

UNIVERZITA PARDUBICE
DOPRAVNÍ FAKULTA JANA PERNERA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Bc. Hana Toboříková

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza personálních činností ve firmě Grupo Antolin Turnov, s.r.o.

Hana Toboříková

Diplomová práce

2008

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Hana TOBOŘÍKOVÁ
Studijní program: N3708 Dopravní inženýrství a spoje
Studijní obor: Dopravní management, marketing a logistika
Název tématu: Analýza personálních činností ve firmě Grupo Antolin Turnov, s.r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Základní pojmy
2. Personální činnost
3. Grupo Antolin Turnov, s.r.o.
4. Analýza personálních činností ve firmě Grupo Antolin Turnov, s.r.o.
5. Návrhy a náměty pro zlepšení personálních činností

Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucího
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: Dr. Jan Kunhart, CSc.
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

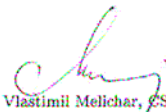
Datum zadání diplomové práce: 30. listopadu 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 26. května 2008



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

dne 30. 11. 2007

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala Dr. Janu Kunhartovi, CSc. za jeho vstřícný přístup a cenné připomínky při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Františku Hejlíkovi za odbornou pomoc, věnovaný čas a ochotu, kterou mi projevil v průběhu zpracování mé práce a především děkuji rodičům za podporu při mém studiu.

SOUHRN

Diplomová práce je zaměřena na personální práci čili personalistiku, konkrétně na její výkonnou část, kterou jsou personální činnosti. Zabývá se charakteristikou jednotlivých personálních činností a jejich analýzou v konkrétním podniku, kterým je firma Grupo Antolin Turnov, s.r.o. V závěrečné části jsou shrnuty poznatky zjištěné v daném podniku, zda jsou prováděny veškeré personální činnosti a jaký je jim přikládán význam.

KLÍČOVÁ SLOVA

personalistika; personální činnosti; personální management; řízení lidských zdrojů

TITLE

Analysis of personal activities in a Industry Grupo Antolin Turnov, Ltd.

ABSTRACT

This Thesis is focused on the Human Resources Management concretely on its efficient part that are personal activities. It is engaged in a characterization of particular personal activities and their analysis in a concrete Industry that is Grupo Antolin Turnov, Ltd.. Final part sums up pieces of knowledge acquired in the Industry, if there are practising all personal activities and what is their importance.

KEYWORDS

human resources management; personal activities; personal management

Obsah

Úvod	9
1 Základní pojmy	10
1.1 Co je to management?	10
1.1.1 Manažeři.....	10
1.2 Personální práce	12
1.3 Řízení lidských zdrojů	13
1.4 Personální útvar	15
1.5 Personální strategie a personální politika	16
2 Personální činnosti	17
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	19
2.2 Personální plánování.....	20
2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	21
2.3.1 Získávání pracovníků.....	22
2.3.2 Výběr pracovníků	24
2.3.3 Přijímání pracovníků.....	24
2.4 Hodnocení pracovníků.....	25
2.4.1 Cíle hodnocení.....	26
2.4.2 Formy hodnocení.....	27
2.5 Rozmíst'ování a ukončování pracovního poměru	27
2.5.1 Ukončování pracovního poměru	28
2.6 Odměňování pracovníků.....	28
2.6.1 Mzda	29
2.6.2 Mzdový systém.....	30
2.7 Vzdělávání pracovníků	31
2.7.1 Systematické vzdělávání.....	31
2.8 Pracovní vztahy	33
2.9 Péče o pracovníky.....	34
2.10 Personální informační systém	35
3 Grupo Antolin Turnov, s.r.o.	37
3.1 Historie GAT.....	37
3.2 Organizační struktura GAT.....	38
3.3 Výrobní program GAT	38
3.4 Grupo Antolin	39

