	.	☐	.
- udělit jednorázový finanční postih ve výši	☐		☐	

4. Stanovení úkolů zaměstnance pro další hodnotící období:

5. Vyjádření hodnoceného k firmě (náměty, připomínky apod.):

.....
Datum

.....
Podpis hodnoceného
zaměstnance

HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

VEDENÍ ROZHOVORU

1. Privítání (navození pozitivní atmosféry, vzájemného porozumění).
2. Všeobecná diskuse o uplynulém období
3. Zjištění postojů k firmě a ke spolupracovníkům
4. Hodnocení:
 - a) sebehodnocení
 - b) vlastní hodnocení hodnotitelem
 - c) porovnání hodnocení a sebehodnocení s cílem optimálního sjednocení
5. Shrnutí silných stránek v pracovní činnosti hodnoceného. Jeho názor a váš.
6. Shrnutí oblastí pracovních výkonů, ve kterých by bylo možné zlepšení.
7. Stanovení nových cílů a úkonů pro následující období.
8. Rozbor problémů, s nimiž se ve společnosti setkáváte oba dva.
9. Projednání potřeb dalšího odborného rozvoje a výcviku hodnoceného.
10. Vyjádření hodnoceného k průběhu a výsledkům hodnotícího rozhovoru.
11. Závěr rozhovoru:
 - a) podpisy na záznamovém listu
 - b) opětné zdůraznění pozitiv
 - c) poděkování za pracovní přínos pro firmu.

PŘÍKLADY MOTIVUJÍCÍCH DOTAZŮ

1. V čem jste se zlepšil/a? Jak se Vám podařilo splnit stanovené cíle a úkoly?
2. Co jste mohl/a vykonat efektivněji? Jaké překážky/důvody bránily Vaším lepším výsledkům?
3. Co se Vám podařilo nejlépe a proč?
4. Co byste potřeboval/a a chtěl/a sám/sama zdokonalit (zlepšit)?
5. Máte dostatek pravomocí pro výkon své pracovní pozice? Jestliže ne, jaké konkrétní pravomoci jsou nezbytné pro Vaši vyšší výkonnost?
6. Jakou další pomoc (asistenci) potřebujete od svého nadřízeného?

7. Jakých konkrétních cílů byste chtěl/a dosáhnout v příštím roce?
8. Jak si představujete svou budoucnost za pět let?

ZÁVĚR HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU

Shrňte výsledky jednání a ověřte si, zda je hodnocený chápe stejně.

Ověřte si, zda je hodnocený se závěry srozuměn, zda je přijal a sledujte přitom jak reaguje.

KB Systems CR	Metodický návod Podnikové zlepšovatelství	Strana 1 z 6 Verze A
------------------------------	--	-------------------------------------

1. CÍL
2. OKRUH POUŽITÍ
3. DEFINICE POJMŮ
 - 3.1 OBECNÁ USTANOVENÍ
 - 3.2 ROZDĚLENÍ A CHARAKTERISTIKA ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ
 - 3.3 AKTÉŘI ZLEPŠOVATELSKÉHO HNUTÍ
4. KOMPETENCE
5. POPIS
 - 5.1 PŘIHLAŠOVÁNÍ NÁVRHŮ NA ZLEPŠENÍ
 - 5.2 ROZHODNUTÍ O NÁVRHU NA ZLEPŠENÍ
 - 5.3 STANOVENÍ ODMĚNY
 - 5.4 REALIZACE ZN
 - 5.5 HODNOCENÍ CELOROČNÍ AKTIVITY ZAMĚSTNANCŮ
 - 5.6 VEDENÍ AGENDY, ZPRÁVY, KONTROLA
6. SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTY
7. PŘÍLOHY

Vypracováno 25.8.2003	Kontrolováno dne: 25.8.2003	Uvolněno dne: 25.8.2003
Jméno: Jašek	Jméno: Hořava	Jméno: Hořava

