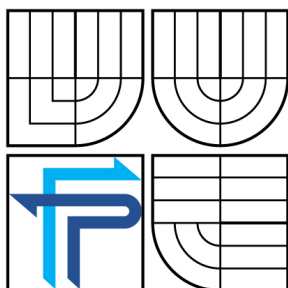


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN V OBLASTI PŘIJÍMÁNÍ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ FIRMY DESKO, A.S.

PROPOSAL OF DEVELOPMENT OF RECRUITMENT AND TRAINING OF EMPLOYEES DESKO,
A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. VENDULA VÁVROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vávrová Vendula, 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 změn v oblasti přijímání a vzdělávání pracovníků firmy Desko, a.s.

v anglickém jazyce:

Proposal of development of recruitment and training of employees Desko, a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod - vymezení tématu

Cíle a metody - jasné vymezení cílů práce, charakteristika použitých metod zpracování, harmonogram zpracování

Teoretická východiska - vymezení základních pojmů, získávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců

Analýza současného stavu - základní charakteristika firmy, současný přístup náboru a vzdělávání, související činnosti, souhrnné zhodnocení

Návrhy - návrh změn v přístupu k náboru a rozvoji zaměstnanců, zhodnocení přínosů navržených opatření, předpoklady realizace

Závěr - souhrnné zhodnocení celé práce, případné vymezení dalších oblastí, které je v budoucnu třeba řešit

Literatura

Přílohy - dle potřeby

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5

BĚHOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Anotace

Diplomová práce analyzuje proces zabezpečování a rozvoje lidských zdrojů ve firmě Desko, a.s. Obsahuje návrhy pro efektivní implementaci stávajícího systému v oblasti řízení lidských zdrojů, které firmě pomohou dosahovat lepších hospodářských výsledků.

Annotation

This Master's thesis deals with the analysis of recruitment and development process in company Desko, a.s. It contains the proposals for more effective implementation of current system of human resource management, which help company to achieve better economic results.

Klíčová slova

Získávání a výběr zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů, odborné vzdělávání a výcvik, personální útvar

Key words

Human resource recruitment and selection, human resource development, special training, staff department

Bibliografická citace

VÁVROVÁ, V. *Návrh změn v oblasti přijímání a vzdělávání pracovníků firmy Desko, a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 88 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, 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 15. května 2008

.....

podpis

Poděkování

Moje poděkování za cenné rady při zpracování diplomové práce patří mému vedoucímu Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. a rovněž Ing. Pavlu Michkovi z firmy Desko, a.s. za poskytnutí informací pro zpracování praktické části.

Obsah

Úvod	9
1. Cíle a metody	10
2. Teoretická východiska	11
2.1 Zabezpečování lidských zdrojů	11
2.1.1 Plánování lidských zdrojů	11
2.1.1.1 Strategie zabezpečování lidských zdrojů	13
2.1.1.2 Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů	14
2.1.2 Získávání a výběr zaměstnanců	16
2.1.2.1 Definování požadavků	16
2.1.2.2 Přilákání uchazečů	19
2.1.2.3 Výběr uchazečů	21
2.1.3 Uvádění pracovníků do organizace	28
2.1.4 Uvolňování lidí z organizace	29
2.2 Rozvoj lidských zdrojů	30
2.2.1 Strategický rozvoj zaměstnanců	30
2.2.2 Učení probíhající v organizaci	31
2.2.3 Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků	35
2.2.4 Rozvoj manažerů	45
3. Analýza současného stavu	46
3.1 Popis firmy	46
3.2 Přijímání zaměstnanců	50
3.2.1 Analýza stavu zaměstnanců	50
3.2.2 Proces získávání zaměstnanců	52
3.2.3 Popis pracovních míst	55
3.3 Rozvoj a výcvik zaměstnanců	58
3.3.1 Analýza stávajícího stavu	58
3.4 Shrnutí	65
4. Návrh řešení	66
4.1 Návrh personálního úseku	67
4.1.1 Činnosti personálního úseku	67
4.1.2 Začlenění a vztahy s ostatními úseky	67
4.1.3 Personální obsazení úseku	70
4.2 Změny v oblasti přijímání zaměstnanců	73
4.3 Změny v oblasti vzdělávání zaměstnanců	76
4.4 Zhodnocení navrhovaných opatření	77
Závěr	80
Použité zdroje	82
Seznam použitých zkratk a symbolů	83
Seznam tabulek, schémat, grafů a příloh	84

Úvod

Obečně můžeme řízení lidských zdrojů definovat jako logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejích cílů. Obečným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti.

Zabezpečování a rozvoj pracovníků jsou dvě oblasti řízení lidských zdrojů. Pro firmu je klíčové zabezpečit, aby organizace získala a udržela kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji. Tyto oblasti také mohou zahrnovat vytváření systému vysoce výkonné práce, které zvyšují flexibilitu a obsahují v sobě pečlivé a nekompromisní postupy získávání a výběru pracovníků a aktivity zaměřené na rozvoj manažerů a vzdělávání pracovníků odrážející potřeby podniku.

(2, str. 27 – 28)

1. Cíle a metody

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma „Návrh změn v oblasti přijímání a vzdělávání pracovníků firmy Desko, a.s.“. Toto téma jsem si vybrala proto, že lidský kapitál je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují výsledky a prosperitu firmy. Proto je pro firmu tak důležité umět lidské zdroje efektivně řídit. Řízení lidských zdrojů zahrnuje několik oblastí. Já jsem si pro svou práci zvolila přijímání a vzdělávání zaměstnanců. A to proto, že výběr zaměstnanců je pro firmu klíčovou činností. Pokud se firmě podaří získat takového zaměstnance, který bude přesně odpovídat jejím požadavkům, bude loajální a motivovaný k práci, jediné potom firma může dosahovat lepších výsledků. Tento efekt může firma ještě znásobit tím, že bude se zaměstnanci již od nástupu do firmy pracovat na jejich vzdělávání a rozvoji.

Cílem mé práce je navrhnout změny v oblastech přijímání a vzdělávání zaměstnanců a přispět tím tak k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů a následně i k lepším hospodářským výsledkům firmy.

V praktické části budu analyzovat proces přijímání zaměstnanců. Zaměřím se na vnitropodnikové dokumenty. Budu také spolupracovat s osobou odpovědnou za tuto oblast. Dále pomocí krátkého dotazníkového šetření provedu analýzu spokojenosti zaměstnanců se stávajícími možnostmi vzdělávání a také zjistím, jaká jsou jejich další očekávání v této oblasti. Na základě zjištěných nedostatků navrhu opatření, která přispějí k efektivnějšímu získávání a vzdělávání zaměstnanců.

Harmonogram zpracování

Fáze zpracování	Časový úsek
Teoretická část	Říjen 2007 – Leden 2008
Praktická část – analýza dokumentů, dotazníkové šetření	Únor - Březen 2008
Praktická část - zpracování	Duben 2008
Závěrečné práce	1. polovina května 2008

Tabulka č. 1: Harmonogram zpracování

2. Teoretická východiska

V této kapitole uvedu základní teoretické informace týkající se zabezpečování a rozvoje lidských zdrojů.

2.1 Zabezpečování lidských zdrojů

Zabezpečení lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a také je produktivně využívala. Týká se také těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a – pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů. (2, str. 325)

V dalších kapitolách se zaměřím na tyto stránky zabezpečování lidských zdrojů:

- Plánování lidských zdrojů
- Získávání lidských zdrojů
- Výběr zaměstnanců
- Uvádění nových pracovníků do organizace
- Uvolňování pracovníků z organizace

2.1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánováním lidských zdrojů si firma stanovuje potřebu lidských zdrojů tak, aby dosáhla strategických cílů. Plánování lidských zdrojů by mělo vycházet z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem firmy. Plánování by mělo odpovědět na to, kolik a jaké lidi bude firma ke své činnosti potřebovat. Plánování lidských zdrojů se zabývá způsoby zaměstnávání a rozvoje v zájmu zlepšování efektivnosti organizace. Může tedy hrát významnou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů. (2, str. 329)

Tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů

Je třeba rozlišovat mezi „tvrdým“ a „měkkým“ plánováním lidských zdrojů. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Měkké plánování je zaměřeno na vytváření a formování kultury organizace tak, aby existovalo jasné propojení mezi cíli podniku a hodnotami, přesvědčením a chováním pracovníků.

(2, str. 330)

Výskyt a důvody plánování

Přestože je plánování lidských zdrojů důležitým pojmem v řízení lidských zdrojů, ne vždy je tato činnost praktikována jako klíčová činnost. Na základě výzkumu prováděného britským Institutem for Employment Studies uvedl Reilly řadu důvodů, proč se organizace angažují v nějaké podobě plánování lidských zdrojů. Tyto důvody lze shrnout do tří skupin:

1. *Plánování ze skutečných a podstatných důvodů*, tj. plánování optimalizuje využívání zdrojů a/nebo je činí flexibilnějšími, formuje a rozvíjí dovednosti, které vyžadují čas, identifikuje potenciální problémy a minimalizuje možnosti udělat špatné rozhodnutí.
2. *Plánování z důvodu prospěšnosti tohoto procesu*, který zahrnuje pochopení současnosti, aby ji bylo možné konfrontovat s budoucností.
3. *Plánování z organizačních důvodů*, které zahrnují informování o plánech, tak aby se pro ně získala podpora a lidé byly ochotni je dodržovat; propojení plánů lidských zdrojů s podnikovými plány tak, aby je mohly ovlivňovat. (2, str. 331)

Cíle plánování lidských zdrojů a jejich dosahování

- „získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje, a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,

- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
 - formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu, a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
 - snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kde nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizace klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,
 - zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce¹
- (2, str. 332-333)

Plánování lidských zdrojů se obvykle skládá ze čtyř kroků:

- předpovědi budoucích potřeb,
- analýzy pracovních zdrojů a jejich nabídky,
- sestavení plánů sladujících nabídku s poptávkou,
- monitorování realizace plánu. (1, str. 404)

2.1.1.1 Strategie zabezpečování lidských zdrojů

Strategie by měla odpovídat na následující otázky:

- *Kolik pracovníků budeme potřebovat?*
- *Jaké dovednosti, znalosti a schopnosti budou zapotřebí v budoucnosti?*
- *Budou existovat lidské zdroje, které pokryjí tuto potřebu?*
- *Je zapotřebí další vzdělávání nebo rozvoj?*
- *Je nezbytné získávat pracovníky?*
- *Kdy budou noví pracovníci zapotřebí?*
- *Kdy by mělo začít vzdělávání nebo získávání pracovníků?* (1, str. 406)

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Plánování pomocí scénáře

Plánování pomocí scénáře je někdy charakterizováno jako formální metoda strategického plánování. Scénář lze definovat jako „představu o posloupnosti budoucích událostí“. Je to formalizovaný proces vytváření představy o všech předvídatelných změnách rozsahu a druhu činnosti v organizaci a její struktury a identifikování všech změn ve vnějším prostředí, které asi organizace ovlivní. Cílem je lépe pochopit možné situace, se kterými se organizace v budoucnosti možná bude muset vyrovnávat.

(2, str. 335 - 336)

2.1.1.2 Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů

Pro odhad budoucí potřeby pracovníků je možné použít například plánování pomocí scénáře, které spočívá ve vytvoření představy o všech předvídatelných situacích, se kterými se bude muset firma v budoucnosti vyrovnávat. Ale tam, kde je to proveditelné a vhodné, může být užitečné pokusit se vypracovat prognózy poptávky (potřeby) a nabídky (možností pokrytí potřeby) týkající se lidských zdrojů a určit, jaké kroky bude třeba podniknout, jestliže budou prognózy signalizovat možnost nedostatku nebo přebytku lidských zdrojů.

Prognózy poptávky

Prognózování poptávky spočívá ve stanovení budoucí potřeby pracovníků, dovedností a schopností, které tito pracovníci budou muset splňovat. Ideálním východiskem prognózy je roční rozpočet (krátkodobý plán) a dlouhodobý podnikový plán promítnutý do činností jednotlivých podnikových funkcí a útvarů, nebo rozhodnutí o snižování počtu pracovních míst a pracovníků. Ve výrobních podnicích by měl být plán prodeje promítnut do plánu výroby poskytujícího informace o množstvích a typech výrobků, které by měly být v příslušných obdobích vyrobeny. Z této informace lze vypočítat počet hodin, které by měly v jednotlivých obdobích odpracovat jednotlivé profesně-kvalifikační kategorie pracovníků.

Pro kvantitativní odhady budoucí potřeby pracovníků lze použít úsudek manažerů, analýzu vývojového trendu, metodu založenou na časových studiích nebo prognózování potřeby dovedností a schopností.

Prognózování nabídky (pokrytí potřeby pracovníků)

Při prognózování nabídky odhadujeme počet lidí, kteří budou k dispozici uvnitř organizace i mimo ni, přitom musíme brát v úvahu všechny pohyby zaměstnanců uvnitř firmy.

Prognóza bývá založena na:

- analýze existujících lidských zdrojů v organizaci v členění podle zaměstnání, kvalifikace a potenciálu,
- prognóze ztrát existujících zdrojů v důsledku odchodů pracovníků,
- prognóze změn u existujících zdrojů v důsledku povyšování pracovníků,
- vlivu měnících se podmínek práce a měnící se podoby absence,
- zdrojích nabídky pracovních sil uvnitř organizace,
- zdrojích nabídky pracovních sil mimo organizaci na národním a lokálním trhu práce.

Na základě porovnání prognóz poptávky a nabídky pak lze odhadnout nedostatek nebo přebytek pracovníků. To je pak východiskem pro plány získávání, stabilizace a v případě nutnosti i snižování počtu pracovníků. Postupovat můžeme následovně:

Současný počet pracovníků	70
Roční míra ztrát vycházející z dosavadních údajů	10 %
Očekávané ztráty během následujícího roku	7
Počet pracovníků na konci následujícího roku	63
Potřeba pracovníků na konci následujícího roku	75
Počet pracovníků, které je třeba během následujícího roku získat	12

(2, str. 336 - 338)

2.1.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat kvalitní pracovníky s vynaložením minimálních nákladů. Získávání a výběr pracovníků zahrnuje definování požadavků, přilákání a výběr uchazečů. (2, str. 353)

2.1.2.1 Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů. Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Ty poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. (2, str. 354)

Popis pracovního místa

Popis pracovního místa uvádí základní podrobnosti o pracovním místě, definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce na pracovním místě, hlavní činnosti nebo úkoly a jakékoliv další konkrétní požadavky nebo rysy. (2, str. 354)

Specifikace požadavků na pracovníka

„Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle následujících bodů:

- *Schopnosti* – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností.
- *Odborná příprava a výcvik* – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat.

- *Zkušenosti z praxe* – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci, dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce.
- *Zvláštní požadavky* – tak, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy.
- *Vhodnost pro organizaci* – podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí.
- *Další požadavky* – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.
- *Možnost splnit očekávání uchazeče* – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání atd.²

Největší nebezpečí, kterému je třeba se v této fázi vyhnout, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší je asi zcela přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají. Podhodnocení požadavků však může být stejně nebezpečné, ale dochází k němu méně často. Nejlepší způsob je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou žádoucí.

Příklad specifikace pracovního místa personalisty

1.	Odborné schopnosti: • Podstatné: - Všechny stránky získávání a výběru, včetně provádění testů - Způsoby vedení pohovoru - Analýza pracovního místa - Vkládání dat do počítačů - Zvládání dosti složitých administrativních postupů
----	--

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

	Žádoucí: - Provádění některých speciálních testů - Hodnocení práce - Metody konzultování - Vedení vzdělávacích akcí
2.	Schopnosti chování: • Schopnost udržovat s ostatními dobré vztahy a využívat interpersonálních dovedností k dosahování žádoucích cílů • Schopnost zvládat změnu a nejistotu, být flexibilní • Schopnost dávat záležitostem smysl, rozpoznávat a řešit problémy a • Zaměření na dosahování výsledků • Schopnost dobře ústně a písemně komunikovat
3.	Odborná příprava / praxe • Absolvent magisterského studia se specializací v personalistice a odpovídající zkušenosti v každé z uvedených stránek práce.

Tabulka č. 2: Specifikace pracovního místa

Jakmile dojde k odsouhlasení požadavků, měly by být analyzovány podle určitých vhodných bodů. Pro to existuje řada postupů. Základním přístupem je stanovit a definovat podstatné a žádoucí požadavky podle hlavních bodů schopností, vzdělání a odborné přípravy a praxe. Další informace se mohou týkat zvláštních požadavků. A samozřejmě je nutné zvlášť uvést informace o pracovních podmínkách. Alternativně lze použít jeden z tradičních systémů klasifikace. Např. nejznámější sedmibodový model vypracovaný Rodgerem (1952).