3.4.1	Historie a současnost Grupo Antolin.....	39
4	Analýza personálních činností ve firmě Grupo Antolin Turnov.....	41
4.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	41
4.1.1	Popis pracovního místa.....	41
4.2	Personální plánování.....	42
4.3	Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	43
4.3.1	Získávání pracovníků.....	43
4.3.2	Výběr pracovníků.....	44
4.3.3	Přijímání pracovníků.....	45
4.4	Vzdělávání pracovníků.....	47
4.4.1	Úvodní školení.....	48
4.4.2	Kvalifikace.....	49
4.4.3	Průběžné školení.....	50
4.4.4	Plán školení.....	50
4.4.5	Hodnocení školení.....	51
4.4.6	Přezkoumání účinnosti školení.....	51
4.5	Hodnocení pracovníků.....	51
4.5.1	Hodnocení pracovníků dělnických profesí.....	52
4.5.2	Hodnocení THP pracovníků.....	53
4.6	Ukončování pracovního poměru.....	54
4.6.1	Ukončení v systému.....	54
4.6.2	Zápočtový list.....	55
4.7	Odměňování pracovníků.....	55
4.8	Péče o pracovníky.....	57
4.8.1	Rozsah pracovní doby.....	57
4.8.2	Přestávky v práci.....	58
4.8.3	Práce přesčas.....	58
4.8.4	Pracovní volno.....	58
4.8.5	Služby poskytované pracovníkům na pracovišti.....	59
4.9	Personální informační systém.....	60
5	Návrhy a náměty pro zlepšení personálních činností.....	62
5.1	Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi.....	62
5.2	Volitelný systém zaměstnaneckých výhod.....	62
5.3	Dobrovolná péče o pracovníky.....	62
5.4	Jednotný personálně-mzdový systém.....	63

Závěr	64
Použitá literatura	66
Seznam obrázků	67

Úvod

Personální řízení je v moderním podniku chápáno jako řízení lidských zdrojů. Stává se rozhodující oblastí podnikového řízení a nedílnou součástí strategického řízení podniku, protože má přímý vliv na konkurenceschopnost podniku.

Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Lidské zdroje tedy hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšné činnosti firmy a jsou zařazeny do kontextu řídicích činností organizace.

Na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, se zaměřuje personalistika a právě ta bude předmětem této diplomové práce, konkrétně její výkonná část, kterou jsou personální činnosti. Bude se zabývat charakteristikou jednotlivých personálních činností a jejich analýzou v podniku Grupo Antolin Turnov, s.r.o.

Cílem diplomové práce bude zjistit zda jsou v Grupo Antolin Turnov uplatňovány všechny personální činnosti a jaký je jim přikládán význam. V případě zjištěných nedostatků budou navrženy změny na zlepšení konkrétních personálních činností.

1 Základní pojmy

1.1 Co je to management?

Ačkoli pojem „**management**“ v naší běžné i odborné mluvě v poslední době zdomácněl, nelze přehlédnout, že má řadu významů a řadu různých interpretací.

V našem případě pojmu management odpovídá český termín řízení. Dále pojmem management můžeme také označit skupiny vedoucích pracovníků v podniku, nebo obecněji v organizační jednotce. V podnikové oblasti užívá anglická literatura i název control, který v českém překladu chápeme jako řízení, nebo i jako kontrolu.

Managementem budeme rozumět proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ve stanovení a dosažení podnikových cílů. Manažerskými funkcemi budeme rozumět plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a kontrolování. [1, str.8-10]

V odborné literatuře můžeme najít ještě celou řadu různých definic managementu, které lze shrnout následovně: *„Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.“* [1, str. 8-10]

1.1.1 Manažeři

Management neposkytuje vyčerpávající a jasné návody, jak řídit jakoukoli organizaci. Představuje soubor poznatků, které by měl manažer znát a které slouží jako východisko pro jeho práci. V konkrétních situacích je musí umět vhodně aplikovat, kombinovat, popř. i tvůrčím způsobem rozvíjet. [2, str.16]

Manažer je řídicí pracovník, který má podřízené. V minulosti i současnosti je nazýván též vedoucí, náměstek, přednosta, ředitel, šéf, boss, atd. [1, str.13]

Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly.

Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

Manažeři se dělí **podle svého postavení v organizaci** na liniové, střední a vrcholové.

Linioví manažeři se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.

Střední manažeři odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou rozličné – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí oboru atd. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.

Vrcholoví manažeři (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů. [3, str. 26]

Bez ohledu na to jakou pozici zastává v organizační struktuře, musí mít manažer určité, obecně použitelné manažerské dovednosti. Velikost těchto dovedností však závisí na postavení v organizaci. Mezi základní manažerské dovednosti patří dovednosti lidské, technické a koncepční.

Lidské dovednosti – manažeři musejí realizovat většinu prací, za které zodpovídají, prostřednictvím jiných lidí. Z tohoto důvodu jsou pro ně nezbytné lidské dovednosti. K tomu, aby mohli vést podřízené pracovníky, musejí být především schopni s nimi efektivně komunikovat a účinně je motivovat.

Technické dovednosti – představují schopnost využívat specifické znalosti techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Všichni vedoucí musejí mít specifické technické dovednosti lidí, které řídí, aby dokázali efektivně zabezpečovat provádění různých prací.