KB Systems CR	Metodický návod Podnikové zlepšovatelství	Strana 2 z 6 Verze A
------------------------------	--	-------------------------------------

1. Cíl

Tento metodický návod řeší organizaci podnikového zlepšovatelství ve firmě. Cílem je vytvořit taková pravidla a podmínky zlepšovatelům, aby mohli uplatnit své schopnosti a přispět **nad rámec svých pracovních povinností k:**

- řešení technických problémů
- zlepšení kvality výroby
- zlepšení organizace a bezpečnosti práce
- zlepšení ekologie
- zkvalitnění spolupráce všech zaměstnanců

Metodický návod neřeší oblast vynálezů a průmyslových vzorů, které jsou přímo řízeny zákonnými předpisy.

2. Okruh použití

Tento metodický návod je závazný pro řízení návrhů na zlepšení podaných ve firmě KB Systems CR s.r.o. (dále jen KBS).

Právo podávat návrh na zlepšení a obdržet za něj odměnu mají:

- zaměstnanci firmy KBS
- jednotlivci nebo několik pracovníků současně (skupinové návrhy)

Právo na odměnu nemají zaměstnanci, jejichž návrhy se bezprostředně týkají náplně jejich práce v rámci plnění služebních úkolů.

3. Definice pojmů**3.1 Obecná ustanovení**

Oblast průmyslových práv zahrnuje vynálezy, průmyslové vzory, zlepšovací návrhy, tematické úkoly, licence a ochranné známky a je řízena zákony a vyhláškami.

3.1.2 Definice návrhu na zlepšení (§ 72 zákona č. 527/1990 Sb.)

Za návrhy na zlepšení se považují technická, výrobní nebo provozní zdokonalení, jakož i řešení problémů organizace práce, bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a životního prostředí, s nimiž má zlepšovatel právo nakládat.

3.1.3 Zlepšovatel není oprávněn nakládat se ZN, která:

- vyřešil v rámci plnění svých pracovních povinností vyplývajících zejména z uzavřené pracovní smlouvy, z daného pracovního příkazu, z popisu práce.
- jsou již majetkem firmy a tato má vlastnické právo nebo právo hospodaření. Jedná se zejména o dosavadní výsledky činnosti týkající se známého stavu techniky a výroby ve firmě.

Za zlepšovací návrh nelze považovat ani poukazování na chyby či nedostatky v jednotlivých oblastech činnosti firmy, aniž by bylo jednoznačně uvedeno **co** a **jak** má být zlepšeno.

3.2 Rozdělení a charakteristika zlepšovacích návrhů (dále ZN)**3.2.1 Drobná zlepšení – Malý zlepšovací návrh**

Za drobná zlepšení (dále jen MZN) jsou ve firmě KBS považována taková zlepšení, jejichž prokázaný resp. kvalifikovaně odhadnutý přínos je nižší (maximálně roven)

KB Systems CR	Metodický návod Podnikové zlepšovatelství	Strana 3 z 6 Verze A
------------------------------	--	-------------------------------------

10.000,- Kč ročně. V případě, že nelze přínos vyčíslit, je charakteristickým znakem pro MZN jeho realizovatelnost v rámci daného oddělení. Za drobná zlepšení lze považovat např. :

- drobná zlepšení pracovního procesu
- drobná organizační zlepšení určité činnosti
- drobná zlepšení pracovního prostředí apod.

3.2.2 Významná zlepšení – Velký zlepšovací návrh

Za významná zlepšení (dále jen VZN) jsou ve firmě KBS považována taková zlepšení, jejichž prokázaná resp. kvalifikovaně odhadnutá úspora je vyšší než 10.000,- Kč ročně. V případě, že nelze přínos vyčíslit, je charakteristickým znakem pro VZN jeho přesah mimo rámec daného oddělení.