Sedmibodový model se zaměřuje na:

- *Fyzické vlastnosti* – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu
- *Vědomosti a dovednosti* – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti
- *Všeobecnou inteligenci* – základní intelektuální schopnosti
- *Zvláštní schopnosti* – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov
- *Zájmy* – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity
- *Dispozice* – přizpůsobivost, schopnost ovlivňování ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe
- *Okolnosti* – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny (2, str. 354 - 356)

2.1.2.2 Přilákání uchazečů

Přilákání uchazečů spočívá v rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potencionálních uchazečů. Je třeba analyzovat i faktory, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.

Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků

Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnávány s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by se měl vypracovat seznam toho, co „prodává“ organizaci jako zaměstnavatele. (2, str. 357 - 358)

Zdroje uchazečů

V první řadě musíme uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak můžeme využít některého z následujících zdrojů uchazečů. Při volbě způsobu získávání pracovníků se opíráme o tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.

1. Inzerování

Inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Inzerování zaměstnání by mělo začít formulací nadpisu či hlavičky inzerátu a pak obsahu informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka (kvalifikace, zkušenosti apod.), mzdě a zaměstnaneckých výhodách, místě vykonávané práce a o tom, co by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát.

Nejvhodnější pro získávání manažerů, techniků a specialistů bývají prestižní tiskoviny. Celostátní deníky či populární časopisy mohou být užitečné při získávání

takových pracovníků, jako jsou obchodní zástupci, prodejci či technici. Lokální tiskoviny jsou obvykle nejvhodnější k získávání řadových úředníků a dělníků. Odborné časopisy osloví určité skupiny povolání přímo, ale výsledky mohou být kolísavé. Je však vhodné tyto časopisy použít jako doplněk celostátně organizované kampaně získávání pracovníků. Nesmíme také zapomenout analyzovat odezvu na inzeráty. Odhalíme tak efektivnost nákladů vynaložených na inzerci v jednotlivých médiích. Můžeme použít například porovnání nákladů na inzerci s počtem odezev na inzerát.

2. Internet

Získávání pracovníků pomocí internetu používá internet k inzerování nebo k informování o volných pracovních místech, poskytuje informace o pracovních místech a o zaměstnavateli a umožňují e-mailovou komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči. Uchazeči se mohou nejen ucházet o pracovní místa „on line“, ale také vyplnit elektronickou podobu formuláře životopisu a mohou čekat na e-mailovou odezvu od zaměstnavatelů.

Výhodou získávání pracovníků pomocí internetu je, že může pokrýt širší okruh možných uchazečů a je rychlejší a levnější než tradiční způsoby nabízení zaměstnání. Nevýhody spočívají v tom, že tato metoda může vést k tomu, že organizace může být zavalena příliš velkým množstvím nevhodných nebo špatných žádostí a že pro většinu potenciálních uchazečů o zaměstnání stále ještě není internet dostupný.

3. Externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby

Vhodné je využívat agentury pro „dodání“ vhodných uchazečů nebo provedení jakéhosi „předvýběru“. Sice to firmu stojí jisté finanční prostředky, může jí to ale ušetřit čas i starosti. Většina soukromých agentur se zaměřuje na získávání pracovníků pro sekretářskou a administrativní práci. Jsou obvykle rychlé a efektivní, ale dosti drahé. Agentury si mohou za vyhledání pracovníka účtovat částku odpovídající asi 15 i více procent ročního platu na obsazovaném pracovním místě během prvního roku zaměstnání.

4. Vzdělávací zařízení

Mnoho pracovních míst je samozřejmě možné obsadit čerstvými absolventy škol a učilišť. Pro některé organizace mohou být univerzity, učiliště a školy hlavním zdrojem získávání pracovníků. (2, str. 357 - 365)

2.1.2.3 Výběr uchazečů

Třídění uchazečů

Po uveřejnění nabídky zaměstnání a poté, co je shromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, se provedou následující kroky:

- Pořídí se seznam uchazečů uvádějící jména, datum, kdy žádost došla a kolonky pro podniknuté kroky.
- Každému uchazeči se pošle standardní písemné poděkování.
- Uchazeč může být požádán, aby vyplnil a vrátil podnikový dotazník, napsal průvodní dopis nebo životopis.
- Uchazeči se porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa a jsou tříděni do tří kategorií: velmi vhodní, vhodní, nevhodní.
- Přijatelní uchazeči se dále prosévají a třídí tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru.
- Sestaví se program pohovorů. Čas, který se věnuje každému pohovoru, bude záviset na složitosti a náročnosti práce na pracovním místě. V případě dosti rutinní práce by mělo stačit asi 30 minut. V případě obsazování vyšší vedoucí funkce je však třeba věnovat pohovoru 60 i více minut.
- Uchazeči se pozvou k pohovoru.
- V závěrečném kroku je třeba znovu projít soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru a rozhodnout se, zda bychom si je neměli zařadit do rezervy, ostatním se pošle standardní odmítavý dopis.

K získání informací od uchazečů můžeme použít:

- *Dotazníky* (Slouží k vytvoření standardizované informace o uchazeči.)
- *Biodata* (Jednotlivé položky tvoří demografické znaky, vzdělání a odborná kvalifikace, dosavadní zaměstnání a pracovní zkušenosti, mimopracovní funkce, koníčky a aktivity volného času. Jednotlivým položkám jsou přisuzovány váhy. Je to v podstatě velmi podrobný dotazník pro uchazeče.)
- *Elektronické životopisy* (Souvisejí se získáváním pracovníků pomocí internetu.)
- *Životopisy v tištěné podobě*

Metody výběru pracovníků

1. Assesment centre

Představuje komplexní přístup k výběru pracovníků. Tvoří je řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy:

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování.
- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě.
- Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.
- Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů.

Podrobněji nyní popíši výběr pracovníků pomocí pohovorů a testů pracovní způsobilosti.

2. Pohovory

Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů. Pohovory tedy zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa. Některé z těchto informací jsou uvedeny v dotazníku, ale cílem pohovoru je doplnit tyto údaje podrobnějšími a konkrétnějšími informacemi o zkušenostech a osobních vlastnostech, které lze získat během osobního setkání.

Konkrétně by měl výběrový pohovor odpovědět na tyto otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni schopnosti?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci – je dobře motivován?
- Jak zapadne uchazeč do organizace? (2, str. 377)

Výhody pohovorů

- Poskytují osobě vedoucího příležitost pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky a prozkoumat, do jaké míry jsou schopnosti v souladu s tím, co požaduje dané pracovní místo.
- Umožňují osobě vedoucí pohovor charakterizovat pracovní místo a organizaci detailněji a naznačit některé podmínky psychologické smlouvy.
- Poskytují uchazečům příležitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa a vyjasnit si některé záležitosti týkající se vzdělávání, perspektivy kariéry, organizace a pracovních podmínek.
- Umožňují setkat se s uchazečem tváří v tvář.

Nevýhody pohovorů

- Nedostatečná validita, pokud jde o předvídaní pracovního výkonu a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů.
- Spoléhá se na dovednosti osoby vedoucí pohovor.

- Může dojít k tomu, že se zčásti pozapomene na hodnocení schopností vykonávat různé úkoly obsazovaného místa a pohovor se odkloní stranou.
- Mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče.

Přístupy k pohovoru a volba přístupu

- *Biografický pohovor* – tradiční biografický rozhovor začíná buď od začátku (vzděláním) a potupuje krok za krokem ke konci (současné nebo poslední zaměstnání nebo poslední ukončené vzdělání) nebo postupuje opačně. Je třeba přesně připravit otázky, které umožní získat nezbytné informace k rozhodnutí o výběru.
- *Pohovor probíhající podle bodů specifikace pracovního místa* – cílem je získat informace odpovídající každému z hlavních bodů specifikace pracovního místa, aby bylo možné zjistit, do jaké míry odpovídá uchazeč danému požadavku. Obsahuje tyto body: znalosti, dovednosti a odbornost, osobní kvality a nakonec absolvované vzdělání (příprava na povolání).
- *Strukturované pohovory orientované na situaci* – zde je popsána nějaká typická situace a uchazeč je požádán, aby řekl, jak by se s touto situací vyrovnal nebo jak by se v ní zachoval.
- *Strukturované pohovory orientované na chování (schopnosti)* – otázkami se zjišťuje, jak se lidé zachovali v určitých konkrétních situacích, se kterými se v minulosti setkali. Otázky jsou strukturovány podle klíčových schopností chování, stanovených pro danou roli.
- *Strukturované psychometrické pohovory* – obsahuje předem zformulované otázky. Jde o vysoce strukturovaný přístup, protože vyžaduje výzkum a výcvik. Je vhodný jen v případech, kde je třeba provést pohovory s velkým množstvím uchazečů.

Čím více může být přístup k pohovoru strukturovaný pomocí situačních otázek nebo otázek týkajících se chování, tím lépe. Stále je však ještě užitečné prozkoumat to, jak uchazeč získával zkušenosti a jakou měl odpovědnost na všech svých dosavadních pracovních místech. Typický pohovor může obsahovat 10 nebo více předem připravených úkolů zkoumajících chování nebo „situačních“ otázek. (2, str. 383 - 386)

Postup při pohovoru

Pohovor by se měl zahájit tak, aby se uchazeči cítili dobře a uvolněně. V závěrečné fázi bychom se měli uchazečů zeptat, zda v zájmu své žádosti o zaměstnání ještě chtějí něco dodat. Měla by se jim poskytnout příležitost se ptát. Na konci pohovoru bychom jim měli poděkovat a informovat je o dalším postupu procesu výběru.

V průběhu pohovoru by měl být uchazeč povzbuzován k tomu, aby mluvil většinou sám. Tazatelových úkolem je přimět uchazeče k řeči a současně zajistit získání požadovaných informací. Z tohoto hlediska je žádoucí položit řadu otevřených otázek.

Při pohovoru může pokládat následující typy otázek:

- *Otevřené otázky* – mohou poskytnout spoustu užitečných informací, ale nemusíme se dozvědět přesně to, co chceme, a odpovědi mohou zacházet příliš do podrobností.
- *Otázky jdoucí do hloubky*
- *Konkretizující otázky* – cílem je vyjasnit nějakou skutečnost.
- *Hypotetické otázky* – používají se ve strukturovaných pohovorech orientovaných na situace, kdy navozují určitou situaci, a uchazeč má říci, jako by v ní reagoval.
- *Otázky zaměřené na chování* – jejich cílem je přimět uchazeče, aby vám řekl, jak by se choval v situacích, které byly označeny jako kritické pro úspěšný výkon práce na pracovním místě.
- *Otázky zaměřené na způsobilost* – smyslem je zjistit, co uchazeč zná, jaké má dovednosti a jak používá své schopnosti – co je schopen dělat.
- *Otázky týkající se motivace* – otázky o kariéře, úspěších, vítězstvích nad potížemi, zájmech a trávení volného času. (2, str. 386 - 390)

3. Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru.

V dalším textu se zaměřím na testy inteligence nebo osobnosti. Zmíním ale i testy schopností a další testy, které lze pro účely výběru pracovníků použít.

Psychologické testy

„Psychologický test je pečlivě zvolená, systematická a standardizovaná procedura pro vypracování vzorku odpovědí od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku odpovídající populace“³.

„Psychologické testy jsou nástroje měření, proto se jim často říká psychometrické testy. Psychometrický znamená doslova „měřící duši“. Účelem psychologického testu je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky, umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní“³.

Typy psychologických testů

- a) *Testy inteligence* – měří všeobecnou inteligenci. Při tomto výběru bychom měli mít na paměti, že nejlepší test je takový, který lze uplatnit u skupiny uchazečů, a to zejména v případě, že byl tento test z hlediska validity řádně prověřen a je možné vztahovat testové skóre k jakýmsi „normám“, tak aby to ukazovalo, jak je jedinec podstupující test srovnatelný se zbytkem populace.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

- b) *Testy osobnosti* – se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Osobnost je všeobecný a nepřesný termín vztahující se k chování jedinců a ke způsobu, jak je uspořádáno a koordinováno, když jedinec na sebe vzájemně působí s okolím. Jedním z nejčastěji akceptovaných způsobů klasifikace osobnosti je pětifaktorový model. Tento model definuje klíčové charakteristiky osobnosti. Tuto „velkou pětku“ tvoří: *extroverze/introverze, emoční stabilita, příjemnost, svědomitost, otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem.*
- c) *Testy schopností* – měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání.
- d) *Testy potenciálních schopností* – mají za úkol předpovídat potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů určité práce. Může jít o administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti a zručnost.
- e) *Testy získaných schopností* – měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláním nebo praxí. Nejtypičtějším příkladem je test psaní na stroji.

(2, str. 399 - 402)

Výběr a použití testů při výběru pracovníků

Je důležité vybrat takové testy, které splňují kritéria citlivosti, standardizace, spolehlivosti a validity. Je velmi obtížné dosáhnout požadovaných standardů, jestliže se organizace pokouší vytvořit si své vlastní testy, aniž do toho zapojí kvalifikovaného psychologa nebo získá odbornou radu od nějakého odborného sdružení psychologů.

Testy se často používají jako součást výběru pracovníků pro zaměstnání, která vyžadují velká množství uchazečů a kdy není možné se při předpovídání budoucího pracovního výkonu plně spolehnout na výsledky jiných zkoumání nebo na informace o dosavadních zkušenostech.

Testy inteligence jsou zvláště užitečné v situacích, kdy inteligence je klíčový faktor. Občas může být stejně tak důležité použít test inteligence k vyloučení uchazečů, kteří jsou pro danou práci příliš inteligentní, jako je použít jako záruky minimálně úrovně inteligence.

Testy potenciálních i získaných schopností jsou nejužitečnější pro pracovní místa, na nichž se požadují specifické a měřitelné dovednosti, jako jsou např. pracovní místa písařek nebo programátorů počítačů. Testy osobnosti jsou nejvhodnější v zaměstnání jako je prodej, kde „osobnost“ prodejce důležitá a kde není příliš obtížné najít kvantifikovatelná kritéria pro účely validizace testů.

Je důležité vyhodnocovat všechny testy pomocí porovnání výsledků, k nimž jsme došli ve fázi výběru, s výsledky, které vybraní pracovníci později dosahují. Aby byla statisticky významná, měla by být tato hodnocení prováděna po uplynutí přiměřené doby a u velkého množství uchazečů. (2, str. 403)

2.1.3 Uvádění pracovníků do organizace

Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

- překonat počáteční fázi, kdy je vše pro nového pracovníka neobvyklé a neznámé,
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

(2, str. 405 - 411)

2.1.4 Uvolňování lidí z organizace

Zaměstnanecký vztah může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází někam jinam. Nebo může skončit na konci kariéry pracovníka jeho penzionováním. Ve vzrůstající míře však lidé musejí odcházet nedobrovolně. Organizace mohou upadat nebo směřovat k tzv. štíhlé organizaci. Ukončují pracovní poměry z důvodu nadbytečnosti a používají i disciplinárních postupů k řešení nejen případů špatného chování, ale také případů neschopnosti. Politika a praxe formování podnikové pracovní síly, související s uvolňováním lidí z organizace, se však musí také týkat dobrovolných odchodů a penzionování.

Outplacement

Při umísťování propuštěných pracovníků mimo podnik (outplacement) jde vlastně o pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání náhradního zaměstnání. Zahrnuje v sobě i pomoc poskytovanou jedincům, aby se pomocí různých konzultací vyrovnali s duševním otřesem způsobeným propuštěním, pomoc související se změnou kariéry a pracovních cílů a pomoc v podobě inteligentních, ale citlivých pokynů, jak těchto cílů dosáhnout. (2, str. 413 - 423)

2.2 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace.

2.2.1 Strategický rozvoj zaměstnanců

Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií. Je zaměřen na zvyšování schopností zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidské zdroje firmy jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. Týká se tudíž rozvoje intelektuálního kapitálu požadovaného organizací i zabezpečování toho, že bude mít organizace tu správnou kvalitu lidí k uspokojování svých současných a budoucích potřeb. (2, str. 467)

Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů

Strategický rozvoj lidských zdrojů má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Značná část procesů rozvoje lidských zdrojů bude směřovat k vytvoření prostředí podněcujícího vzdělávání a rozvoj pracovníků. Aktivita rozvoje lidských zdrojů budou zahrnovat tradiční vzdělávací programy, ale mnohem větší důraz bude kladen na rozvíjení intelektuálního kapitálu a podporování a prosazování podnikového, týmového a individuálního učení a vzdělávání. Pozornost se koncentruje na vytvoření takového prostředí, v němž se znalosti rozvíjejí a řídí systematicky.