Koncepční dovednosti – znamenají schopnost vidět firmu jako systém, který je třeba usměrňovat tak, aby byly dosahovány jako strategické cíle. Manažeři s koncepčními znalostmi a dovednostmi musejí znát všechny podstatné aktivity organizace a dokázat je užitečně koordinovat. [4, str. 74-76]

1.2 Personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit a využívat:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- finanční zdroje;
- informační zdroje potřebné k fungování a
- lidské zdroje.

Lidské zdroje jsou tedy zařazeny do kontextu řídicích činností organizace. Jejich význam pro organizaci je rozhodující. Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je **personální práce**, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

Bez efektivně pracujících lidí nelze dosáhnout cílů organizace. Na úspěch organizace má vliv způsob získávání, podporování a udržování lidských zdrojů. A zpětně úspěch či neúspěch organizace se odráží v životní úrovni lidí. Lidé a organizace na sobě navzájem závisí. Důležitou podmínkou úspěšnosti firmy tedy je uvědomit si hodnotu a význam lidí, uvědomit si, že lidé představují největší bohatství firmy a jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

V praxi i literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny: personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není.

Termíny **personální práce** či **personalistika** se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny **personální administrativa**, **personální řízení** a **řízení lidských zdrojů** pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace. [5, str.15]

1.3 Řízení lidských zdrojů

Nejmodernější pojetí personální práce tedy bývá označováno termínem **řízení lidských zdrojů**. Vyznačuje se především tím, že **klade důraz na strategický aspekt personální práce**, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.

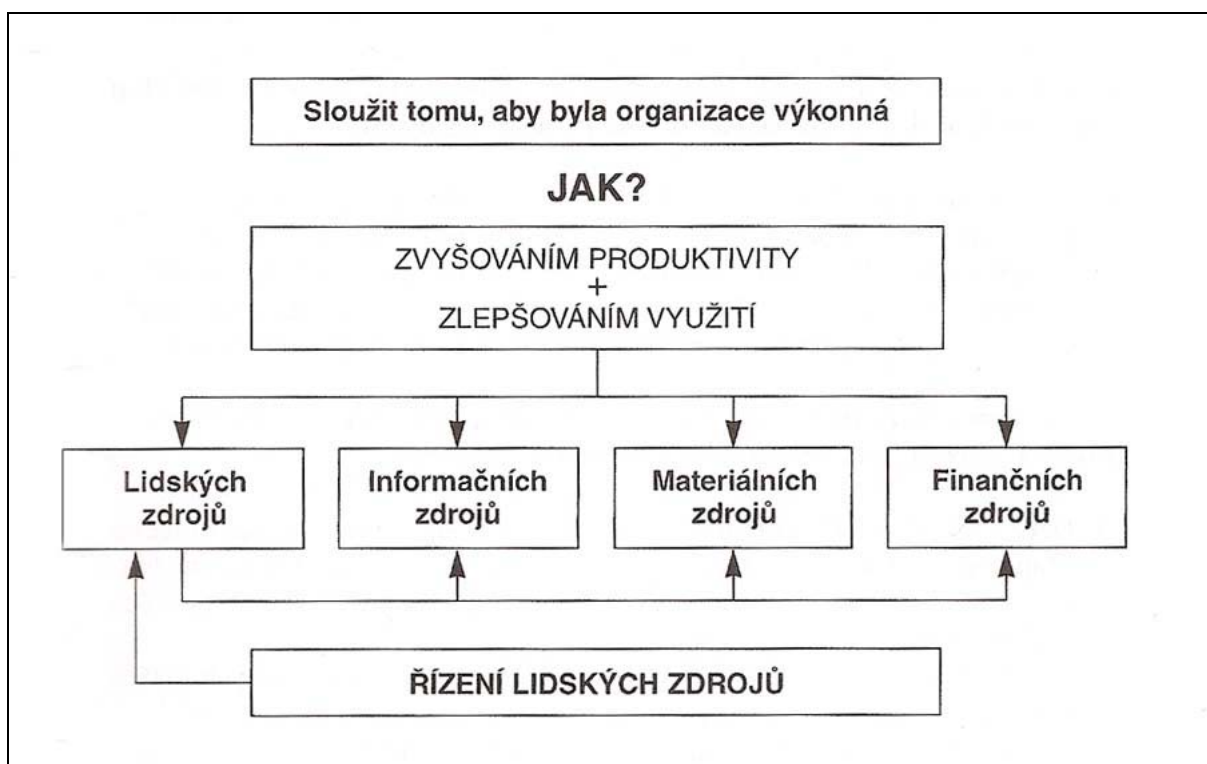
Dalším charakteristickým rysem je to, že stále větší část konkrétní **personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní**, především na liniové, a personální práce se tak stává součástí jejich každodenní práce. Je kladen mimořádný důraz **na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů**, protože je to nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti podniku.