3.3 Aktéři zlepšovatelského hnutí

- zlepšovatel(é) – zaměstnanec (ci) firmy KBS
- komise pro ZN (dále jen komise)

4. Postupy a kompetence

Posuzováním drobných zlepšení (MZN) a významných zlepšení (VZN) byla pověřena komise, která je zároveň nejvyšším orgánem v rámci zlepšovatelského hnutí. Komise je podřízena řediteli firmy.

Členy komise jsou :

<i>Technolog :</i>	odborné posouzení návrhu
<i>Kontrolor :</i>	odborné posouzení návrhu
<i>Vedoucí oddělení (skupiny):</i>	odborné posouzení návrhu
<i>Pracovník controllingu:</i>	odpovídá za vyhodnocení ekonomického přínosu a stanovení výše odměny

Vedoucí oddělení společně s technologem stvrzují svým podpisem rozhodnutí komise o přiznání odměny.

5. Popis

5.1 Přihlašování návrhu na zlepšení

Zlepšovatel si vyzvedne formulář na přihlašování návrhu u nadřízeného. Dle charakteru předkládaného ZN rozhodne přímý nadřízený (vedoucí oddělení, odboru, úseku) po dohodě se zlepšovatelem o jaký druh ZN se jedná (MZN, VZN). Tím je určen i typ příslušného formuláře, který zlepšovatel odevzdá, opatřený všemi potřebnými údaji (podpis nadřízeného, datum podání atd.), přímému nadřízenému (drobná zlepšení , MZN – formulář FM 18PV525, významná zlepšení, VZN – formulář FM 18PV523)

Nelze schválit podání takového ZN, jehož realizace již proběhla nebo probíhá !!

Formulář musí být řádně vyplněn ve všech bodech, nutných ke schválení ZN. Nebude-li obsahovat veškeré náležitosti, nebude ZN přijat.

Přímý nadřízený přidělí zlepšovacímu návrhu evidenční číslo a zapíše jej do evidenční knihy ZN, kterou přehledně udržuje. Pro snadnou evidenci a identifikaci ZN byly zvoleny následující formáty evidenčních čísel:

KB Systems CR	Metodický návod Podnikové zlepšovatelství	Strana 4 z 6 Verze A
------------------------------	--	-------------------------------------

- a) drobná zlepšení – formát : *MZN označ. střediska - poř. číslo návrhu - rok*
b) významná zlepšení – formát : *VZN označ. střediska – poř. číslo návrhu - rok*

Po zaevidování VZN a **odsouhlasení** komisí obdrží zlepšovatel(é) paušální odměnu za podání ZN ve výši 100,- Kč na osobu. Tuto odměnu vyplácí pracovnice finanční účtárny na základě parafovaného formuláře VZN.
Pokud nedojde během 3 let od podání ZN k jeho realizaci, bude vyřazen z dalšího sledování. Návrhy na zlepšení jsou archivovány.

5.2 Rozhodnutí o návrhu na zlepšení

Typ rozhodovací procedury je opět určen charakterem ZN.

5.2.1 Drobná zlepšení – Malý zlepšovací návrh (MZN)

V případě MZN vydává rozhodnutí o přijetí či zamítnutí ZN komise nejpozději do 14 dnů od obdržení návrhu na zlepšení. Zlepšovatel bude ústně informován nadřízeným o přijetí či zamítnutí ZN.

5.2.2 Významná zlepšení – Velký zlepšovací návrh (VZN)

Příslušný vedoucí shromažďuje VZN a předává komisi pro posuzování návrhů, která se schází 1x týdně, vždy ve čtvrtek v 11:00 h. Při změně obvyklého termínu budou všichni včas informováni a bude stanoven náhradní termín. Komise bude posuzovat vždy návrhy, které byly podány nejpozději 3 dny před datem schůzky.

Příslušný vedoucí oboje příslušné členy komise pozvánkou, která bude obsahovat plánované body projednávání a kopiemi nových ZN, plánovaných k projednání nejpozději 2 dny před termínem schůzky.