Složky rozvoje lidských zdrojů

- *Učení se* – jako permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností.
- *Vzdělávání* – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.

- *Rozvoj* – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
- *Odborné vzdělávání (výcvik)* – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové rovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně. (2, str. 467 - 468)

2.2.2 Učení probíhající v organizaci

Učení probíhající v organizaci se týká vytváření nových znalostí nebo úhlů pohledů, které jsou schopny ovlivňovat chování. Dochází k němu v širokém kontextu vztahů uvnitř organizace.

Výsledky učení probíhajícího v organizaci přispívají k rozvoji firemních schopností založených na zdrojích. Je to v souladu se základními principy řízení lidských zdrojů, zejména pak s tím, že je nezbytné investovat do lidí, aby se vytvořil intelektuální kapitál, jaký organizace potřebuje.

Proces učení probíhajícího v organizaci lze charakterizovat jako složitý a nepřiliš zřetelný třífázový proces, skládající se ze získávání, rozšiřování a sdíleného zavádění znalostí. Znalosti lze získat z bezprostřední zkušenosti či z bezprostředního zážitku, ze zkušenosti jiných a z paměti organizace.

Učíci se organizace

Pojetí učící se organizace spočívá v tom, že učení je podstatným faktorem umožňujícím organizaci přežít; že učení na úrovni činnosti, politiky i strategie musí být vědomé, soustavné a integrované; a že management je odpovědný za vytváření klimatu, v němž se celý personál bude moci soustavně učit. (2, str. 469 - 475)

Proces a oblasti učení

Učení neznamena jen mít nový úhel pohledu, novou myšlenku nebo nové chápání věcí. K učení dochází, když podnikáme účinné kroky, když odhadujeme a napravujeme chybu. Lidé se učí pro sebe a učí se od jiných lidí. Učí se jako členové týmů a v interakci, součinnosti se svými manažery, spolupracovníky a lidmi mimo organizaci.

Existují tři oblasti učení:

- *Znalosti* – co jedinci potřebují znát (poznávací učení)
- *Dovednosti* – co musejí být jedinci schopni dělat
- *Postoje* – co lidi cítí ve vztahu ke své práci

Podmínky pro efektivní učení

Učení bude pravděpodobněji efektivnější, bude-li splněno 5 podmínek:

1. *Učící se osoba je motivována k učení.* Může to být vnitřní motivace nebo motivace jako výsledek povzbuzování a stimulování jinou osobou.
2. *Kultura organizace podněcuje a podporuje učení.* Cílem organizace mělo být vytvářet kulturu a procesy podněcující učení.
3. *Učící se osobě se dostane rady, povzbuzení, podpory a zpětné vazby.* Pro všechny učící se osoby bude prospěšné, bude-li jim poskytnuta pomoc při definování a uspokojování jejich potřeb se učit.
4. *Učení se zlepší, když se poučíme z teorie učení.* Znamená to věnovat se pojetím křivek učení a klíčovým faktorům psychologie učení.
5. *Učení bude nejefektivnější, bude-li uspokojovat potřeby učící se osoby.* Lidé jsou schopni se učit v mnoha různých situacích, jestliže očekávají, že to uspokojí jejich potřeby úspěchu, růstu, uznání a zaměstnatelnosti.

Neformální učení

Neformální učení je učením se ze zkušeností. Většina učení neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. V následující tabulce jsou uvedeny charakteristiky neformálního a formálního učení se:

Neformální	Formální
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Učící se osoby se učí podle potřeby	Všechny učící se osoby se učí totéž
Učící se osoby rozhodují o tom, jak bude učení probíhat	O tom, jak bude učení probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Snadno přenositelné učení	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

Tabulka č. 3: Charakteristiky formálního a neformálního učení

Výhody neformálního učení jsou:

- Úsilí věnované učení odpovídá bezprostřednímu prostředí a je na ně zaměřené.
- Znalosti věci lze dosáhnout spíše postupně než pomocí velkých soust.
- Učící se osoby určují to, jakým způsobem získají znalosti, které potřebují.

Nevýhody spočívají v tom, že:

- Může to být otázka možností – někteří lidé je využijí, jiní ne.
- Z definice je to neplánované a nesoustavné, což znamená, že to nemusí nutně uspokojovat potřeby učení každého jedince nebo každé organizace.
- Učící se osoby si mohou prostě vybrat špatné zvyky.

Učení probíhající na pracovišti

Učení probíhající na pracovišti může mít tři formy:

- *Seminář jako místo, kde dochází k učení.* V tomto případě jsou učení a práce prostorově odděleny.
- *Pracoviště jako prostředí, kde dochází k učení.* Při tomto přístupu se stává samo pracoviště prostředím pro učení. Dochází k různým vzdělávacím aktivitám při výkonu práce na pracovišti a tyto aktivity bývají v různé míře členěny. Učení je záměrné a plánované, zaměřené na odborné vzdělávání pracovníků a jejich učení je podporováno, vhodným způsobem rozčleněno a monitorováno.
- *Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny.* V tomto případě se učení stává součástí každodenní práce a je zabudováno do běžných úkolů. Pracovníci rozvíjejí své dovednosti, znalosti a pochopení práce tím, že se zabývají podněty a výzvami, které před ně práce klade. Lze to charakterizovat jako soustavné a nikdy nekončící učení.

Soustavné učení probíhající na pracovišti od neformálního k formálnímu tvoří:

- Nepředvídané zážitky a střety, které mají za následek učení jako náhodný vedlejší produkt, který může nebo nemusí být vědomě rozpoznán.
- Pověření novou prací a účast v týmech nebo jiné s prací spojené podněty a výzvy, které jsou využity k učení a seberozvíjení.
- Samostatně iniciované a samostatně plánované zážitky a zkušenosti, včetně využívání médií a vyhledávání kouče nebo mentora.
- Účelově vytvořené programy mentorování, koučování nebo vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.
- Příležitostné kurzy v učebnách nebo samostatné učení se pomocí studijních materiálů.

Samostatné a samostatně řízené učení

Samostatné nebo samostatně řízené učení znamená, že lidé přebírají odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání za účelem zlepšení pracovního výkonu, na podporu svých aspirací týkajících se kariéry, nebo za účelem zvýšení své zaměstnatelnosti ve své organizaci i mimo ni.

Samostatné nebo samostatně řízené učení se týká seberozvíjení a to je podporováno a podloženo sebehodnocením, které vede k lepšímu pochopení sebe samého. Může obsahovat tyto čtyři fáze:

1. *Sebehodnocení* založené na tom, že jedinec analyzuje svou práci a životní situaci.
2. *Diagnóza* odvozená z analýzy potřeb a priorit v oblasti učení.
3. *Plánování činnosti* za účelem rozpoznání cílů, příležitostí i překážek, potřebných zdrojů a časového rozvrhu.
4. *Monitorování a přezkoumávání* za účelem zhodnocení pokroku v plnění plánu činnosti. (2, str. 469 - 490)

2.2.3 Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků

Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.

Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- Rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon.
- Pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů.
- Snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných.

Efektivní vzdělávání může:

- Minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností.
- Zlepšit individuální, týmový a podnikový výkon z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity.
- Zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků.
- Přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji.
- Zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace.
- Napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu.
- Poskytovat zákazníkům vyšší úroveň služeb.

Filozofie vzdělávání

Filozofie vzdělávání určité organizace vyjadřuje důležitost, kterou tato organizace vzdělávání přikládá. Některé firmy používají pasivní přístup a domnívají se, že pracovníci sami přijdou na to, jak se s prací vypořádat, nebo že to odkoukají od spolupracovníků. Jestliže takové firmy trpí nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, překonávají jej tím, že se snaží získat pracovníky od firem, které investují do vzdělávání.

Jiné podniky se v dobách, kdy se jim dobře daří, vrhají do vzdělávání a bez rozmyslu na ně vynakládají peníze. Ale v horších časech první, co tyto firmy udělají, je že přestanou na vzdělávání vynakládat jakékoliv prostředky.

Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání chápou to, že žijí ve světě, kde se dosahuje konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. Uznávají rovněž to, že současné nebo potencionální nedostatky v kvalifikaci mohou ohrozit jejich budoucí prosperitu a růst. V tvrdých obchodních podmínkách se tyto firmy přesvědčují o tom, že vzdělávání je investice, která se vyplácí. Chápou, že může být obtížně vyčíslit návratnost těchto investic, ale věří, že hmatatelné i nehmaterelné výhody vzdělávání tyto náklady více než ospravedlňují.

Nestačí však věřit ve vzdělávání jako v nějaký článek víry. Tato víra musí být podepřena pozitivními a realistickými představami a důkazy o tom, jak vzdělávání přispívá ke konečným výsledkům organizace. Je zapotřebí stanovit řadu konkrétních cílů vzdělávání, a to z hlediska návratnosti investic v podobě odpovídající jiným typům investic tak, aby se ukázal jasný finanční přínos.

Strategický přístup ke vzdělávání

Strategie vzdělávání se týká dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejích pracovníků. Filozofie vzdělávání zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj by měly být součástí procesu řízení. Řízení pracovního výkonu vyžaduje, aby manažeři pravidelně u svých podřízených týmů a jedinců zkoumali výkon z hlediska dohodnutých cílů, a aby také zkoumali faktory ovlivňující výkon, a odhalovali potřeby rozvoje a vzdělávání, které z tohoto zkoumání vyplynou. Uspokojování těchto potřeb je společnou záležitostí manažerů, týmů i jedinců, a to prostřednictvím koučování, konzultování a odpovídajících způsobů osvojování si znalostí a dovedností, vzdělávacích aktivit a akcí. Řízení pracovního výkonu vyúsťuje do plánů osobního rozvoje a do dohod nebo smluv o vzdělávání.

Vzdělávání se musí orientovat na problém v tom smyslu, že by mělo být plánováno tak, aby překonalo rozdíl mezi tím, co lidé mohou dělat a tím, co mají dělat v současnosti i v budoucnosti. Problém může být negativním problémem v podobě nějakého nedostatku, který je třeba napravit či překonat. Nebo může být pozitivním problémem, protože se týká toho, jak uspokojit potřebu rozvoje nových dovedností nebo rozšířit znalosti tak, aby se uspokojily budoucí požadavky.

Na vzdělávání bychom neměli pohlížet pouze jako na krátké, izolované kurzy poskytované pracovníkům v různých okamžicích jejich kariéry. Učení se a vzdělávání je nepřetržitý proces a je třeba sledovat a aplikovat politiku trvalého rozvoje.

Proces vzdělávání

Teorie učení naznačují, že v zájmu efektivnosti vzdělávání musí být splněno deset podmínek:

1. *Jedinci musejí být motivováni se učit.* Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností, nebo jejich současné postoje či chování je třeba zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných.
2. *Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu.* Musejí mít jasně definované cíle a normy, které bude možné použít k posouzení jimi dosaženého pokroku.
3. *Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení.* Musejí být správně orientovány a potřebují odezvu na to, jak si vedou.
4. *Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.* Jestliže učení uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb, jsou schopny se učit i za nejobtížnějších podmínek. A naopak, i nejlepší vzdělávací systémy mohou selhat, jestliže je vzdělávané osoby nebudou považovat za užitečné.
5. *Učení je aktivní, nikoliv pasivní proces.* Je třeba, aby učící se osoby byly aktivně zapojovány nejen do práce se vzdělavatelem a se spoluúčastníky vzdělávání, ale i do vytváření vzdělávacího programu.

6. *Je třeba zabezpečovat vhodné metody.* Vzdělavatelé musejí používat metody diferencovaně na základě bystrého úsudku, a to v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny.
7. *Metody učení a vzdělávání by se měli obměňovat a měly by být rozmanité.* Používání širší škály metod napomáhá učení tím, že udržuje zájem učících se osob.
8. *Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas.* Učení vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření si nových myšlenek a postupů i na akceptování toho, co se člověk učí.
9. *U učících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování.* Tyto osoby obvykle potřebují rychle vědět to, že pracují dobře. Proto je zapotřebí, aby do dlouhodobých vzdělávacích programů byly zařazeny určité mezistupně či etapy, na jejichž konci by docházelo k dílčímu vyhodnocování pokroku v učení a tím i k upevňování vědomí učících se osob o svém správném či nesprávném chování.
10. *Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody.*

Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořené specificky k uspokojování definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován.

Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- Definování potřeb vzdělávání.
- Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí.
- Využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání.
- Monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

(2, str. 496)

Plánované vzdělávání

Plánované vzdělávání jsou kroky orientované na dosažení vzdělávání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu. Proces plánovaného vzdělávání se skládá z následujících kroků:

1. *Identifikace a definování potřeb vzdělávání* – obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit existující schopnosti. Analýza se týká současných problémů, které je třeba vyřešit, i budoucích potřeb. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější.
2. *Definování požadovaného vzdělání* – je nezbytné jasně specifikovat, jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje je třeba změnit.
3. *Definování cílů vzdělávání* – definování nejen toho, co se mají lidé učit, ale také toho, co učící se osoby musejí být schopny po absolvování příslušného vzdělávacího programu dělat.
4. *Plánování vzdělávacích programů* – je třeba vytvořit vzdělávací programy, které by pomocí vhodné kombinace a vhodného propojení metod vzdělávání a umístění vzdělávání zabezpečily uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání.
5. *Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání* – je třeba rozhodnout, do jaké míry se bude vzdělávání zabezpečovat v organizaci, a do jaké míry mimo ni.
6. *Realizace vzdělávání* – zajistit, aby byly použity nejvhodnější metody, které zabezpečí, že vzdělávané osoby si osvojí takové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje, které potřebují mít.
7. *Vyhodnocení vzdělávání* – během programů se sleduje efektivnost vzdělávání a následně se provádí vyhodnocení dopadu vzdělávání. Smyslem obojího je zjistit, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.
8. *Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud to je nezbytné* – na základě vyhodnocení rozhodnout o míře, v jaké je třeba program plánovaného vzdělávání zlepšit, a o tom, jak by měly být uspokojeny zbývající či přetrvávající požadavky na vzdělávání.



Schéma č. 1: Proces plánovaného vzdělávání

(2, str. 491 - 499)

Analýza potřeb vzdělávání

Analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít. To je vlastně to, co by mělo překlenout vzdělávání, tj. rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím co by měli znát a být schopni dělat.

Potřeby vzdělávání by měly být za prvé analyzovány u organizace jako celku – tedy jako podnikové potřeby; za druhé by měly být analyzovány u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako skupinové potřeby. Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny. Analýza podnikových potřeb povede k rozpoznání potřeb v různých útvarech nebo zaměstnáních, zatímco analýza skupinových potřeb zase odhalí potřebu vzdělávání u jednotlivých pracovníků. Tento proces probíhá i obráceně.

Plánování programů vzdělávání

Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn.

Je důležité pečlivě zvážit cíle vzdělávacího programu. Obsah vzdělávacího programu by do značné míry měly determinovat analýzu potřeb učení a vzdělávání. Délka vzdělávacího programu samozřejmě závisí na jeho obsahu. Je také třeba pečlivě zvážit to, jak lze vzdělávání urychlit pomocí takových metod jako je např. vzdělávání pomocí počítačů.

Existují tři místa, kde je možné realizovat vzdělávání:

- *V podniku, při výkonu práce* – může spočívat ve vyučování nebo koučování manažery, vedoucími týmů nebo vzdělavateli. Je to jediný způsob, jak rozvíjet a uplatňovat specifické manažerské, vůdcovské, technické, prodejní, manuální a administrativní dovednosti. Nevýhodou je to, že efektivnost vzdělávání silně závisí na kvalitě vedení a koučování poskytovaného při práci.
- *V podniku, mimo výkon práce* – se může odehrávat ve zvláštních kurzech nebo ve vzdělávacích zařízeních, které jsou speciálně zařízeny pro vzdělávání a vybaveny i příslušným personálem. Je to nejlepší způsob, jak získat pokročilejší manuální či administrativní dovednosti, dovednosti v oblasti služeb zákazníkům či prodeje a naučit se spoustě věcí o podnikových procedurách a produktech podniku. Hlavní nevýhoda souvisí s přechodem vzdělávaných pracovníků ze vzdělávacího kurzu na pracovní místo, aby tam aplikovali své znalosti a dovednosti v praxi.
- *Externí vzdělávání* – je užitečné pro rozvoj znalostí a dovedností manažerů a vedoucích týmů a také pro rozvoj odborných a sociálních znalostí a dovedností, zejména v případech, týkají-li se kurzy standardní teorie a praxe, kdy lze snadno aplikovat obecné přístupy na specifické a konkrétní záležitosti. Hlavní nevýhodu představuje přenášení naučených znalostí a dovedností do praxe, zejména pak u externích kurzů.