Protože **existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a oddaností podniku**, orientují se podniky na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků, a věnují i značnou pozornost pracovním podmínkám a personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků a vůbec vytváření zdravých pracovních vztahů.

Pomáhá to vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst podniku a zvyšovat tak jeho atraktivitu pro pracovní síly na trhu práce. [6, str. 16-17]

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů – názorně dokumentuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitosti nejen **personálního útvaru**, ale také neoddělitelnou součástí práce **všech vedoucích pracovníků organizace**, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí.

Proto je důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personalistiky.

Dobře řízené organizace, které si uvědomují význam lidských zdrojů a roli všech vedoucích pracovníků v jejich řízení, obvykle pro všechny úrovně vedoucích pracovníků organizují zvláštní školení a doškolování zaměřené na personalistiku.

Organizace si sice stanovuje obecné úkoly, ale řízení jako takové se musí zaměřit především na **tyto hlavní úkoly**:

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa;
- optimální využívání pracovních sil v organizaci;
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. [5, str. 17-26]

1.4 Personální útvar

Pro efektivní koordinaci personální práce a uplatnění jednotné personální strategie a politiky by měly být všechny záležitosti, týkající se práce a pracovníků soustředěny do jednoho útvaru. **Personální útvar** musí mít ve struktuře takové postavení, aby mohl plnit základní funkce vůči všem vedoucím pracovníkům, vůči odborům i vůči podnikovému okolí (úřady práce, sociální úřady, ústavy důchodového zabezpečení, statistické úřady, atd.).

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

Mimo zmíněných hlavních úkolů řízení lidských zdrojů musí personální útvar plnit některé **specifické úkoly**:

1. Formuluje, navrhuje a prosazuje personální politiku a personální strategii podniku.
2. Radí manažerům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace.
3. Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce.

4. Zajišťuje existenci fungování personálních činností (služeb, funkcí) nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky je řídí, organizuje a koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění.

Co se týče organizačního členění personálního útvaru, je nutné brát v úvahu nejen vnitřní uspořádání, ale i postavení personálního útvaru a personální práce v hierarchii řízení organizace.

Vnitřní uspořádání personálního útvaru je závislé na velikosti podniku a na rozsahu činností, které podnik zajišťuje vlastními silami. Malé organizace zpravidla personální útvar nemají a personální činnost zajišťuje sám majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Velké organizace mívají velké personální útvary, které bývají členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce. **Organizační struktura personálního útvaru** může mít různou podobu, např. oddělení: plánování, péče o pracovníky, vzdělávání, odměňování, zaměstnávání, personálního rozvoje, atd.

Pokud jde o postavení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace, měl by být vedoucí personálního útvaru přímo odpovědný výkonnému řediteli a měl by být členem nejužšího vedení organizace, aby mohl přispívat k vytváření podnikové strategie a hrát plně svou roli při formulování a integraci personální strategie a politiky. [5, str.29]

1.5 Personální strategie a personální politika

Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

Pojem **personální politika** organizace můžeme chápat dvojím způsobem:

- a) jako systém relevantně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímým dotýkají oblasti práce a lidského činitele;
- b) jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace. [5, str. 22-23]

2 Personální činnosti

Personální činnosti (služby, funkce) představují výkonnou část personální práce, kterou se zabývá personální útvar. Ten zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje pracovníky, vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku. Odpovídá za to, že personální činnosti budou v organizaci existovat a fungovat, účelně sloužit a budou mít jednotnou koncepci a metodiku. V literatuře se můžeme setkat s různým počtem odlišných pojetí personálních činností, **nejčastěji se však uvádějí v následující podobě:**

- **vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování a spojování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a neustálá aktualizace těchto materiálů;
- **personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků;
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků**, tj. příprava informací o volných místech a jejich zveřejňování, příprava formulářů, volba dokumentů požadovaných od uchazečů, shromažďování materiálů o uchazečích, jejich předvýběr, zkoumání předložených materiálů, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, jednání o podmínkách zaměstnání, zařazení pracovníka do evidence, jeho orientace a uvedení na pracoviště aj.;
- **hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. především příprava formulářů, časového plánu hodnocení, příprava obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření;
- **rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění;
- **odměňování pracovníků** jako nástroje ovlivňování pracovního výkonu, motivování, poskytování zaměstnaneckých výhod;
- **vzdělávání pracovníků**, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů;

- **pracovní vztahy**, především organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců (odbory);
- **péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizace kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času aj.;
- **personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací vedoucím pracovníků i zaměstnancům, případně mimopodnikovým orgánům (úřad práce, orgány státní správy a státní statistiky).