Konečné rozhodnutí o přijetí či zamítnutí ZN vydává komise, přičemž rozhodnutí nemusí být přijato ihned, nejpozději však do 3 měsíců ode dne podání ZN. Ve výjimečných případech si komise vyhrazuje prodloužení termínu rozhodnutí. Zlepšovatel bude vždy včas vyrozuměn přímým nadřízeným o rozhodnutí komise, v případě nepřijetí zlepšovacího návrhu bude neprodleně vyrozuměn o důvodech tohoto nepřijetí.

Celý průběh posuzování návrhu na zlepšení se zaznamená na formuláři.

5.3 Stanovení odměny zlepšovatel(i)ům

Stanovení odměny je možno provést dvojím způsobem – na základě vyčíslení ročního přínosu ZN nebo jejím paušálním stanovením.

5.3.1 Stanovení odměny za drobná zlepšení (MZN)

Pro MZN stanovuje celkový roční přínos vedoucí oddělení (skupiny) po konzultaci ZN se zlepšovatelem a komisí. Celková odměna pro zlepšovatele (skupinu zlepšovatelů) je stanovena paušálně dle tabulky č.1 - viz příloha. V případě, že nelze celkový roční přínos vyčíslit, je zlepšovatel(i)ům přiznána celková odměna ve výši **100,- Kč**.

Stanovenou odměnu vypisuje vedoucí oddělení přímo na formulář MZN ihned po realizaci tohoto drobného zlepšení.

Na základě kopie formuláře bude zlepšovatel(i) vyplacena příslušná odměna pracovníkem finanční účtárny. Originál si ponechá v evidenci vedoucí oddělení.

Vedoucí oddělení zároveň přidělí dle **tabulky č.1** tzv. hodnotící body, jejichž součet vede v evidenci pro každého zlepšovatele zvlášť. Tento bodový ukazatel pomáhá hodnotit celoroční aktivitu pracovníků v rámci zlepšovatele hnutí.

KB Systems CR	Metodický návod Podnikové zlepšovatelství	Strana 5 z 6 Verze A
------------------------------	--	-------------------------------------

Zjistí-li vedoucí oddělení, že celkový roční přínos bude vyšší, než hraniční částka 10 000,- Kč, nebo bude charakter ZN přesahovat rámec oddělení, doporučí zlepšovatel(lům) přihlášení tohoto ZN jako VZN - viz bod 5.3.2 směrnice.

5.3.2 Stanovení odměny za významná zlepšení (VZN)

Výši odměny za VZN přiznává komise na základě výpočtu, provedeného a předloženého pracovníkem controllingu.

Celková výše odměny zlepšovatel(lům) se stanovuje dle následující formule :

$$\text{Celková odměna (v tis. Kč)} = k1 \times k2 \times \sqrt[3]{P^2},$$

kde **P** je celkový roční přínos v tisících Kč a **k1**, **k2** jsou příslušné koeficienty v rozsahu 0 až 1. Význam koeficientů (stanovuje komise) je následující :

k1 – koeficient určující zralost ZN k realizaci bez dodatečných změn

zavedení bez dodatečných změn	k1 = 1,0
malé změny jsou nutné	k1 = 0,9
větší změny jsou nutné	k1 = 0,7
nutná kompletní změna	k1 = 0,4

k2 – koeficient určující míru pracovních povinností zlepšovatele(lů) vzhledem k obsahu ZN

žádná souvislost s pracovními úkoly	k2 = 1,0
částečně souvisí s pracovními úkoly	k2 = 0,7
ze značné části souvisí s pracovními úkoly	k2 = 0,4
plně souvisí s pracovními úkoly	k2 = 0,0

V případě, že nelze celkový roční přínos vyčíslit, je zlepšovatel(lům) VZN přiznána celková odměna ve výši **200 - 1000,- Kč**.

Stanovenou odměnu vypisuje referent personalistiky přímo na formulář VZN ihned po realizaci tohoto ZN. Zároveň referent personalistiky přiděluje hodnotící body – viz **tabulka č.2** přílohy. Přehled hodnotících bodů vede v evidenci pro každého zlepšovatele zvlášť.