Realizace vzdělávacích programů

Jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom, že kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu, a že každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky.

Existuje však řada skutečností, které ovlivňují vzdělávání pracovníků jednotlivých zaměstnání, i těch, které se týkají vzdělávání manažerů a vedoucích týmů, pracovníků prodeje, kvalifikovaných dělníků a administrativního personálu.

Vzdělávání manažerů a vedoucích týmů

Důraz by měl být kladen na vzdělávání při výkonu práce, plánované zážitky, koučování nebo pověření úkolem. To lze doplnit vzděláváním mimo pracoviště zabezpečujícím rozšiřování znalostí, zaplňování mezer, rozvoj dovedností nebo modifikaci postojů. Vzdělávání manažerů a vedoucích by mělo být trvalým procesem.

Vzdělávání pracovníků prodeje

Cílem by mělo být vybavení těchto osob znalostmi, dovednostmi, postoji a způsoby potřebnými ke splnění nebo překročení jejich pracovních cílů. Prvním požadavkem je znalost podniku a jeho produktů, zákazníků, konkurentů a postupů používaných při prodeji. Dále tito pracovníci musejí získat a rozvinout následující dovednosti: provádět průzkumy, zjednat si přístup k potencionálnímu zákazníkovi, prezentovat výrobky či služby, překonávat námitky, uzavírat obchody a vyřizovat stížnosti. Vzdělávání by se mělo zaměřit i na vytváření loajality k podniku, víry v jeho produkty, ale také organizování času, plánování činností atd.

Vzdělávání odborníků, kvalifikovaných dělníků a řemeslníků

Tyto programy lze rozdělit do čtyř hlavních typů:

- *Vzdělávání absolventů vysokých škol*
- *Vzdělávání studentů*
- *Vzdělávání techniků*
- *Vzdělávání kvalifikovaných dělníků nebo řemeslníků*

V hlavních odvětvích zaměstnávajících řemeslníky (ve strojírenství a stavebnictví) je odborné vzdělávání pro řemeslníky nebo učně tvořeno následujícími třemi fázemi:

- *Základní fáze* – během tohoto období se vzdělávajícím se osobám dostane výcviku v základních dovednostech v dílnách, tento výcvik se skládá z řady modulů.
- *Všeobecné vzdělávání* – zde se získávají zkušenosti v řadě různých oddělení a dochází k zapojení do řady procesů a operací.
- *Závěrečné vzdělávání* – přechází se do vybraného nebo přiděleného oddělení.

Během těchto tří fází musí útvar vzdělávání úzce spolupracovat se vzdělavateli, aby tak pokud možno co nejvíce zabezpečil vhodné propojení teorie s praxí.

Vzdělávání administrativních pracovníků

Toto vzdělávání je nejzanedbávanější formou vzdělávání. Neefektivnost kancelářské práce však může být významným faktorem snižujícím efektivnost organizace jako celku. Podnik si tedy nemůže dovolit zanedbávat vzdělávání v oblasti administrativních dovedností a procedur.

Vyhodnocování vzdělávání

Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků učení, které byly stanoveny. Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení kurzů je třeba získat a analyzovat. (2, str. 499 - 514)

2.2.4 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu. Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Proces rozvoje by měl být anticipující (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), reagující (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu) nebo motivační (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry). Aby docházelo k efektivnímu rozvoji manažerů, je nutné propojit tři prvky, a to seberozvíjení, rozvoj pocházející od organizace a rozvoj pocházející od šéfa

Formální přístupy k rozvoji manažerů jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu v rámci řízení pracovního výkonu nebo pomocí development centre. Postup může být strukturován podle seznamu klíčových schopností, které jsou definovány jako vhodné pro manažery.

Neformální přístupy k rozvoji manažerů využívají příležitostí k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce. Manažeři se učí vždy, kdy jsou konfrontováni s neobvyklým problémem, s novým a neznámým úkolem, nebo když přejdou na odlišné pracovní místo. Pak musejí vymyslet nový způsob, jak se vyrovnat se situací. Budou se učit, budou-li analyzovat to, co dělali, a konstatovat, jak a proč to přispělo k jejich úspěchu nebo neúspěchu. To je potenciálně nejvýkonnější forma učení se. (2, str. 523 - 529)

3. Analýza současného stavu

3.1 Popis firmy

Základní údaje o firmě Desko, a.s.

Akciová společnost Desko a.s. se sídlem v Desné v Jizerských horách, byla založena jednorázově Fondem národního majetku České republiky jako jediným zakladatelem na základě zakladatelské listiny ze dne 21. dubna 1992 ve formě notářského zápisu. V době založení společnosti bylo umožněno snížení základního jmění společnosti vzetím akcií z oběhu. Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 250 dne 1. května 1992 a byla založena na dobu neurčitou.

Základní kapitál společnosti činí 21 927 000 Kč a byl splacen ke dni jejího vzniku zakladatelem. Je rozdělen na 21 927 ks kmenových akcií o jmenovité hodnotě 1 000 Kč, znějících na jméno v listinné podobě. Společnost je ovládána společností PRECIOSA, a.s., která vlastní 70,38 % akcií. Společnosti je v současnosti známo, že 16,28 % akcií je v držení akcionáře Ing. Bohumila Hály a 10,62 % akcií je v držení akcionáře pana Břetislava Nesvadby. Ostatní akcie vlastní drobní akcionáři.

Předmětem podnikání je dle článku 4 Stanov společnosti:

- výroba kovových výrobků
- stavba strojů s mechanickým pohonem
- montáž záruvzdorných vyzdívek pecí a kotlů
- montáž ocelových konstrukcí a potrubních rozvodů v rámci živnosti volné
- montáže a opravy vyhrazených plynových zařízení
- výroba, instalace a opravy ústředního topení
- topenářství

- montáž, oprava, údržba vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí
- projektování elektrických zařízení
- zednictví
- tesařství
- výroba dřevěných leštících kotoučů
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rámci živnosti volné
- výroba výrobků z plastických hmot
- výroba, instalace, a opravy elektrických strojů a přístrojů

Společnost vlastní 14 stavebních objektů v účetní zůstatkové ceně k 31. 12. 2007 ve výši 32 884 tis. Kč a pozemky o celkové výměře 15 735 m² s celkovou účetní hodnotou 438 tis. Kč. Všechny tyto nemovitosti tvoří ucelený areál společnosti.

Historie společnosti

Akciová společnost Desko a.s. od svého založení v roce 1992 ve své podnikatelské činnosti navazuje na více než 50tiletou tradici svého právního předchůdce Jablonecké sklárny, státní podnik. Hlavními předměty podnikání jsou zajišťování činností a služeb ve sklářství, tj. stavba sklářských pecí a výroba forem a dalších zařízení pro výrobu skla, a výroba elektroinstalačního materiálu.

Strategie

Hlavním cílem zůstává vedle zlepšování kvality výrobků a služeb trvale zvyšovat zisk a hrubý obrat firmy. Tohoto cíle bude dosaženo ve výrobě elektroinstalačního materiálu především pokračováním v jeho umístování na další trhy. Ve službách pro sklářské firmy je stále naším cílem poskytovat komplexní služby v investičních dodávkách sklářských pecí a zajištění komplexního servisu na tyto naše dodávky. Ve výrobě elektroinstalačního materiálu se zaměřujeme na prodej tradičních výrobků a rozvíjíme výrobu pro výrobce bílého zboží v celé Evropě a Turecku.

Postavení na trhu

Předmětem podnikání je od jejího založení výroba a služby pro potřeby sklářského průmyslu, a to hlavně v regionu Jablonec nad Nisou, kde má společnost významné, nikoliv však dominantní postavení. Se svým výrobním programem proniká i na trhy v rámci celé České republiky. Společnost své aktivity v této oblasti rozvíjí i mimo sklářský průmysl. Mezi její odběratele v současnosti patří vedle strojírenských podniků i firmy z oblasti zpracování umělých hmot, firmy ze sféry služeb a také fyzické osoby.

Druhým, nikoliv však co se pořadí týče, předmětem podnikání je výroba elektroinstalačního materiálu. Jedná se výrobu kompaktních světel, objímek pro osvětlovací tělesa, mikrospínačů a vestavných spínačů pro elektrické přístroje.

Rozdělení činnosti podle druhů

Strojírenská výroba: výroba forem, přípravků, náradí a polotovarů, výroba strojů, včetně oprav a výroby náhradních dílů. Stavební a technologické konstrukce, potrubní rozvody a konstrukční činnost. Výroba speciálních elektrických rozvaděčů, elektromontážní práce na elektrických rozvodech.

Stavba pecí: stavby, generální a běžné opravy tepelných agregátů, včetně technologické, poradenské a zprostředkovatelské činnosti, výroba tvarovek a obrábění nekovových materiálů, pomocná stavební výroba, klempířské, tesařské, truhlářské, malířské a natěračské práce.

Výroba elektroinstalačního materiálu: výroba kompaktního svítidla do pečících trub elektrických i plynových sporáků a výroba objímek pro osvětlovací tělesa, výroba mikrospínačů a výroba vestavných spínačů pro elektrické přístroje. Produkce je určena jak pro tuzemské trhy, tak především u elektroinstalačního materiálu i pro země Evropského společenství a Turecka.

Charakteristika výsledků roku 2007

Hospodářské výsledky, kterých DESKO a.s. dosáhla v roce 2007, vykazují mírný pokles oproti předcházejícím letům. Tento pokles byl zejména zapříčiněn recesí sklářského průmyslu v roce 2007, což se projevilo poklesem tržeb zejména ve výstavbě a opravách sklářských pecí. Zároveň na výši tržeb měl nezanedbatelný vliv vývoj směnného kurzu Kč vůči EUR v zahraničním prodeji zejména kompaktních světel.

Organizační struktura firmy

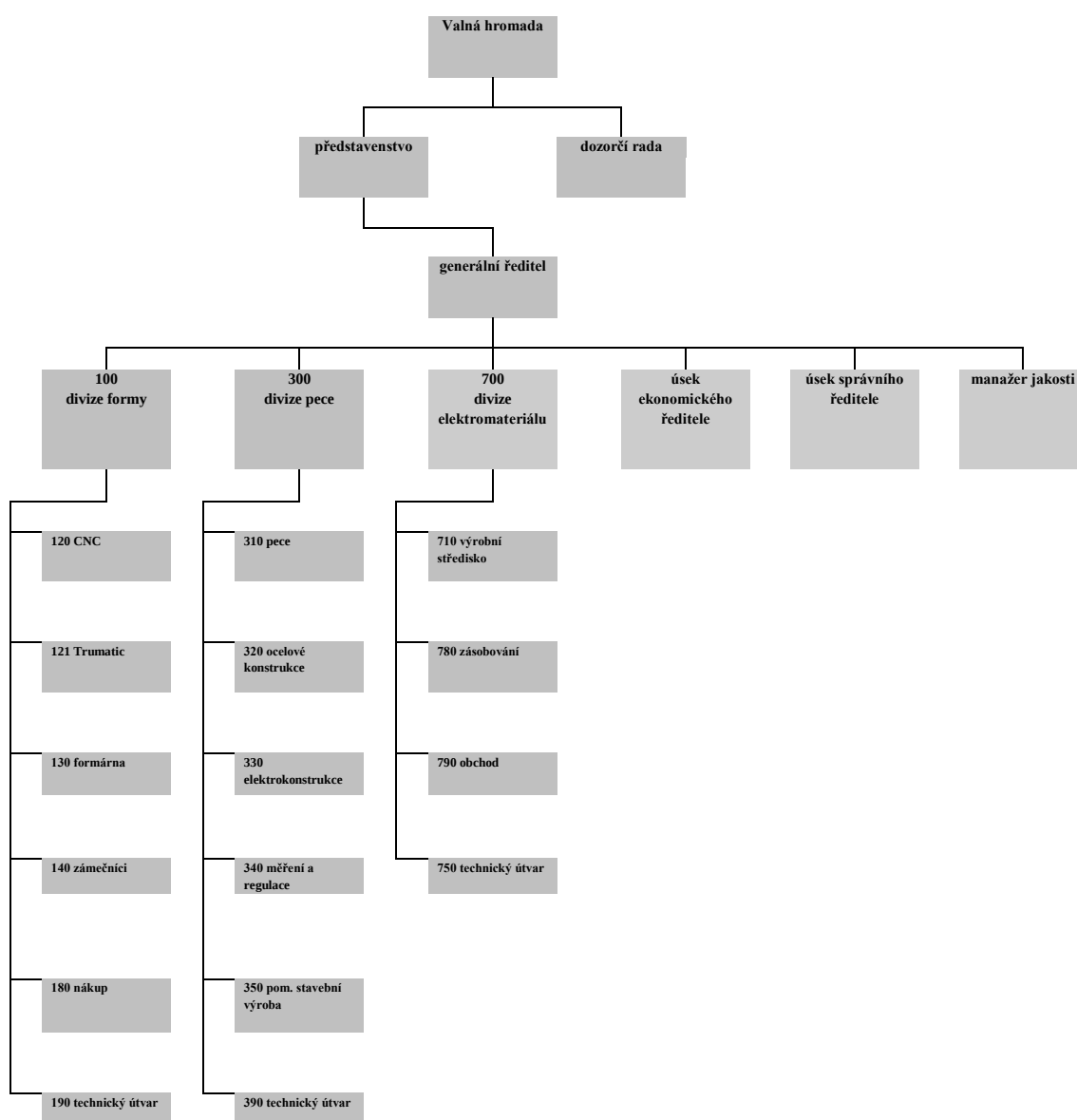


Schéma č. 2: Organizační struktura (12)

3.2 Přijímání zaměstnanců

3.2.1 Analýza stavu zaměstnanců

V tabulce č. 4 je uveden počet zaměstnanců podle jednotlivých nákladových středisek a pohlaví. Firma má celkem 159 zaměstnanců. Největší zastoupení má Elektro program a většinu zaměstnanců firmy tvoří muži.

Nákladová střediska	Ženy	Muži	Celkem
CNC	0	14	14
Trumatic	0	4	4
Zámečnická dílna	0	17	17
Zásobování	0	3	3
Správa divize 100	3	7	10
Pecní	0	14	14
Svařovna	0	10	10
Stavební	0	4	4
Elektro – konstrukce	1	10	11
Správa divize 300	2	4	6
Elektro program dílna	31	4	35
Odbyt	4	2	6
Zásobování	1	2	3
Správa divize 700	3	5	8
Správa společnosti	7	7	14
Celkem	52	107	159

Tabulka č. 4: Počty zaměstnanců dle středisek

Následující 2 tabulky člení zaměstnance podle věku a počtu odpracovaných let.

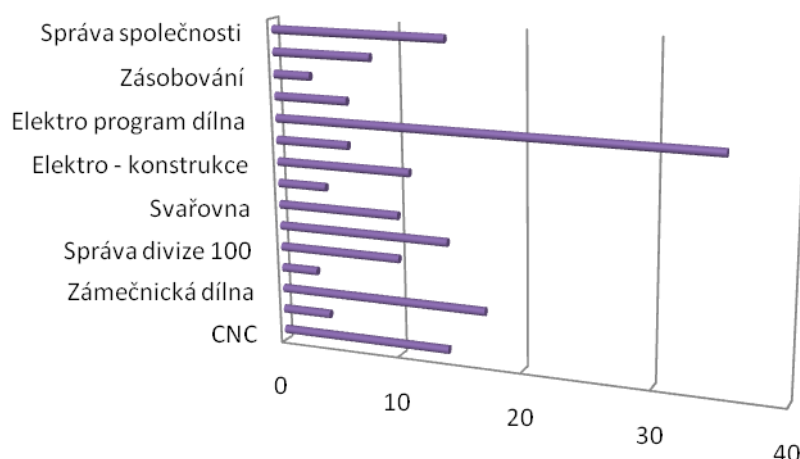
Věk	Počet
do 25	13
26-35	33
36-45	40
46-55	40
nad 55	33
Celkem	159

Tabulka č. 5: Členění dle věku

Odpracované roky	Počet
0-10	107
11-20	23
21-30	15
31-40	12
nad 40	2
Celkem	159

Tabulka č. 6: Počet odpracovaných let

Počet zaměstnanců dle středisek



Graf č. 1: Počet zaměstnanců dle středisek

Z následující tabulky vyplývá, že přes krátký nárůst zaměstnanců v roce 2006 se jejich počet v roce 2007 opět snížil. Pokles v roce 2007 byl způsoben recesí ve sklářství. Představenstvo proto direktivně nařídilo prověřit režijní zaměstnance a následně snížit jejich počet o deset.