V poslední době je možné pozorovat, že jako **samostatné personální činnosti** bývají zařazovány:

- **průzkum trhu práce**, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí apod.;
- **zdravotní péče o pracovníky**, která vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, jejich léčbu, první pomoc i rehabilitaci;
- **činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací**, využívání matematických a statistických metod v personální práci, uplatnění počítačových systémů v personální práci;
- **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**, především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce (pracovních kodexů) a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování nebo sociálních záležitostí, úkolem této činnosti je ochrana zaměstnance i organizace před důsledky nedodržení pracovněprávních předpisů nebo porušení lidských práv.

V malých organizacích bývá paleta personálních činností užší a některé z činností se vykonávají jen v případě potřeby a nepravidelně. Ve větších organizacích bývá škála personálních činností široká, může zde být rozsáhlý personální útvar, kde jsou zaměstnání personalisté specializováni na určitý úsek personální práce, nebo na personální činnosti prováděné jen čas od času jsou najímáni externí specialisté. Často dochází k tomu,

že vykonávání některých personálních činností, přechází na vedoucí pracovníky jednotlivých útvarů organizace. [5, str. 20-29]

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst můžeme definovat jako „specifikaci obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa.“

Vytváření pracovních míst **má dva cíle**: za první, **uspokojit požadavky organizace** na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb, a za druhé, **uspokojit potřeby jedince** týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchu. Je jasné, že tyto cíle jsou vzájemně propojené a že obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace.

Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou toho, jakou práci je třeba udělat, tj. analýzou úkolů, které musejí být vykonávány v zájmu dosahování vytyčených cílů organizace nebo určité organizační jednotky. [7, str. 264]

Analýzou pracovního místa rozumíme proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.

Analýza pracovního místa **poskytuje tyto informace o pracovním místě**:

- **celkový účel** – proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný přínos držitele pracovního místa;
- **obsah** – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plněné povinnosti;
- **zodpovědnost a odpovědnost**;
- **kritéria výkonu** – kritéria, měřítko nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě;
- **organizační faktory** – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa;

- **motivující faktory** – zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo nemotivovat držitele pracovního místa;
- **faktory osobního rozvoje** – vyhlídka na povýšení a kariéru a příležitosti získat nové dovednosti nebo odbornost;
- **faktory prostředí** – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, atd. vyplývající z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště.

Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. **popisu pracovního místa**. Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník prací vykonává, a hlavní prvky povinností (odpovědností) držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit. [7, str. 301-303]

2.2 Personální plánování

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

Můžeme říci, že **personální plánování usiluje o to**, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- a) v potřebném množství;
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- c) s žádoucími osobními charakteristikami;
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- e) flexibilní a připravené změny;
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady.

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.

Jeho smyslem je tedy zajišťovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů personálního řízení, a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti. Personální plánování rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v podniku i zdroje pokrytí této potřeby a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil uvnitř organizace i mimo ni. [5, str. 87-88]

Personální plánování se zaměřuje na tři oblasti:

- a) **plánování potřeby pracovníků** založené na perspektivních odhadech této potřeby;
- b) **plánování pokrytí potřeby pracovníků** založené na předvídání zdrojů pracovníků uvnitř organizace i mimo ni a
- c) **plánování personálního rozvoje** jednotlivých pracovníků založené na zkoumání jejich cílů, zájmů a potřeb a na konfrontování těchto cílů, zájmů a potřeb s perspektivními cíli organizace.

Plánování potřeby pracovníků je vlastně plánování pracovních míst opírajícím se o analýzu pracovních úkolů a pracovních míst, je tedy plánování poptávky po pracovních silách, zatímco **plánování pokrytí potřeby pracovních sil** je předvídáním nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a vytyčováním cest, jak potřebné pracovníky zabezpečit. Tomu slouží i třetí oblast – **plánování personálního rozvoje pracovníků** – která přispívá k zabezpečení potřebných pracovních sil především tím, že zvyšuje atraktivitu práce v organizaci, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a snižuje množství a intenzitu nežádoucích odchodů pracovníků. [8, str. 147-148]

2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

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

Existují tři fáze **získávání a výběru pracovníků**:

1. **definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;

3. **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy. [7, str. 353]

Proces získávání a výběru tedy zahrnuje činnosti sahající od charakteristiky požadavků na obsazovaná pracovní místa, přes rozhodnutí o způsobech získání pracovníků, až po přípravu a provedení výběru zaměstnanců. [9, str. 40]

2.3.1 Získávání pracovníků

Při získávání pracovníků se organizace rozhoduje, zda se zaměří na **vnitřní či vnější zdroje pracovních sil**, a nebo jestli bude tyto zdroje kombinovat.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, apod.;
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami;
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na jiné uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

Hlavními vnějšími zdroji pracovních sil jsou:

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce);
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání;
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo je nabídka organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou např. být:

- ženy v domácnosti;
- důchodci;
- studenti atd.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, tak i z vnějších zdrojů má určité **výhody i nevýhody**.

Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří např.:

- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče;
- zjednodušuje se získávání i výběr pracovníků a snižují se náklady na tyto činnosti;
- zvyšuje se morálka a motivace pracovníků;
- uchazeč zná lépe organizaci, jeho adaptace bude snadnější a kratší;
- posiluje se vazba pracovníků na organizaci; atd.

Mezi **nevýhodami** je třeba zmínit:

- pracovníci mohou být povyšováni až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly;
- soutěžení o povýšení či výhodnější pracovní místo může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy; atd.

Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří to, že:

- do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti a přístupy z venku, obohacuje se kultura organizace;
- zpravidla je rychlejší, levnější a snadnější získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery z venku, než je vychovávat v organizaci;
- vytváří se konkurenční prostředí pro pracovníky organizace; atd.

Nevýhodou je zejména to, že:

- přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů o zaměstnání z venku je obtížnější, časově a organizačně náročnější a také nákladnější;
- mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikovaní či oprávněni získat obsazované místo, atd. [8, str. 189-191]

2.3.2 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně **nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa**, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci.

Bude schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.

Výběr tedy **musí brát v úvahu** nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Je nutné podotknout, že neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila by, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina a organizace vyžadují. [5, str. 156]

2.3.3 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je výsledkem výběru pracovníků. Při výběru pracovníků je vytipován nejvhodnější kandidát pro obsazení pracovního místa. Je mu učiněna nabídka zaměstnání, buď na závěr výběrového řízení, nebo mu je sdělena písemně po uplynutí sděleného počtu dní od posledního kola.

Přijímání pracovníků zahrnuje přijímací rozhovor, kdy je s pracovníkem **uzavřena pracovní smlouva**, sděleny informace o pracovních podmínkách (pracovním režimu, organizační struktuře apod.), případně je nový zaměstnanec seznámen s **orientačním programem** a obdrží **orientační balíček**.

Orientační program

Orientační program představuje návod nebo opatření, kterým velké organizace formalizují proces pracovní a sociální **adaptace zaměstnanců**. Slouží jako nástroj socializace hlavně nového zaměstnance, aby pochopil a přejal podnikovou kulturu, začlenil se do sociálního systému organizace a urychleně dosáhl standardního výkonu.

Cílem orientačního programu je vytvořit silné vztahy, podmínit angažovanost a zapojit do procesu adaptace i podnikové osobnosti s vůdčími schopnostmi. Orientační program sděluje hodnoty, normy a způsoby, jak se věci v podniku dělají a jak má kulturní přizpůsobení fungovat.

Orientační balíček

Orientační balíček je příručka pro zaměstnance předávaná na vstupním školení, která poskytuje:

- a) informace o zaměstnavateli, jako je historie organizace, podnikatelský program, organizační uspořádání a hlavní představitelé;
- b) informace o podmínkách zaměstnání, jako je: personální politika, pracovní režim, mzdový systém, benefity, služby poskytované zaměstnancům, možnosti vzdělávání, vyřizování stížností zaměstnanců atd.;
- c) informace o pracovních povinnostech, jako je bezpečnost práce, zásady na ochranu hospodářských zájmů organizace a etický kodex;
- d) informace o pracovišti a náplni práce. [10, str. 102]

2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je součástí tvorby a plnění cílů firmy a podmiňuje možnosti a potřeby jejího rozvoje. Pouze v tomto pojetí má hodnocení význam pro firmu i smysl pro zaměstnance.

Hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců **je nástrojem řízení manažerů**. Každý manažer je odpovědný za rozvoj svých podřízených a maximální využití jejich schopností ve prospěch firmy. Kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje schopností zaměstnanců.

Efektivní systém hodnocení přináší informace o názorech zaměstnanců na systém řízení a jeho efektivnost, dále zjištění faktorů spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců s organizací a jejím řízením, informace o potřebách kvalifikačního rozvoje a také informace o sociálním klimatu v organizaci a případné náměty pro jeho zlepšení. [11, str. 48]

2.4.1 Cíle hodnocení

Cílem hodnocení je zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky pracovního místa, jaká je další možnost jeho využití v podniku a co je třeba pro to udělat.