Přiznaná odměna musí být na formuláři potvrzena podpisem příslušného ved. úseku a technologem. Na základě takto potvrzeného formuláře vyplácí zlepšovatel(lům) pracovník finanční účtárny **20 %** celkové prémie ihned po realizaci ZN, zbytek odměny obdrží zlepšovatel po 6ti měsících od realizace (začátku využívání ZN).

Během této 6-ti měsíční lhůty sleduje zlepšovatel(é) ve spolupráci s přísl. vedoucím oddělení skutečný efekt realizovaného ZN. Po uplynutí této lhůty provede pracovník controllingu na základě nově zjištěných dat, potvrzených zlepšovatelem a přísl. vedoucím oddělení, nový přepočet ročního přínosu. Odpovídající zbývající částka bude vyplacena zlepšovatel(lům) ihned, jakmile bude tato částka podepsána ved. přísl. úseku a zlepšovatelskou komisí.

Nejvyšší přiznaná odměna činí **50 000,- Kč** (příloha č.2)

V případě, že nelze VZN realizovat v původní verzi, snižuje se odpovídajícím poměrem odměna.

Zlepšovatel je povinen dle svých možností přispívat k realizaci svého návrhu.

KB Systems CR	Metodický návod Podnikové zlepšovatelství	Strana 6 z 6 Verze A
------------------------------	---	-------------------------------------

5.4 Hodnocení celoroční aktivity zaměstnanců

Zlepšovatelská aktivita jednotlivých zaměstnanců firmy je charakterizována tzv. hodnotícími body, které jsou přidělovány dle tabulky č.1 na základě charakteru ZN.

V závěru každého kalendářního roku proběhne vyhodnocení, pracovník s nejvíce body obdrží počítač, pracovník na 2. místě mobilní telefon, pracovník na 3. místě věcnou cenu v hodnotě 5 tis Kč.

6. Přílohy

Tabulka č. 1 a 2

Tabulka č. 1 :

Drobná zlepšení – Malé zlepšovací návrhy (MZN)				
Nevyčíslitelné		Vyčíslitelné		
Odměna	Hodnotící body	Odměna	Přínos/rok	Hodnotící body
100,- Kč	1	200,- Kč	do 5000,- Kč	1
		500,- Kč	do 10 000,- Kč včetně	2

Tabulka č. 2 :

Významná zlepšení – Velké zlepšovací návrhy (VZN)				
Nevyčíslitelné		Vyčíslitelné		
Odměna	Hodnotící body	Odměna	Přínos/rok	Hodnotící body
200 - 1000,- Kč	2	dle formule viz kap. 5.3.2	Do 20 000,- Kč	3
			Do 50 000,- Kč	4
			Více než 50 000,- Kč	5