Na počátku roku 2008 je celkový počet zaměstnanců 159, což znamená nepatrný pokles oproti roku 2007. Dva zaměstnanci byli propuštěni pro nadbytečnost. Dále byl nainstalován automat v sériové výrobě na divizi elektro, který by měl uspořit 10 dělnic na výrobě jednoho z výrobků. Část žen byla přesunuta na jinou sériovou výrobu, u některých dělnic, které měly uzavřeny pracovní poměr na dobu určitou, jim tento nebyl obnoven. Pokles na pecní divizi byl také způsoben recesí ve sklářství a odchodem do důchodu.

V letošním roce firma schválila zrušení dvou technicko-hospodářských míst z důvodu odchodu do důchodu. V režijních činnostech firma neplánuje žádný nový nástup. Pokud se ale objeví zájemce z řad kvalifikovaných mladých řemeslníků (např. učeň) bude přijat na volné místo v systemizaci. Těchto volných míst na dělnických kvalifikovaných pozicích je v systemizaci vždy cca 5 – 10%.

Rok	2005	2006	2007
Strojírenská výroba	45	48	48
Stavba pecí	50	52	44
Výroba elektroinstalačního materiálu	53	60	53
Celkem za společnost	164	175	163

Tabulka č. 7: Počty zaměstnanců v roce 2005 – 2007

3.2.2 Proces získávání zaměstnanců

Personální řízení firmy vychází z jejích potřeb stanovených předmětem činnosti a odpovídající vnitřní organizaci firmy. Přihlíží i k sociálním a pracovním parametrům regionu. Podkladem pro získávání zaměstnanců je analýza práce, pravomoci a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech, která se promítá zejména do dokumentů „Organizační řád“ a „Popisy pracovních míst“.

Výběr, příjem a zařazení

a) Výběr zaměstnanců na volná místa ve firmě se provádí jedním z následujících způsobů:

- na základě vlastní aktivity (ucházejí se sami o místo, na základě inzerátu nebo jiného informačního zdroje)
- na základě součinnosti s Úřadem práce
- na základě výběrového řízení
- na základě vytipování potencionálního zaměstnance některým zaměstnancem firmy

b) Právo jednat se zájemcem o možnost zaměstnání ve firmě má generální ředitel i ostatní vedoucí pracovníci od úrovně mistra výše. Pokud má na základě úvodního jednání nebo výsledku výběrového řízení firma i zájemce další, vyplní jednající vedoucí zaměstnanec se zájemcem Evidenční list uchazeče (formulář FB1_01_x) v části A-základní informace. Zájemce podepíše list na znamení souhlasu zaznamenaných údajů se skutečností. Jednající vedoucí zaměstnanec předá takto vyplněný a podepsaný

tiskopis generálnímu řediteli. V oddíle A tohoto listu nesmí být dopisovány citlivé údaje jako rodné číslo, národnost atd.

c) O přijetí zaměstnance rozhoduje generální ředitel firmy po projednání na poradě vedení. Základem pro rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí je porovnání kvalifikačních předpokladů, resp. Způsobilosti uvažovaného pracovního místa (zanesené do popisu tohoto pracovního místa) s mírou jejich plnění zaměstnancem (tzn. se znalostmi a schopnostmi uchazeče). Za vedlejší důvody pro přijetí nebo nepřijetí je možno považovat datum možného, resp. žádoucího nástupu a podobné důvody, nesmí však dojít k diskriminaci občana ve smyslu zákoníku práce.

d) Pokud generální ředitel rozhodne, že zaměstnanec nebude přijat, zaznamená tuto skutečnost do Evidenčního listu uchazeče v části B (údaje o přijetí a platu) a tento uloží prostřednictvím personalistky do desek nepřijatých zaměstnanců.

e) Pokud generální ředitel rozhodne, že zaměstnanec bude přijat, zaznamená tuto skutečnost do Evidenčního listu uchazeče (část B – údaje o přijetí a platu). Takto vyplněný Evidenční list uchazeče předá generální ředitel prostřednictvím správního ředitele pracovnímu místu – personalistika. Ta vyzve nastupujícího zaměstnance k dodání dalších osobních údajů a vyplní osobní údaje do externího formuláře SEVT 30 105 9. Vyplní žádanku o lékařskou prohlídku u lékaře, se kterým má společnost uzavřenou dohodu o provádění preventivní lékařské péče a vyzve nastupujícího zaměstnance k absolvování lékařské prohlídky. Na žadance musí být vyplněny požadavky na schválení všech činností, které jsou prováděny na pracovním místě. V případě, že lékař nedá souhlas s vykonáváním všech činností, nemůže být uchazeč přijat.

f) Údaje vyplněného Evidenčního listu uchazeče založí personalistka do programu JETRO. Informace nad rámec Evidenčního listu uchazeče do této evidence vloží na základě ověřených údajů předložených zaměstnancem. Personalistka dále vytiskne pracovní smlouvu a platový výměr, popř. dohodu o hmotné odpovědnosti a tyto dokumenty předá generálnímu řediteli. Ten potom uvedené dokumenty podepíše.

Generální ředitel potom prostřednictvím personalistky předá podepsané dokumenty příslušnému řediteli úseku nebo divize, který organizuje přijímací proces, a který předloží dokumenty k podpisu novému zaměstnanci, čímž s ním uzavře pracovní smlouvu a předá mu platový výměr, popř. dohodu o hmotné odpovědnosti.

g) Podepsanou kopii uvedených dokumentů předá příslušný ředitel úseku nebo divize personalistce pro účely personální evidence zaměstnanců.

Personalistka dále:

- převezme zápočtový list potvrzený od minulého zaměstnavatele
- předloží zaměstnanci k podpisu prohlášení k dani z příjmu
- vyplní evidenční list důchodového pojištění
- podá přihlášku na OSSZ a zdravotní pojišťovnu
- zavede zaměstnance do programu JETRO
a založí potřebné údaje do software na zpracování mezd (ABRA GOLD).

h) Zaměstnanec je povinen hlásit veškeré změny údajů personalistce. Ta je po ověření promítá, mají-li vliv na mzdovou evidenci, do software na zpracování mezd. Dále personalistka promítá změny v platovém zařazení, o kterých rozhodl generální ředitel. Personalistka ručí za promítnutí těch změn do programů JETRO i ABRA. Dále ručí za změnové řízení na formulářích SEVT 30 105 9.

i) Pokud je zaměstnanec vybírán prostřednictvím výběrového řízení, je za jeho organizaci odpovědný správní ředitel, za odbornou náplň potom příslušný vedoucí zaměstnanec, do jehož útvaru má vítěz konkurzu nastoupit. O přijetí zaměstnance rozhoduje generální ředitel firmy na návrh příslušného vedoucího zaměstnance a správního ředitele a po projednání poradou vedení. Další administrativa spojená s nástupem a změnami v údajích zaměstnance je stejná jako při přijetí zaměstnance mimo výběrové řízení.

Úvodní instruktáž zaměstnance

Úvodní instruktáž zahrnuje v průkazné podobě následující záležitosti:

- a) Bezpečnost práce, ochrana informací – vedoucí seznámí nového zaměstnance s problematikou bezpečnosti práce, upozorní na problémové prvky práce na konkrétním pracovním místě, seznámí zaměstnance s nutností mlčenlivosti o vybraných údajích firmy, s principy ekologické bezpečnosti. Metodicky řídí správní ředitel.
- b) Požární ochrana – vedoucí seznámí nového zaměstnance s problematikou požární ochrany, upozorní na možné zdroje požárního nebezpečí. Metodicky řídí správní ředitel.
- c) Plat – příslušný ředitel úseku nebo divize seznámí nového zaměstnance s jeho aktuálním platem, možnostmi jeho vývoje, možností přiznání nadtarifních složek platu apod.
- d) Jakost – manažer jakosti seznámí nového zaměstnance s problematikou systému řízení jakosti na základě ČSN EN ISO 9001:2001

(10)

3.2.3 Popis pracovních míst

Katalog prací byl zpracován na základě současných potřeb společnosti jako závazná norma pro:

- tvorbu tarifního mzdového systému
- personální plánování a tvorbu kvalifikačních profilů
- označování jednotlivých pracovních míst v rámci organizační struktury
- zajištění vazby na celostátní nomenklaturu odvětví a povolání a statistickou klasifikaci zaměstnání
- uplatnění jednotného informačního systému ve společnosti

Základním prvkem katalogu je povolání. Povolání obsahuje číselný znak a název podle celostátní nomenklatury, dále rámcovou charakteristiku povolání a rozpětí tarifních stupňů. Ucelené soubory činností vykonávané v DESKU byly formulovány jako profese, které jsou tříděny do tarifních stupňů podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací a přiřazeny pod nomenklaturní povolání. V rámci těchto povolání jsou označeny samostatným číselným kódem, ke kterému je současně přiřazen i statistický znak klasifikace zaměstnání (KZAM). Zatřídění prací je provedeno do 12 tarifních stupňů. Základem bylo vytvoření interního vzorku 40ti nosných profesí v DESKU a vyhodnocení jejich složitosti a namáhavosti. Ostatní práce byly zatříděny srovnávací metodou k tomuto vzorku. Pro úplnost a potřebu číselného kódování byly do katalogu zařazeny též mimotarifní funkce vrcholového řízení.

Pro příklad uvádím požadavky a náplň pracovního místa v 1. a 12. tarifním stupni. Dále náplň práce manipulačního dělníka a vedoucího útvaru.

	1. tarifní stupeň	12. tarifní stupeň
Minimální kvalifikace	Zaučení	Vysokoškolské vzdělání (inženýrský nebo magisterský stupeň) + min. 4-8 let praxe v oboru. Postgraduální vzdělání (doktorský stupeň) + min. 2-5 let praxe v oboru.
Obecné dovednosti a způsobilosti	Práce sestávající z jednoznačných opakujících se pracovních operací konané s jednotlivými předměty, jednoduchými pomůckami a ručními nástroji (úklid, mytí) bez vazeb na další procesy a činnosti. Jednotlivé manipulační operace s jednotlivými kusy a předměty malé hmotnosti (do 5 kg) v příznivých vnějších podmínkách.	Nejsložitější tvůrčí systémové práce a činnosti s nespecifikovanými vstupy, způsobem řešení i výstupy s možnými vazbami na celé spektrum dalších činností, kde jsou předmětem jednotlivé vědní obory a disciplíny a jiné nejširší a nejnáročnější systémy. Při výkonu prací nejsou stanoveny ani známy limitující podmínky a rozhodování vychází pouze z velmi obecných hypotéz.
Odpovědnost	Odpovědnost za snadno odstranitelné škody, které mohou vzniknout vlastní činností.	

Fyzické a psychické nároky	Běžné nároky na smyslové funkce.	Velmi vysoká psychická námaha
	Běžná zátěž nervové soustavy a běžné nároky na soustředěnost, pohotovost a emocionální stabilitu.	vyplývající z vysokých nároků na převážně tvůrčí myšlení ve vysoce abstraktní rovině při značné variabilitě a kombinovatelnosti procesů a jevů a na schopnosti nekonvenčního systémového nazírání v nejširších souvislostech.
	Práce bez rizika pracovního úrazu.	

Tabulka č. 8: Náplň práce v 1. a 12. tarifním stupni

Katalog prací		K-SPOL1	
Název povolání: Manipulační dělník		Číselný znak:	Rozpětí stupňů: 1 - 3
Charakteristika povolání: Pomocné práce na pracovištích prováděné podle pokynů, přesun hmot, materiálů, výrobků apod. ručně nebo manipulačními vozíky, třídění a čištění		Kvalifikační předpoklady: zaučení	
Čís. kód povolání	Příklady prací	Tarifní stupeň	KZAM
	Ruční manipulace se zbožím, výrobky, materiálem, obaly a surovinami do 5 kg hmotnosti podle pokynů s případným využitím jednoduchých mechanizačních prostředků, nakládání a skládání na vozidlo apod.	1	2605

Tabulka č. 9: Náplň práce – manipulační dělník

Katalog prací		K-SPOL6	
Název povolání: Vedoucí útvaru		Číselný znak:	Rozpětí stupňů: 9-12, alt. SP
Charakteristika povolání:		Kvalifikační předpoklady: střední úplné vzdělání + min. 2-4 roky praxe v oboru nebo vysokoškolské + praxe a vyšší dle zařazení	
Čís. kód povolání	Příklady prací	Tarifní stupeň	KZAM
	Zařazuje se na schválené systemizované funkční místo oddělení v rámci divize nebo ředitelství společnosti. Zařazení se stanoví na základě složitosti činností v řízeném útvaru, jejich vazeb na ostatní činnosti v organizační jednotce, dále podle rozsahu působnosti v rámci firmy a náročnosti personálního řízení. vedoucí útvaru ekonomického vedoucí útvaru odbytu – prodeje vedoucí útvaru zásobování – nákupu vedoucí útvaru TPV a konstrukce vedoucí ostatních útvarů		12319 12313 12339 12229 12399

Tabulka č. 10: Náplň práce – vedoucí útvaru (5)

3.3 Rozvoj a výcvik zaměstnanců

3.3.1 Analýza stávajícího stavu

Vzdělávání a výcvik

Tvorba plánu

a) Základní požadavky na plán výcviku vyplývají z nutnosti naplnění kvalifikačních požadavků místa kvalifikací osoby na tomto místě zaměstnané. Kvalifikační požadavky místa se odvozují:

- od popisu pracovního místa zpracovaného na toto místo
- od závazných právních předpisů i interních řídicích dokumentů upravujících výkon činností zahrnutých do popisu pracovního místa

b) Další požadavky na plán výcviku uplatňují vedoucí zaměstnanci i řadoví zaměstnanci průběžně, eviduje je správní ředitel.

c) Rámcový plán vzdělávání a výcviku sestavuje správní ředitel vždy na rok a to nejpozději v lednu příslušného roku.

d) Porada vedení analyzuje veškeré žádosti a porovnává je s kvalifikačními požadavky pracovních míst v porovnání s dosaženou kvalifikací zaměstnanců. Kvalifikační požadavky pracovních míst vycházejí z analýzy pracovních míst včetně podrobných popisů pracovních míst. Dále jsou analyzovány z pohledu právní závaznosti výcviku a z pohledu vyčleněných finančních prostředků.

e) Závěry analýzy pracovních míst se zachycují v programu JETRO.

f) O zařazení požadavku do plánu výcviku rozhoduje generální ředitel na poradě vedení. Plánované výcvikové akce se v období projednávání vedou jako záznamy v programu

JETRO. Za zpracování a údržbu tohoto plánu zodpovídá pracovní místo 022/001. Schválené akce se zakládají, včetně nenavržených účastníků, do programu JETRO.

g) Pokud není požadavek přijat, je vyrozuměn ten, kdo ho vznesl. Pokud byl požadavek uznán pro dané pracovní místo za oprávněný a nebyl zařazen pouze z finančních nebo organizačních důvodů, přenáší se do plánu dalšího období.

h) Přijaté požadavky jsou zařazeny do plánu a specifikovány – co do času realizace, účastníků, osnovy školení apod. Údaje jsou zaevidovány do programu JETRO.

i) Dále správní ředitel rozhodne, zda je možné zajistit výcvik interně nebo je zapotřebí externí školicí firma.

Výcvik provedený vlastními silami

a) Správní ředitel určí na návrh příslušného ředitele úseku nebo divize lektora a zaměstnance, který výcvik zajistí organizačně.

b) Proběhne vlastní výcvik.

Výcvik provedený externí firmou

a) O výběru dodavatele školení rozhodne správní ředitel. V případě, že není dodavatel zřejmý, může pověřit personálního referenta opatřením podkladů o nabídkách jednotlivých potencionálních dodavatelů.

b) Správní úsek zajistí vyplnění objednávek/smluv, projednání termínů a obchodních podmínek.

c) Správní ředitel určí prostřednictvím referenta konkrétního zaměstnance, který výcvik zajistí po organizační stránce.

d) Proběhne externí výcvik.