Konkrétní úkoly hodnocení jsou:

- získat informace o pracovním výkonu a chování potřebném pro vedení pracovníků;
- rozhodovat o rozmístění pracovníků;
- rozhodovat o přípravě a vzdělání pracovníků;
- plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích;
- poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce;
- diferencovat odměňování;
- zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka).

Při stanovení cílů hodnocení je nutno dodržet tyto zásady:

1. **Cíle definuje vedoucí před začátkem hodnotícího období** a projednává je s každým zaměstnancem. Je žádoucí dát zaměstnanci příležitost k vlastním návrhům. Cílem jednání je dosažení souhlasu zaměstnance s navrženými cíli nebo úkoly.
2. Přijetím cílů **přebírá zaměstnanec odpovědnost** za jejich naplňování. K tomu musí být vytvářeny odpovídající podmínky.
3. **Podřízenému zaměstnanci musí být jasné:**
 - které odpovědnosti přijímá (závaznost cílů);
 - které pravomoci má (o čem může sám rozhodnout);
 - jak bude hodnocen (cíle, termíny, způsob hodnocení);
 - jak funguje systém kontroly (plnění cílů a dodržování pravidel) a
 - vazba odměňování na plnění cílů.
4. **Cíle jsou:**
 - **měřitelné** – jednoznačně definované (ekonomické výsledky, normy, výkon zařízení, atd.);
 - **hodnotitelné** – (kvalita práce, pořádek na pracovišti, atd.).
5. Cíle musí být **náročné** (motivující) a **dosažitelné** (reálné).
6. Plnění cílů roku minulého je základnou pro úvahy o cílech pro rok příští. [11, str. 48]

2.4.2 Formy hodnocení

Hodnocení se provádí **různou formou**, jako každodenní (průběžné), příležitostné a systematické.

Průběžné hodnocení je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a slouží k diferencovanému přístupu při vedení lidí, zejména ukládání pracovních úkolů a kontrole práce. **Příležitostné hodnocení** je vyvoláno okamžitou potřebou, např. zpracováním pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru. **Systematické hodnocení** se provádí pravidelně a využívá různých standardizovaných postupů. Zpravidla má podobu analytického hodnocení, tj. pracovník je hodnocen podle stanovených kritérií.

Hodnotitelem může být: přímý nadřízený, podřízený, spolupracovníci, další zainteresované osoby (např. zákazníci), psycholog nebo tým hodnotitelů. Často je do procesu hodnocení zapojován také sám pracovník, jde o tzv. **sebehodnocení**. [12, str. 95-96]

2.5 Rozmíst'ování a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ování pracovníků se organizace snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince. [5, str. 221]

Rozmíst'ování pracovníků označujeme také jako **interní mobilita**, jde v podstatě o řízený pohyb či tok lidských zdrojů uvnitř organizace.

Zahrnuje:

- povýšení;
- střídání pracovních úkolů;
- převedení na jinou práci a přeložení do jiného místa;
- ukončení pracovního poměru a
- odchod do starobního důchodu.

Cílem je optimalizovat využití pracovních způsobilostí zaměstnanců, posílit jejich stabilizaci politikou obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů a zvýšit pracovní spokojenost a motivaci. [10, str. 105]

2.5.1 Ukončování pracovního poměru

Zaměstnanecký poměr může být ukončen dobrovolně pracovníkem, ale ve většině případů musí lidé odcházet nedobrovolně. Pracovník může být propuštěn z důvodu nadbytečnosti, ale může odejít i z vlastní vůle kvůli: např. vyššímu platu nebo mzdě, větší jistotě, lepší perspektivě, urychlení kariéry, stěhování z daného území, nespokojenosti s pracovními podmínkami, atd..

Ukončení pracovního poměru je právní akt, jímž se končí smluvní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a tento akt má řadu podob. Skončení pracovního poměru upravuje Zákoník práce. V Zákoníku práce jsou uvedeny následující formy skončení pracovního poměru:

- dohodou – ze strany podniku i ze strany pracovníka;
- výpovědí – podnikem i pracovníkem;
- okamžitým zrušením – z iniciativy podniku i z iniciativy pracovníka;
- zrušením ve zkušební době – podnikem i pracovníkem;
- uplynutím sjednané doby;
- u cizinců uplynutím povolení k pobytu a
- případně úmrtím zaměstnance.

Podnik rozhoduje v plné míře o propouštění pracovníků, může však ovlivnit načasování odchodů do důchodu a někdy i odvrátit některé odchody.

2.6 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoli vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z tohoto důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku. [6, str. 156]

Každá organizace má jiný systém i úroveň odměn – podle svých cílů a možností.