31.1.2008

Name	Entfettung Odmaštní	Bruska Zentroll kemů	Primerování Primern	S-Lim S-lim	Sponže Sponge	Langenschneiden Zařezání	Předřez Vorschneiden	Broušení Schleifen	Natažení Tube insert tuby	Tuby automat	Balení Verpacken	pečení Tempern	Papíry Papiere	Entfettung Odmaštní	Sandstrahlen Pískování	Lakování Charvo	Levelování Leveln	Leštění Polieren	Balení Verpacken	Papíry Papiere	Příprava materiálu	Auspackung Vybalování	Demontáž Demontage	Durchzug Protahování	Štripování Strippen	Papíry Papiere	Auspackung Vybalování	Demontáž Demontage	Montáž Montage	Kontrola Kontrolle	Balení Verpacken	Auspackung Vybalování
Jméno																																
Bárek Petr	I*	I*		I*		I*																I*										
Březina Lukáš	O	L	O			U	L	U				O	L		I*																	
Frgál Dušan	O	U	O		U	O	U	O		L		O	O		I*																	
Chytilová Marie	O	L	U				I**		O		O		O		I*				O	O												
Jurda Jaroslav	O	L	O	O				I*				O	O		I*																	
Lavo Zoltán	O	O	O				I**					U	L											O								
Marek Petr	O	L	O	O				I*				O	O		I*																	
Škrob Pavel						I*																I*										
Stěnička Milan	O	O	O		O	O	O	O	L	O	I**	O	O		I*																	
Šebesta Lukáš	O	U	U		O		U	I*				O	O		L							O	O	L								
Šmehlíková Anna	O	L					I**		I*		O		O		I*				O	O												
Zbořilová Jaroslava	O	L	U				I**		O		O		O		I*				O	O												
Bačovská Soňa	I										I						O			O	O											
Hanáková Hana	I										I*						O			L	U											
Klečková Lucie	I										I**								O	L	L											
Mrázek Stanislav	I	I												O	O	O				U	U											
Pilátová Marta	I													O	O	O	L			O	O											
Šebestová Jana	I																O			O	O											
Freudenreich Marek														I	I***							I*	I*	I*	I**							
Holba Jiří	L	I**												U	U	L***						O	O	O	O	U						
Kukulíková Marie	I	I*												L					I**			I***	I**	I**			U	U	U		U	U
Nudčenkova Libuše																											L	I***	I**	O	L	L
Pospíšilová Irena	I										I**							L	O	U	O					U	U	U		U	U	
Hastík Lukáš																																
Hudáček Ondřej																																

Co znamená I-L-U

I = začátečník

I*

I**

I***

L = pokročilý (-á)

U = expert

O = trenér

zná náplň práce, potřebuje ještě hodně cvičení a podpory

úplný začátečník

zná náplň práce, potřebuje ještě hodně cvičení a podpory

je už blízko L

zná náplň práce a umí samostatně pracovat

zná náplň práce a umí rychle a samostatně pracovat

umí jiné dělníky školit a vést

- S-Lim
- Teflon
- Štriping
- Montáž fixačních jednotek
- Montáž drumových jednotek
- Stáčení olejů
- Siemens



Optrex Czech a.s.

Displej - program neustálého zlepšování



Optrex Czech a.s.

Displej - program neustálého zlepšování



Stručný výtah obsahu normy ISO 14001

ISO 14001 definuje politiku (*záměry a strategii Společnosti v oblasti ochrany životního prostředí*) a popisuje jakým způsobem je systém v jednotlivých úsecích reprodukčního procesu zaveden. Je koncipován jako závazný dokument, mající platnost ve všech správních útvarech a provozně výrobních odděleních společnosti.

Ve smyslu ustanovení jednotlivých prvků (*kapitol*) této normy, má norma vztah ke všem oblastem činnosti společnosti.

Pro firmu to znamená odpovídající stupeň prokazatelnosti shody stávajícího stavu s požadavky normy ČSN EN ISO 14001 v obstarávání surovin, technických zařízení a pomocných prostředků, jakožto i v přípravě a výcviku na předvídatelné havarijní stavy.

Dokument je závazný pro všechny osoby, které jsou v zaměstnaneckém poměru ke společnosti a v přiměřeném rozsahu i pro ostatní zainteresované strany pracující ve prospěch organizace. Každý zaměstnanec společnosti je osobně zodpovědný svému nadřízenému za dodržování ustanovení normy a přidělené zodpovědnosti nelze delegovat (*pouze ve výjimečných případech po schválení ředitelem společnosti*).

Dotazník hodnocení práce

**Jak posuzujete Vaši práci s ohledem
na následující ukazatele?**

	Špatné 	průměrné 	dobré 
Rozmanitost (střídání, pestrost) práce.			
Možnosti k samostatnému rozdělení práce. (Zda podle Vás existuje možnost vykonávat práci tak jak Vám to nejvíc vyhovuje)			
Možnost samostatně kontrolovat svoji práci.			
Pracovní tempo.			
Máte podle Vás předpoklady dělat práci dobře.			
Možnost nasazení vlastních znalostí a schopností.			
Možnosti dalšího vzdělávání.			
Obtížnost práce.			
Pracovní podmínky (Hluk; světlo; horko ; průvan)			

Máte určitou volnost nějak si určovat svoji pracovní dobu?