Evidence

a) Personální referent, případně zaměstnanec pověřený organizováním výcvikové akce, zajistí:

- na prezenční listině podpis lektora, který výcvikovou akci vedl
- podpisy a hodnocení kvality akce ze strany účastníků
- pokud se provádí ověření znalostí jeho výsledek – zda a jak účastníci prospěli
- eventuálně další důležité údaje

Hodnocení se provádí u odborných výcvikových akcí. U periodických školení, která jsou předepsaná zákonem nebo obdobným předpisem, se hodnocení jednotlivých akcí nemusí provádět ze strany vedoucího.

Bezprostředně po akci vyhodnotí každý zaměstnanec, který se zúčastnil školení, úroveň akce. U periodických školení, která jsou předepsaná zákonem nebo obdobným předpisem, hodnocení jednotlivých akcí nemusí provádět všichni účastníci školení, ale pouze náátkově vybraní. (10)

Plán vzdělávání

Na rok 2007 byla naplánována celková částka 250 tis. Kč, skutečnost byla 221 464 Kč. Je to částka pouze za externí dodávky.

V souvislosti se zaváděním nového informačního systému proběhla řada školení, která však byla placena v rámci celé dodávky SAPu. Na rok 2008 je naplánována opět částka ve výši 250 tis. Kč.

Označení akce	Výcviková akce	Plánovaná účast	Skutečná účast	Dodavatel
BP-004	Odborná příprava požár. hlídek	4	4	ext
EK-01	Ekonomika	1	1	ext
IS-001	Systém jakosti	46	46	int
JZ-001	Jazyková příprava	6	6	ext
Mg-001	Managerský výcvik	6	6	ext
PD-003	Řidiči motorových vozíků	33	33	ext
PD-005	Elektrikáři, projektanti apod.	1	1	ext
PD-007	Svářeč elektr. obloukem	2	2	ext
PD-009	Obsluha rámových pil (katrů)	1	1	ext
PD-011	Lešenáři	5	5	ext
PD-012	Obsluha zdvihacích zařízení	49	49	ext
PDO-001	Ostatní pracovní dovednosti	5	5	int
PP-001	Prac. právo, soc. zabezpečení,	26	26	ext
V-001	výrobní proces	13	13	int
VT-001	Výpočetní technika	61	61	ext
VT-003	CAD	2	2	ext

Tabulka č. 11: Plán vzdělávání za období 1. 1. 2007 - 31. 12. 2007 (9)

Fialově označené výcvikové akce jsou povinné ze zákona.

Dotazníkové šetření

Abych zjistila názory zaměstnanců na současný systém vzdělávání a jejich přání v této oblasti, jsem provedla dotazníkové šetření. K vyplnění jsem poskytla cca 110 formulářů, vrátilo se 90 vyplněných dotazníků. Šetření se zúčastnilo 68 mužů a 22 žen, převažovaly dělnické profese. Dotazník je uveden v příloze č. 1.

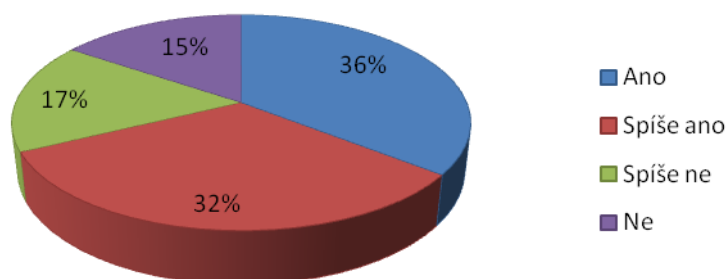
Dotazník se skládal ze třinácti otázek, z nichž prvních šest se týkalo osobních údajů a názorů na stávající stav. Zbylé otázky zjišťovali, zda by zaměstnanci uvítali více příležitostí ke vzdělávání, v jaké oblasti by se chtěli vzdělávat a jaká forma by pro ně byla nejprínosnější. Respondenti měli na výběr několik možných odpovědí typu: ano, spíše ano, spíše ne, ne, popřípadě jiných podle typu otázky.

Výsledky dotazníkového šetření

Spokojenost se současným stavem

Z dotazníku vyplynulo, že 68 % respondentů je se stávajícími možnostmi vzdělávání ve firmě spokojeno. Není ale zanedbatelné, že 32 % zaměstnanců má zcela opačný názor. Odpovědi byly stejnoměrně zastoupeny u mužů i u žen všech věkových kategorií. Odpovědi jsou uvedeny v následujícím grafu.

Jste spokojen(-a) se stávajícími možnostmi vzdělávání se ve firmě?



Graf č. 2: Spokojenost se stávajícími možnostmi vzdělávání

72 % respondentů se v minulosti již nějakého vzdělávacího kurzu zúčastnilo. Mezi muži se zúčastnilo 76 % respondentů mezi ženami 59 %. Ani zde se účast na těchto kurzech příliš nelišila v závislosti na věku.

31 % respondentů, kteří již nějaký kurz navštívili, se zúčastnilo více než čtyř kurzů. 14 % se zúčastnilo čtyř, 11 % tří, 21 % dvou a 23 % jednoho kurzu. Ženy nejčastěji navštívili tři nebo čtyři kurzy. Muži nejčastěji více než čtyři kurzy, poté následovaly jeden a dva navštívené kurzy. 95 % respondentů hodnotí tyto kurzy jako přínosné. Muži i ženy se v této otázce shodují.

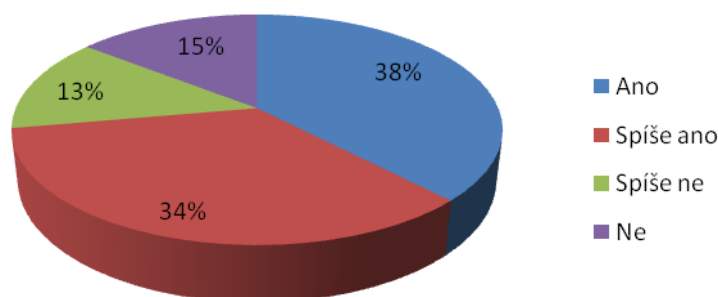
Z těch, kteří se zatím žádného kurzu nezúčastnili, by 62 % tuto možnost ani neuvítalo. Pouze 36 % těchto respondentů by se nějakého kurzu do budoucna chtělo zúčastnit. V tomto případě by tuto možnost uvítaly spíše ženy.

Z první části dotazníku vyplynulo, že většina respondentů je se současným stavem spokojena a kurzy, jichž se zúčastnili, považují za přínosné. Dále jsem zjistila, že ti, co se ještě žádného kurzu nezúčastnili, ani o tuto možnost ve většině případů nestojí. To znamená, že ve většině případů jejich neúčast na kurzech není způsobena nedostatkem příležitostí, ale jejich nezájmem. Je otázka, co jejich nezájem způsobuje.

Přání v oblasti vzdělávání

Přestože většina respondentů byla se stávajícím stavem možností vzdělávání spokojena, jak ukazuje následující graf, 72 % respondentů odpovědělo, že by uvítalo ještě více možností vzdělávat se. V této otázce se shodují jak muži, tak ženy. Toto číslo se shoduje s počtem těch respondentů, kteří se již nějakého kurzu zúčastnili. Tzn., že ti co měli zájem o vzdělávací kurzy v minulosti, by jich v budoucnu chtěli navštívit více než doposud. Je zde tedy určitá skupina zaměstnanců, kteří jsou v této oblasti aktivnější a mají větší zájem o vzdělání, než ti zbývající.

Uvítal(-a) byste více možností vzdělávat se?

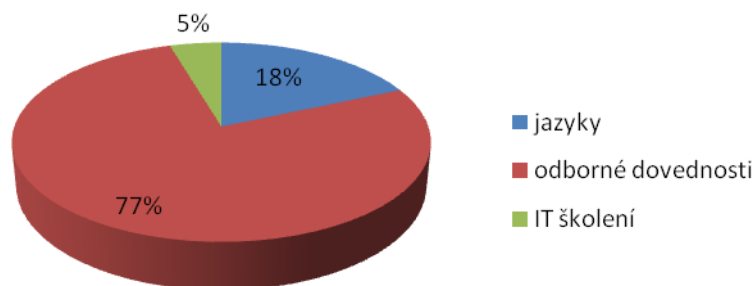


Graf č. 3: Uvítal (-a) byste více možností vzdělávat se?

Tito respondenti by se chtěli nejčastěji zúčastnit jednoho až dvou kurzů, druhá nejčastější odpověď byla dva až tři kurzy. Jeden až dva kurzy by chtěli častěji navštívit ženy než muži. 39 % respondentů by uvítalo skupinové kurzy, které se budou konat ve firmě. 31 % respondentů by naopak uvítalo skupinové kurzy mimo firmu. 20 % respondentů by upřednostnilo individuální kurzy ve firmě. Pro většinu respondentů (88 %) by bylo nejprínosnější, kdyby tyto kurzy vedl externí pracovník.

Jako hlavní oblast, ve které by se chtěli účastníci šetření vzdělávat, byly označeny odborné dovednosti. Na druhém místě se objevuje učení se cizích jazyků (převážně u žen). Nepatrná část respondentů by uvítala i kurzy v oblasti IT.

V jaké oblasti byste se chtěl(-a) vzdělat?



Graf č. 4: V jaké oblasti byste se chtěl (-a) vzdělávat?

35 % respondentů označilo jako nejpřínosnější kurzy pořádané formou přednášky, dále pak 34 % by se nejradši učilo akcí. 26 % by upřednostnilo koučování malých skupin. Kurzy formou přednášky více upřednostňují ženy. Naopak pro muže je přínosnější učení se akcí. Rozdíly mezi těmito skupinami ale nejsou nijak výrazné.

Z druhé části dotazníku vyplynulo, že většina zaměstnanců by uvítala více příležitostí ke vzdělávání. Jedná se hlavně o ty zaměstnance, kteří se kurzů běžně zúčastňují. Optimální by byl jeden až tři skupinové kurzy ve firmě i mimo firmu vedené externím odborníkem za rok. Nejžádanější oblastí vzdělávání jsou odborné znalosti. V této oblasti je pro respondenty nejpřínosnější forma kurzu přednáška, učení se akcí, ale i koučování malých skupin.

3.4 Shrnutí

Firma má velice dobře zpracované vnitropodnikové materiály v oblasti lidských zdrojů, které vznikly při zavádění normy ISO 9001. V těchto materiálech jsou velice detailně uvedeny odpovědnosti jednotlivých pracovníků a procesy v oblasti lidských zdrojů. Je zde i přesně popsáno, jak se administrativní úkony zavádějí do informačního systému.

Přestože je oblast lidských zdrojů, tedy i přijímání zaměstnanců, teoreticky zpracována kvalitně, realizace v praxi je poněkud odlišná. Firmě totiž chybí personální úsek, který by tento systém realizoval v praxi.

Stejně jako oblast přijímání zaměstnanců, tak i oblast vzdělávání zaměstnanců je ve firmě na dobré úrovni. Současný systém zaměstnancům umožňuje absolvovat kurzy povinné ze zákona i kurzy, o které sami projeví zájem. Mj. z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali více možností vzdělávání. Část zaměstnanců ale nemá o vzdělávání zájem. Po celkové analýze oblasti vzdělávání tedy mohu konstatovat, že tato oblast nepotřebuje realizaci výraznějších změn. Nutno ale podotknout, že i zde se jako největší nedostatek projevuje absence personálního úseku, který by měl vzdělávání pracovníků na starost.

Podrobněji se problémovými oblastmi budu zabývat v kapitole návrhů, kde uvedu, jak by firma mohla nedostatky napravit.

4. Návrh řešení

Jak jsem již uvedla, největším nedostatkem v oblastech přijímání a vzdělávání zaměstnanců je fakt, že firma nemá specializovaný personální úsek, který by tyto personální činnosti v praxi prováděl. Celá oblast lidských zdrojů je ve firmě považována pouze za podpůrnou a nejsou zde žádní specialisté, kteří by tuto oblast měli na starost. V současné době odpovídá za personální řízení firmy generální ředitel, dále správní ředitel, který je přímo odpovědný generálnímu řediteli a stará se o personální činnosti. Nutno podotknout, že správní ředitel vykonává ve firmě ještě několik dalších funkcí. O mzdovou agendu se stará účetní, s evidencí školení vypomáhá např. i zásobovačka z elektroútvary. Vzhledem k tomuto nedostatku bude značnou část této kapitoly tvořit návrh personálního úseku.

Tento problém je v malých a středních firmách obvyklý. Často se stává, že manažeři podceňují význam práce s lidmi. Zastávají názor, že stačí lidem práci přidělit a zaplatit jim za ni. Obvykle toto ale nestačí, práce s lidmi je oblast mnohem širší. Dobře zvládnutá personální práce firmě přinese efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování pracovního výkonu, větší spokojenost pracovníků, a tím i méně konfliktů, menší fluktuaci, větší loajalitu pracovníků. Všechny tyto faktory se samozřejmě odrazí v hospodářských výsledcích firmy. I menší firma musí mít v každém okamžiku promyšlenou a připravenou koncepci personálních činností. (11, str. 9 - 17)

Proto firmě navrhnu personální úsek, který bude vykonávat personální činnosti. Konkrétně se zaměřím na oblast přijímání a vzdělávání zaměstnanců. Navrhnu činnosti a složení úseku, požadavky na jednotlivé pozice, začlenění personálního úseku do organizační struktury a jeho vztahy s ostatními úseky firmy. Na závěr uvedu, jaké to pro firmu bude znamenat změny, a provedu zhodnocení navrhovaných opatření.

4.1 Návrh personálního úseku

4.1.1 Činnosti personálního úseku

Personální úsek bude pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Bude zajišťovat odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytovat v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. Bude plnit i některé úkoly směrem k vnějším institucím (např. k institucím státní statistiky, trhu práce, místní, regionální či ústřední správy aj.)

Mimo hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, bude personální úsek plnit i některé specifické úkoly. Bude formulovat, navrhovat a prosazovat personální strategii a personální politiku organizace. Radit vedoucím pracovníkům a usměrňovat je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci. Vyjadřovat se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti práce. Zajišťovat existenci a fungování personálních činností. Metodicky řídit, organizovat, koordinovat a soustavně dbát na zlepšování jejich provádění.

Mezi personální činnosti bude patřit: plánování potřeb pracovníků, vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a tvorba personálního informačního systému. V dalších podkapitolách se zaměřím pouze na přijímání a vzdělávání zaměstnanců.

(6, str. 18 - 19)

4.1.2 Začlenění a vztahy s ostatními úseky

Nejprve se budu zabývat začleněním nově vzniklého personálního úseku do stávající organizační struktury. Nově vzniklý personální úsek jsem se rozhodla začlenit na úroveň jednotlivých divizí, ekonomického a správního úseku a na úroveň manažera jakosti. Jak jsem již zmínila, personální řízení může velice významně

přispívat k prosperitě a výkonům firmy. Proto by měl mít manažer personálního úseku stejně významné postavení jako ostatní liniový manažeři. Začlenění ukazuje následující schéma.

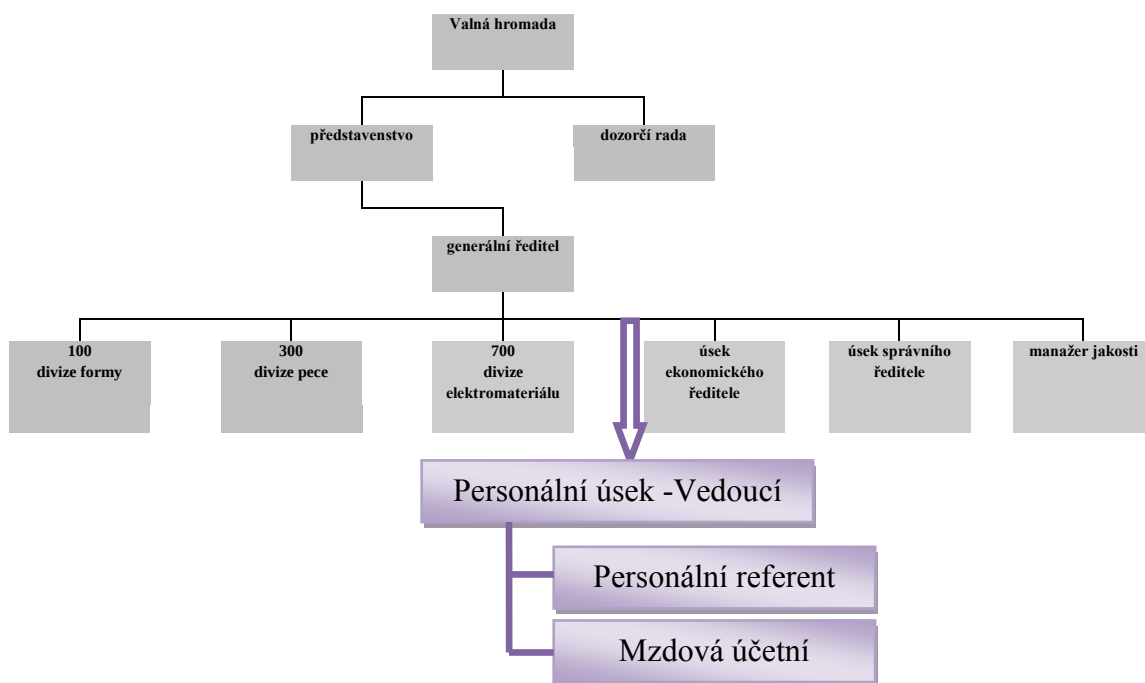


Schéma č. 3: Začlenění personálního úseku

Vztahy s ostatními úseky

Na personálním řízení se obvykle podílí hlavní vedení firmy, které definuje strategická rozhodnutí a směr vývoje, manažeři odpovědní za výsledky svých úseků, zaměstnanci, specializovaný úsek nebo pracovník odpovědný za personalistiku a zástupci zaměstnanců (odborové organizace). (11, str. 19)

Pokud uvážíme všechny výše zmíněné subjekty, musíme mimo jiné vzít v úvahu také otázku odpovědnosti. I přestože bude ve firmě zřízen personální úsek, zůstanou jednotliví vedoucí zapojeni do procesu plánování, výběru, výcviku a vyškolení, hodnocení a odměňování a dalších činností v personální oblasti, i když se na realizaci těchto činností budou podílet především odborníci z personálního úseku. I přesto, že budou řízením personálních záležitostí pověřeni jiní, vedoucí za ně zůstane i nadále

odpovědný. Skutečnost, že je pověřen těmito záležitostmi někdo jiný, nesníží zodpovědnost vedoucího, pouze ji přenesse i na ty ostatní.

Jednotlivým pracovníkům personálního úseku budou muset být přiděleny povinnosti, poskytnuty pravomoci a bude muset být vyvolán pocit zodpovědnosti. Povinnosti, pravomoci i odpovědnost jim budou muset být vysvětleny zcela jasně.

(13, str. 26)

Personální úsek bude ve své podstatě poskytovat služby. Bude pomáhat zaměstnancům, vedoucím a organizaci jako takové. Vedoucí personálního úseku nebude mít pravomoc řídit ostatní oddělení. Bude mít pouze poradní pravomoc, která bude mít ale poměrně velkou váhu. Když personální vedoucí poradí jinému vedoucímu, jak vyřešit určitý problém týkající se personálních zdrojů, tento vedoucí nemusí radu přijmout. Pokud ji ale nepřijme, ponese odpovědnost za veškeré následky. V některých záležitostech bude účelné udělit personálnímu úseku výkonnou pravomoc. Například při některých vysoce formálních nebo běžných rozhodnutích. Například bude účelnější, když o výhodách pro zaměstnance rozhodne personální vedoucí, než kdyby o nich rozhodoval každý vedoucí divize sám. To by mohlo mít za následek nepřiměřeně vysoké náklady. Jednotliví vedoucí samozřejmě mohou požádat vedení firmy o přezkoumání, pokud s rozhodnutím personálního vedoucího nebudou souhlasit.

V této situaci může docházet ke konfliktním situacím mezi vedoucími jednotlivých úseků nebo divizí a personálním vedoucím s výkonnou pravomocí. Například vedoucí divize bude chtít někoho přijmout za vyšší plat, než jaký doporučují odborníci v personálním úseku. Tyto konflikty sice mohou narušit přátelské vztahy, přesto ale nutí vedoucí, aby neustále prověřovaly své cíle a metody. (13, str. 31 - 32)

4.1.3 Personální obsazení úseku

Velikost personálního úseku není v žádné literatuře přesně definována. Zpravidla se tvrdí, že firma s 30 – 40 zaměstnanci již nemůže bez personalisty dobře fungovat. V další studii se uvádí, že v průměru bývá 1000 zaměstnanců na 36 odborníků v personální oblasti. Po přepočítání na 159 zaměstnanců firmy Desko, a.s. vychází potřeba odborníků v personálním úseku na 5 pracovníků. Pro začátek jsem se ale rozhodla stanovit pro personální úsek tři pracovníky, kteří budou pro výkon personálních činností postačující.

Výkon personálního úseku může být zajištěn různými způsoby, např.:

- pouze vlastními personalisty,
- z části vlastními personalisty a zčásti outsourcingem,
- z části vlastními personalisty, zčásti delegováním na vedoucí zaměstnance, a zčásti outsourcingem. (4, str. 13)

Na personálních činnostech ve firmě Desko, a.s. se budou podílet odborníci na personalistiku – vedoucí personálního úseku a personální referent. Bude zde působit i mzdová účetní. Na některých personálních činnostech, jako je přijímání nových zaměstnanců, identifikování potřeb vzdělávání, hodnocení zaměstnanců a dalších, se budou podílet i manažeři ostatních úseků. Jazykové, případně další odborné kurzy, které si firma nebude moci zajistit sama, budou pořizovány v rámci outsourcingu. Firma může využít stávajících kontaktů na vzdělávací organizace. Samozřejmě všichni tito zaměstnanci budou podřízeni generálnímu řediteli.

Jak jsem již uvedla, klíčovou postavou personálního úseku bude vedoucí personálního úseku. Vzhledem k tomu, že personální úsek tvoří pouze tři zaměstnanci, není tedy prostor k tomu, aby jednotlivé personální činnosti vykonávali odborníci na každou jednotlivou oblast. Proto se bude muset vedoucí personálního úseku zabývat velkým množstvím každodenních činností podle potřeb firmy. Bude tedy muset mít všeobecné znalosti z řízení lidských zdrojů a zastávat tedy roli generalisty. Výhodou

bude jednoznačně to, že vedoucí bude mít každodenní kontakt s ostatními vedoucími a bude vědět, jaké služby od něj budou požadovány.

Vedoucí personálního úseku bude muset mít důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblastech personální práce. Bude se muset vyznat i v ostatních problémech organizace. Bude muset být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, bude se muset orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace. Bude muset mít rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejích nejnovějších trendech, být trochu právník a trochu psycholog. Bude muset umět jednat s lidmi, neustále se učit a rozvíjet své organizační schopnosti. V neposlední řadě bude muset mít podnikatelské myšlení a být partnerem v podnikání. Nebude jen administrativním pracovníkem, ale tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož bude každodenní kontakt s pracovníky a manažery a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí.

Mezi jeho hlavní úkoly bude patřit:

- řízení a nastavení personální strategie,
- implementace personálních systémů a politik v souladu s platnou legislativou a strategií firmy,
- údržba aktuální organizační struktury v SAP,
- plánování lidských zdrojů,
- zodpovědnost za nábor, vzdělávání, hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců,
- nastavení spolupráce s odbory,
- řízení chodu personálního oddělení, komunikace s externími dodavateli,
- navrhování změn a jejich zavádění,
- zodpovědnost za transformaci firemní kultury,
- zodpovědnost za systém a nástroje ve fungování interní komunikace.

Vedoucí personální úseku bude zařazen do 12. tarifního stupně. Dle kolektivní smlouvy z roku 2007 je mzda pro 12. stupeň stanovena ve výši 16 160 Kč. Případné prémie budou tvořit přibližně 25% ze mzdy.

Personální úsek bude tvořit také personální referent, který bude přímo podřízený vedoucímu personálního úseku. Personální referent bude zařazen do 9. tarifního stupně, kterému odpovídá mzda 11 980 Kč, plus prémie 25%.

Do jeho náplně práce bude především patřit:

- spolupráce s manažery při výběrových řízeních,
- koordinace náboru nových zaměstnanců,
- vedení personální agendy,
- spolupráce na strategii mezd a bonusů,
- spolupráce na zpracovávání podkladů pro mzdy,
- zpracovávání pracovní smlouvy a dohody o práci,
- zajišťování reportingu pro vedení společnosti,
- příprava pracovně právních dokumentů,
- jednání s úřady, agenturami,
- organizace a koordinace školení zaměstnanců,
- organizace školení nových zaměstnanců,
- spolupráce s interními i externími lektory, příprava seminářů,
- komunikace s externími dodavateli.

Třetím členem personálního oddělení bude mzdová účetní, která bude podřízena jednak vedoucímu personálního úseku, ale bude také spolupracovat s vedoucí účetního oddělení. Bude zařazena do 6. tarifního stupně a bude jí náležet mzda ve výši 9 420 Kč.

Mzdová účetní bude mít za úkol především následující činnosti:

- zpracovávání mezd a související agendy včetně přenosu do účetnictví,
- zpracovávání sociálního a zdravotního pojištění a daně včetně vyúčtování a hlášení,
- zpracovávání výkazů vyplývajících z mezd,
- zajišťování evidence pracovníků a provádění změn v evidenci,
- zajišťování evidence sociálního fondu,
- zpracovávání podkladů pro hlášení a rozborů mezd dle požadavků ředitele úseku,
- úzká spolupráce s ekonomickým úsekem společnosti.

Mzdovou účetní již firma má, zbývajících dva odborníky bude muset najít pomocí přijímacího řízení nebo vyškolit stávající zaměstnance, kteří by na tyto pozice byli vhodní a měli o ně zájem. Podrobné specifikace všech tří pozic jsou uvedeny v příloze č. 2.

Nabídka školení v oblasti řízení lidských zdrojů nebo personalistiky je široká. Například firma Tutor nabízí kurz „Akademie pro personalisty“. Kurz se věnuje novému zákoníku práce, vzdělávání zaměstnanců, výběru zaměstnanců pomocí kompetenčních metod, motivaci, hodnocení a odměňování pracovníků. Je obohacen znalostmi z personalistiky a propojen s reálnými problémy z praxe. Kurz obsahuje 22 lekcí a jeho cena je 8 999 Kč. Firma TAW Czech, s.r.o. například nabízí kurz „Základy personální práce“ nebo „Strategické řízení lidských zdrojů.“

4.2 Změny v oblasti přijímání zaměstnanců

Co se týče způsobu získávání nových zaměstnanců, v minulosti firma zkoušela získávat zaměstnance pomocí inzerátů v okresních novinách. Tento způsob ale nebyl příliš šťastný. Ve výsledku se firmě přihlásilo sice velké množství zájemců, ale značnou část tvořili ti, kteří nesplňovali požadavky nebo ti, kteří měli zájem pouze o potvrzení

pro úřad práce. I z tohoto důvodu firma příliš neinzeruje na úřadě práce. Pokud ano, požaduje jen kvalifikované zájemce. Těch je ale v regionu nedostatek, proto se snaží získávat zaměstnance i z jiných firem. Pokud firma hledá odborníky, osloví přímo vytipované lidi. Firma nevyužívá získávání zaměstnanců přes online formulář na svých internetových stránkách, protože nové zaměstnance nevyhledává příliš často a tento způsob by nebyl příliš efektivní.

Firma také spolupracuje se Střední průmyslovou školou v Jablonci nad Nisou, která vychovává budoucí techniky a řemeslníky ve strojírenských a elektrotechnických oborech. Zájemcům poté umožňuje výkon praxe v rámci výuky, a pokud učni projeví zájem, mohou u firmy získat zaměstnání. Účinnost je sice menší než 10%, ale firma si tak může alespoň částečně vychovávat budoucí zaměstnance, kteří nahradí ty, kteří např. odchází do důchodu. Firma dále připravuje vytipované dělníky a techniky na střední řídicí funkce, které se v budoucnu uvolní přirozeným odchodem.

Z výše uvedených informací vyplývá, že firma se potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Proto bych firmě doporučila i nadále spolupracovat s odbornými středními školami a vychovávat si tak potencionální zaměstnance, kteří budou přesně odpovídat jejím požadavkům.

Vzhledem k tomu, že firma ročně nepřijímá větší množství zaměstnanců a ve většině případů vyžaduje kvalifikované pracovníky, nejlepší způsob získávání nových zaměstnanců bude výchova učňů, vytipování si odborníků v jiných firmách nebo příprava vlastních zaměstnanců, na pozice, které se postupem času uvolní, například odchodem jiných pracovníků do důchodu.

Přijímání nových pracovníků doposud ve skutečnosti vypadalo tak, že nové zaměstnance si vyhledávala každá divize samostatně. V jednotlivých divizích za tuto oblast odpovídal ředitel. Konečné slovo měl generální ředitel. Osoba teoreticky odpovědná za přijímání pracovníků (správní ředitel) se o přijetí nového zaměstnance dozvěděla až posléze. A poté se snažila vše zdokumentovat podle stanovených předpisů.

Po zřízení personálního úseku bude proces přijímání nových zaměstnanců probíhat odlišně. Doposud měl právo jednat se zájemcem o zaměstnání generální ředitel a ostatní příslušní vedoucí pracovníci. Po zřízení personálního úseku se na výběru zaměstnance bude podílet vedoucí personálního úseku a vedoucí divize, jíž se pracovní pozice bude týkat. O přijetí zaměstnance bude i nadále rozhodovat generální ředitel. Přijetí zaměstnance se již nebude schvalovat na poradě vedení, ale s vedoucím personálního úseku a vedoucím příslušné divize.

Na výběrovém řízení se bude podílet i personální referent, který bude mít na starost koordinaci výběrového řízení a administrativní záležitosti, jako je zpracování evidenčního listu uchazeče. Následně, při přijetí zaměstnance, převzetí zápočtového listu, předložení prohlášení k dani z příjmu, vyplnění evidenčního listu důchodového pojištění a přihlášky na OSSZ a zdravotní pojišťovnu. Personální referent bude mít na starost i zavedení veškerých potřebných informací do informačního systému. Veškerá evidence se bude provádět souběžně s úkony, které v rámci přijímacího řízení proběhnou. Dosud tyto činnosti vykonávala mzdová účetní – personalistka.

Při přijetí zaměstnance prováděl záznam o přijetí zaměstnance generální ředitel, ten byl poté předán mzdové účetní přes správního ředitele. Nyní bude moci záznamy o přijetí provádět personální referent, který bude přítomen přijímacímu řízení. Tento úkon se tedy značně zjednoduší. V případě přijetí zaměstnance, personální referent následně vyzve nastupujícího zaměstnance k doplnění dalších osobních informací a následně vše zanese do informačního systému. Vytiskne pracovní smlouvu a další potřebné dokumenty, které poskytne vedoucímu personálního oddělení. Ten pak předloží smlouvu k podepsání nastupujícímu zaměstnanci.

Vedoucí personálního úseku bude také metodicky řídit problematiku bezpečnosti práce a požární ochrany. Nastupujícího zaměstnance seznámí s platem a jeho složkami. Doposud tyto činnosti vykonával správní ředitel a vedoucí jednotlivých úseků.

Mzdová účetní se bude zabývat pouze mzdovou agendou a nebude již vykonávat jiné personální činnosti.

4.3 Změny v oblasti vzdělávání zaměstnanců

Počet kurzů, kterých se zaměstnanec může během roku zúčastnit, není pevně stanoven. Zaměstnanci je navštěvují podle potřeby. Po každé akci se provede šetření spokojenosti, a pokud zaměstnanci projeví nespokojenost, je dodavatel vyškrtnut. Zaměstnanci se mohou mj. účastnit veletrhů, např. Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně nebo veletrhu Ampér.

Vzdělávací kurzy nejsou zaměstnancům poskytovány v rámci motivačního systému, ale spíše dle aktuálních potřeb. Firma sice vítá zájem zaměstnanců o vzdělávací kurzy, nutno ale podotknout, že určitá část zaměstnanců nemá o vzdělávání příliš zájem. Většina zaměstnanců by ale uvítala více možností vzdělávat se. Firma by proto měla ty zaměstnance, kteří nemají příliš zájem se vzdělávat, více motivovat a těm, kteří zájem mají, vzdělávání v co nejvyšší míře umožnit.