Jak posuzujete Vaši práci s ohledem na následující ukazatele?

			
Jak osobně hodnotíte budoucí šance podniku na prosazení se v konkurenci?			
Jak osobně hodnotíte současnou pozici podniku na světovém trhu?			
Co si myslíte o kvalitě vedení a stylu vedení našeho managementu?			
Jak se o Vás starají vaši nadřízení pracovníci?			
Jaké je pracovní klima na Vašem pracovišti.			
Jak funguje spolupráce s Vašimi kolegy.			
Jak jste byli na Vaši nynější práci připravováni. (Zaučení, instruktáž, zapracování)			
Jaká je týmová spolupráce na Vašem oddělení nebo skupině?			
Jaký názor máte na organizační strukturu/kompetence v KB Systems			
Nelituji, že pracujete v našem podniku. Ucházeli byste se znovu o Vaši práci?			



**Jak posuzujete Vaši práci s ohledem
na následující ukazatele?**

			
Zátěž (fyzická i psychická)			
Respekt a podpora Vašich kolegů.			
Ocenění Vaší práce / ocenění nadprůměrných výsledků.			
Možnosti Vašeho dalšího rozvoje / dalšího vzdělávání			
Přehledenost pracovních postupů.			
Přístup ke všem důležitým informacím.			
Význam Vaší práce v rámci oddělení, na kterém pracujete..			
Spolupráce			
s dalšími skupinami			
s nákupem			
s prodejem			
s techniky			
s účetními			
s personálním oddělením			
Jaký je Váš názor na čistotu v místnosti pro odpočinek?			

Jaký je Váš názor na vzhled odpočinkové místnosti?

Jak posuzujete Vaši práci s ohledem na následující ukazatele?

Cítíte se za práci odpovídajícím způsobem odměňováni..

Domníváte se, že máte své pracovní místo jisté.

Jaký názor máte na péči vedení podniku o Vaši osobu.

Co by mohlo vedení firmy zlepšit?



Na tomto místě můžete provést kritiku, předložit nápady nebo nám jednoduše říct Váš názor:

Vyhodnocení dotazníků spokojenosti zaměstnanců

Vyhodnocení celkové:

	Špatné	Průměrné	Dobré	Celkem
				  
Celkem:	204	593	636	1433
Celkem v %:	14,24 %	41,38 %	44,38 %	100 %

Vydáno dotazníků: 46

Vráceno dotazníků: 41

Vráceno/vydáno v %: 89,13 %

Dotazování bylo prováděno: 30. 3. 2008

Vyhodnocení jednotlivých oddělení:

	Špatné	Průměrné	Dobré	Celkem
				  
Celkem:	19	144	223	386
Celkem v %:	4,92 %	37,31 %	57,77 %	100 %

THP

	Špatné	Průměrné	Dobré	Celkem
				  
Celkem:	47	106	104	257
Celkem v %:	18,29 %	41,25 %	40,47 %	100 %

Teflon

	Špatné	Průměrné	Dobré	Celkem
				  
Celkem:	5	12	13	50
Celkem v %:	10,00 %	24,00 %	66,00 %	100 %

Stipping

	Špatné	Průměrné	Dobré	Celkem
				  
Celkem:	16	45	79	140
Celkem v %:	11,43 %	32,14 %	56,43 %	100 %

5090

	Špatné	Průměrné	Dobré	Celkem
				  
Celkem:	63	215	116	394
Celkem v %:	15,99 %	54,57 %	29,44 %	100 %

Silikon

	Špatné	Průměrné	Dobré	Celkem
				  
Celkem:	54	71	81	206
Celkem v %:	26,21 %	34,47 %	39,32 %	100 %

Ostatní