V případě, že měli zaměstnanci zájem účastnit se nějakého kurzu, požádali ústně svého vedoucího a ten tuto žádost přednesl na poradě vedení firmy. I nadále budou moci požadavky na výcvik uplatňovat jednotliví vedoucí i řadoví zaměstnanci. Požadavky již nebude evidovat správní ředitel, ale vedoucí personálního úseku. Ten bude mít na starost i zpracování a údržbu plánu vzdělávání a výcviku. Požadavky na výcvik dříve schvaloval generální ředitel na poradě vedení. Nyní budou požadavky schvalovány vedoucím personálního oddělení, který bude odpovídat i za dodržování stanoveného rozpočtu. Schválené výcvikové akce zanesou personální referent do informačního systému. Referent doplní časové údaje, počet účastníků, osnovu školení apod. V případě, že se požadavek neschválí, personální referent to oznámí tomu, kdo požadavek vznesl.

Vedoucí personálního úseku, namísto správního ředitele, rozhodne, zda bude výcvik zajištěn interně nebo externě. Pokud se výcvik bude realizovat externě, personální referent provede průzkum jednotlivých dodavatelů, po odsouhlasení vedoucím, provede objednávku a výcvik zajistí po organizační a administrativní stránce.

Vše zaeviduje i do informačního systému. Po provedené vzdělávací akci referent provede šetření týkající se hodnocení přínosu této akce pro zúčastněné zaměstnance.

4.4 Zhodnocení navrhovaných opatření

Doposud nesl za personální řízení odpovědnost generální ředitel. Odborné činnosti byly svěřeny správnímu řediteli. O účetní problematiku se starala mzdová účetní - personalistka. Po zřízení personálního úseku, bude za personální řízení odpovídat vedoucí personálního úseku, který bude přímo podřízený generálnímu řediteli. Odborné činnosti budou nyní rozděleny mezi vedoucího personálního úseku a personálního referenta. Za mzdovou agendu bude odpovídat mzdová účetní.

Nový systém provádění personálních činností značně zjednoduší a zefektivní přijímání zaměstnanců i jejich vzdělávání. Generální ředitel část odpovědnosti za tyto oblasti přenesl na vedoucího personálního oddělení a personální úsek jako takový. Tento úsek v čele s personálním vedoucím bude, díky svým odborným znalostem, moci pružněji a efektivněji vybrat požadovaného zaměstnance nebo naplánovat a uskutečnit vzdělávací akce. Personální referent, který se postará o organizační a administrativní záležitosti, zase usnadní práci svému vedoucímu. Proces přijímání i vzdělávání zaměstnanců tak bude pružnější a přehlednější. Mzdová účetní bude mít na starost pouze mzdovou problematiku a nebude již muset vykonávat i jiné činnosti související s personalistikou. Tyto nové postupy ušetří značnou část práce správnímu řediteli. Navíc tím, že se touto oblastí nyní budou zabývat specialisté, se celý systém zefektivní.

Po zřízení personálního úseku by měla firma následně měřit jeho efektivnost, aby se zjistilo, zda je příspěvek úseku k přidané hodnotě reálný, a kde je zapotřebí personální činnosti ještě zlepšovat. V podstatě by měla zjišťovat jak dobře je personální práce vykonávána a jaký je její dopad na výkon firmy, tj. efektivnost konečného výsledku. Jako ukazatele mohou sloužit například míra fluktuace, míra absence, obdržené a uplatněné návrhy, statistika zdraví a bezpečnosti práce, výsledky šetření

spokojenosti zaměstnanců nebo průzkumy názorů liniových manažerů na služby, které jim personální úsek poskytuje.

Typy měřítek výkonu, které mohou být použity k hodnocení personálního úseku:

- *Peněžní měřítka*, která zahrnují maximalizaci výnosu, minimalizaci nákladů.
- *Časová měřítka* vyjadřují výkon v porovnání s časovým plánem, množství nevyřízených záležitostí a rychlost aktivit nebo reakcí.
- *Míry efektu* zahrnují dosažení nějaké normy, změny v chování, fyzické plnění práce a úroveň zabezpečení služeb.
- *Reakce* ukazují, jak ostatní posuzují úsek nebo jeho pracovníky.

Kvantitativními kritérii mohou být:

- Přidaná hodnota připadající na pracovníka.
- Zisk připadající na pracovníka.
- Hodnota prodeje připadající na pracovníka.
- Náklady připadající na pracovníka.
- Přidaná hodnota na jednotku měny nákladů na zaměstnávání lidí.

(2, str. 127-129)

Spolu se zřízením a provozem personálního úseku se objeví jisté náklady. Po zřízení nového úseku firmě přibudou náklady na mzdy dvou nových pracovníků – vedoucího a referenta, včetně sociálního a zdravotního pojištění. Nemalou položku bude tvořit potřebné odborné školení a chybějící kancelářské vybavení. Stanovím i určitou rezervu na ostatní výdaje.

Název položky	Částka
Mzdy (vedoucí, referent)	28 140,-
Soc. a zdrav. pojištění placené zaměstnavatelem	9 849,-

Tabulka č. 12: Mzdové náklady

Název položky	Částka
Základní školení vedoucího a referenta	20 000,-
Kancelářské zařízení	60 000,-
Ostatní provozní náklady	13 000,-

Tabulka č. 13: Náklady na zřízení personálního úseku

Během roku se budou pravidelně opakovat náklady na mzdy pracovníků personálního úseku. Každý měsíc se budou objevovat výdaje na telefon, spotřební materiál atp. Personální úsek dále bude mít k dispozici i plánovanou částku 250 000 Kč vyhrazenou na vzdělávání zaměstnanců.

Název položky	Částka
Mzdy (vedoucí, referent, účetní)	450 720,-
Soc. a zdrav. pojištění placené zaměstnavatelem	157 752,-
Částka plánovaná na vzdělávání	250 000,-
Provozní náklady	156 000,-

Tabulka č. 14: Roční náklady personálního úseku

Celková částka na zřízení a provoz personálního úseku se může zdát vysoká. Musíme mít ale stále na paměti, že personální úsek má schopnost hrát významnou roli ve zvyšování přidané hodnoty a dosahování konkurenční výhody. Jedná se ale pouze o částky přibližné.

Závěr

Protože lidské zdroje jsou pro každou firmu jedním z klíčových faktorů, vybrala jsem si pro svou diplomovou práci téma přijímání a vzdělávání zaměstnanců. Cílem mé práce bylo navrhnout změny v oblastech přijímání a vzdělávání, které by přispěly k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů a následně i k lepším hospodářským výsledkům firmy.

V teoretické části jsem popsala proces zabezpečování lidských zdrojů, který zahrnuje plánování, získávání a výběr zaměstnanců a uvádění zaměstnanců do firmy. Nedílnou součástí je i otázka uvolňování zaměstnanců. Dále jsem uvedla, jaké jsou možnosti rozvoje lidských zdrojů. Popsala jsem, jak důležitý je strategický rozvoj zaměstnanců, v čem spočívá učení probíhající ve firmě a v neposlední řadě, jaké jsou možnosti odborného vzdělávání a výcviku.

V praktické části jsem nejdříve popsala firmu, se kterou jsem na této práci spolupracovala. Poté jsem analyzovala oblast získávání a výběru zaměstnanců. Zde jsem uvedla, kolik má firma zaměstnanců a jaké změny v počtu zaměstnanců do budoucna plánuje. V další části jsem se zaměřila na proces získávání a výběr zaměstnanců. Popsala jsem, jak celý proces probíhá, a kdo je za něj odpovědný. Z provedené analýzy této oblasti jsem zjistila, že proces získávání a výběru zaměstnanců byl formálně na dobré úrovni. Ve skutečnosti, ale firmě chyběl specializovaný personální úsek, který by prováděl personální činnosti, tedy i přijímání zaměstnanců.

Stejně tak i oblast vzdělávání zaměstnanců byla víceméně v pořádku. Zaměstnanci mohli navštěvovat kurzy, a to povinné ze zákona nebo dle jejich vlastních požadavků, pokud byly schváleny vedením firmy. Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je se stávajícími možnostmi spokojena. Ti zaměstnanci, kteří již v minulosti nějaké kurzy navštívili, by ale uvítali větší množství kurzů. Naopak ti, kteří zatím žádné kurzy neabsolvovali, o ně ani zájem v dotazníku neprojevovali. Proto by bylo dobré, kdyby firma tuto skupinu zaměstnanců ke vzdělávání více motivovala.

I v této oblasti se jako největší nedostatek projevila absence personálního úseku. Z tohoto důvodu tvořil značnou část čtvrté kapitoly návrh personálního úseku. Nejprve jsem uvedla, jaké činnosti bude nově vzniklý personální úsek zastávat. Dále jaké bude začlenění úseku a jaké bude mít vztahy s ostatními úseky ve firmě. Také jsem navrhla personální obsazení, kde jsem uvedla jednotlivé pozice a pracovní náplň. V kapitole 4.2 a 4.3 jsem popsala, jak se navržená opatření projeví při přijímání a vzdělávání zaměstnanců. Nakonec jsem navrhovaná opatření zhodnotila.

Navržený personální úsek firmě pomůže personální činnosti vykonávat efektivněji. Konkrétně přijímání a vzdělávání zaměstnanců bude po zřízení tohoto úseku probíhat pružněji a přehledněji. Největší předností bude bezpochyby to, že tyto specializované personální činnosti bude vykonávat tým odborníků.

Použité zdroje

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) BĚHOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 5) *Katalog prací*. Desná: Desko, a.s., 2008. 187 s.
- 6) KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- 7) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 8) KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.
- 9) *Plán vzdělávání*. Desná: Desko, a.s., 2007. 1 s.
- 10) *Příručka jakosti*. Desná: Desko, a.s., 2005. 10 s.
- 11) STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- 12) *Výroční zpráva*. Desná: Desko, a.s., 2007. 28 s.
- 13) WILLIAM, B. W., Jr. *Lidský faktor a personální management*. Přeložila Barbora Procházková. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Seznam použitých zkratek a symbolů

aj.	a jiné
a kol.	a kolektiv
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atp.	a tak podobně
atd.	a tak dále
cca	cirka
č.	číslo
EUR	euro
HR	human resource (lidské zdroje)
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
Ks	kus
m ²	metr čtverečný
mj.	mimo jiné
např.	například
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
tis.	tisíc
tj.	tj.
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
%	procento

Seznam tabulek, schémat, grafů a příloh

Tabulka č. 1: Harmonogram zpracování

Tabulka č. 2: Specifikace pracovního místa

Tabulka č. 3: Charakteristiky formálního a neformálního učení

Tabulka č. 4: Počty zaměstnanců dle středisek

Tabulka č. 5: Členění dle věku

Tabulka č. 6: Počet odpracovaných let

Tabulka č. 7: Počty zaměstnanců v roce 2005 - 2007

Tabulka č. 8: Náplň práce v 1. a 12. tarifním stupni

Tabulka č. 9: Náplň práce – manipulační dělník

Tabulka č. 10: Náplň práce – vedoucí úseku

Tabulka č. 11: Plán vzdělávání za období 1. 1. 2007 - 31. 12. 2007

Tabulka č. 12: Mzdové náklady

Tabulka č. 13: Náklady na zřízení personálního úseku

Tabulka č. 14: Roční náklady personálního úseku

Schéma č. 1: Proces plánovaného vzdělávání

Schéma č. 2: Organizační struktura

Schéma č. 3: Začlenění personálního úseku

Graf č. 1: Počet zaměstnanců dle středisek

Graf č. 2: Spokojenost se stávajícími možnostmi vzdělávání

Graf č. 3: Uvítal (-a) byste více možností vzdělávat se?

Graf č. 4: V jaké oblasti byste se chtěl (-a) vzdělávat?

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Popis pracovních míst v personálním úseku

Příloha č. 1: Dotazník

1	Pohlaví	Muž		Žena	
2	Věk	do 25 let	26-35 let	36-45 let	nad 55 let
3	Pracovní pozice				
4	Jste spokojen(-a) se stávajícími možnostmi vzdělávání se ve firmě?	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne
5	Zúčastnil(-a) jste se již nějakého vzdělávacího kurzu v rámci tohoto zaměstnání?	Ano			Ne
5a	Pokud ne, uvítal(-a) byste tuto možnost?	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne
5b	Pokud ano, kolika kurzů jste se zúčastnil(-a)?	1	2	3	4 více
6	Byly pro Vás tyto kurzy přínosné?	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne
7	Uvítal(-a) byste více možností vzdělávat se?	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne
8	Pokud ano, kolik kurzů za rok byste chtěl(-a) navštívit?	1-2	2-3	3-4	více
9	Jakou formu kurzů byste upřednostnil(-a)?	individuální ve firmě	individuální mimo firmu	skupinové ve firmě	skupinové mimo firmu jiné
10	Kdo by měl podle Vás tyto kurzy vést?	externí pracovník	zaměstnanec (nadmězený) z firmy		
11	V jaké oblasti byste byste se chtěl(-a) vzdělat?	jazyky	odborné dovednosti	IT školení	jiné: uveďte do otázky 13
12	Jaká forma by pro Vás byla nejvíce přínosná v oblasti odborných znalostí?	přednáška	samostatné učení pomocí multimediálních nástrojů	koučování malých skupin	individuální koučování
13	Váš další návrh pro zlepšení stávajícího stavu:				

Příloha č. 2: Popis pracovních míst v personálním úseku

Katalog prací			K-SPOL6
Název povolání: Vedoucí personálního úseku		Číselný znak:	Rozpětí stupňů: 9-12, alt. SP
Charakteristika povolání:		Kvalifikační předpoklady: střední úplné vzdělání + min. 2-4 roky praxe v oboru nebo vysokoškolské + praxe a vyšší dle zařazení	
Čís. kód povolání	Příklady prací	Tarifní stupeň	KZA M
	Řízení a nastavení personální strategie Implementace personálních systémů a politik v souladu s platnou legislativou a strategií firmy Údržba aktuální org. struktury v SAP Plánování lidských zdrojů Zodpovědnost za nábor, vzdělávání, hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců Nastavení spolupráce s odbory Řízení chodu personálního oddělení, komunikace s externími dodavateli Navrhování změn a jejich zavádění Zodpovědnost za transformaci firemní kultury Zodpovědnost za systém a nástroje ve fungování interní komunikace Tvorba vnitřních směrnic BOZP a PO - analýzy úrazovosti, účast v komisích při projednávání PÚ, проверки BaOZP Zdravotní péče - spolupráce se smluvním zdrav. zařízením, vstupní, výstupní, periodické prohlídky Personální controlling - měsíční a roční reporty stanovených personálních a mzdových ukazatelů	12	
		Str. č.	

Katalog prací			K-SPOL2
Název povolání: Personální referent		Číselný znak:	Rozpětí stupňů: 6 – 9
Charakteristika povolání: Personální práce a pracovněprávní úkony, personální evidence, výchova a vzdělávání zaměstnanců, metodika hodnocení zaměstnanců, zajišťování sociální politiky, stanovování programů personálního rozvoje.		Kvalifikační předpoklady: střední úplné vzdělání +odborné kurzy +min. 1 rok praxe v oboru	
Čís. kód povolání	Příklady prací	Tarifní stupeň	KZAM
	Spolupráce s manažery výběrových řízení Koordinace náboru nových zaměstnanců Vedení personální agendy Spolupráce na strategii mezd a bonusů Spolupráce na zpracovávání podkladů pro mzdy Zpracovávání pracovní smlouvy a dohody o práci Zajišťování reportingu pro vedení společnosti – měsíční a čtvrtletní reporty a další vyžadovaná hlášení Příprava pracovně právních dokumentů Jednání s úřady, agenturami Organizace a koordinace školení zaměstnanců Organizace školení nových zaměstnanců Spolupráce s interními i externími lektory, příprava seminářů Komunikace s externími dodavateli	9	
		Str. č.	

Katalog prací			K-SPOL3
Název povolání: Mzdová účetní		Číselný znak:	Rozpětí stupňů: 6 – 9
Charakteristika povolání: Zajišťování účetních prací za vymezený organizační celek na úseku mezd		Kvalifikační předpoklady: vysokoškolské vzdělání + min. 1 rok praxe v oboru střední úplné vzdělání + 2-4 roky praxe v oboru	
Čís. kód povolání	Příklady prací	Tarifní stupeň	KZA M
	Zpracovávání mezd a související agendy včetně přenosu do účetnictví Zpracovávání sociálního a zdravotního pojištění a daně včetně vyúčtování a hlášení Zpracovávání výkazů vyplývajících z mezd Zajišťování evidence pracovníků a provádění změn v evidenci Zajišťování evidence sociálního fondu Zpracovávání podkladů pro hlášení a rozborů mezd dle požadavků ředitele úseku Úzká spolupráce s finančním úsekem společnosti	6	
		Str. č.	