Společný je účel odměňování:

- přilákat pracovníky dle personální potřeby;
- stabilizovat lidské zdroje;
- zvyšovat konkurenceschopnost;
- pozitivně motivovat;
- stimuluovat ke zvyšování kvalifikace;
- dosahovat žádoucí produkce v množství a kvalitě;
- dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity;
- formovat pracovní zdroje schopné realizovat cíle organizace. [13, str. 137]

Odměnou za práci budeme uvažovat:

- **hmotnou odměnu** v podobě **mzdy** za vykonanou práci a **zaměstnaneckých výhod** a
- **nehmotnou odměnu**, která je zaměřena na potřeby většiny lidí a znamená různou míru jejich seberealizace, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního rozvoje.

Nehmotné motivy mohou působit efektivněji, jsou-li integrovány s hmotnými stimuly. Tento mix musí být však přizpůsoben cílům a podmínkám organizace i potřebám zaměstnanců, jež jsou determinovány osobností jednotlivce, jeho historií, zkušenostmi, pracovní funkcí a postavením v organizaci. [10, str. 61]

2.6.1 Mzda

Mzda představuje **peněžitá plnění** nebo **plnění peněžité povahy** (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, tj. podle hodnoty práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Mzda může být sjednaná:

- v pracovní smlouvě;
- v jiné smlouvě (např. manažerské) nebo
- v kolektivní smlouvě.

Stanovení mzdy má vycházet ze **strategie odměňování** a má realizovat **cíle mzdové politiky**. Velká i střední organizace stanoví mzdu pomocí **mzdového systému**, jehož zásady lze upravit ve vnitřním předpise. Cílem je spravedlivé odměňování, které určuje diferenciaci mezd (rozdíly ve mzdách) podle odůvodněných a prokazatelných rozdílů ve vykonané práci a pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost. [10, str. 52]

2.6.2 Mzdový systém

Těž systém odměňování, **účelem mzdového systému** je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se strategií odměňování a cíli mzdové politiky organizace. **Stimulační účinnost mzdového systému je podmíněna** tím, je-li:

- a) transparentní, srozumitelný a jednoduchý;
- b) spravedlivý, tj. rozdíly ve mzdách uvnitř organizace i v relaci k vnějšímu trhu práce jsou určeny co nejobjektivněji a
- c) příjemci mzdy mohou svůj výdělek ovlivnit.

Mzdový systém se může skládat z tarifní soustavy a mzdových forem. [10, str. 54]

Tarifní soustava tvoří část mzdového systému organizace. Cílem tarifní soustavy v podnikatelském sektoru je stanovení tarifní mzdy (zaručené složky mzdy za vykonanou práci, kterou tvoří mzdový tarif a příplatky) v závislosti na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a obtížnosti. Tarifní soustava může zahrnovat: firemní kvalifikační katalog, stupnici či stupnice mzdových tarifů a příplatky (tarifní povahy). [10, str. 126]

Mzdové formy označují postupy či techniky, jež jsou používány ke stanovení variabilní složky mzdy. Tyto formy by měly zaměstnance stimulovat ke zvyšování výkonnosti, a to nejenom kvantitativního, ale i kvalitativního charakteru, loajalitu k firmě či budování vyspělé organizační kultury.

Základní druhy mzdových forem jsou časová či úkolová mzda, a naproti tomu stojí tzv. doplňkové, např. provize, odměny, prémie, osobní ohodnocení atd.. [14, str. 64]

2.7 Vzdělávání pracovníků

V moderní společnosti se stále mění požadavky na znalosti a dovednosti lidí. Aby se člověk uplatnil jako pracovní síla, musí se neustále vzdělávat a získávat nové znalosti a dovednosti. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

V tomto procesu stále větší roli hraje organizace a v ní organizované vzdělávací aktivity. Vzdělávání pracovníků je tedy personální činností, která zahrnuje přizpůsobování schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikační procesy a formování osobnosti pracovníka. [11, str. 40]

Do oblasti vzdělávání pracovníků patří:

- **orientace** – seznámení pracovníka s firmou a úkoly, které vyžaduje vykonávání pracovního místa s cílem zkrátit dobu adaptace zaměstnance na nové podmínky;
- **doškolení** (prohlubování kvalifikace) – přizpůsobování znalostí a požadavků zaměstnanců novým požadavkům pracovních míst;
- **přeškolení** (rekvalifikace) – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožňují vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě;
- **profesní rehabilitace** – cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě brání ve vykonávání dosavadního zaměstnání. [9, str. 90]

2.7.1 Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad celopodnikové strategie vzdělávání a rozvoje a který sleduje celopodnikové cíle a firemní strategii. Systematičnost je právě základním **zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje**. Znamená vytvoření nových kvalit, a to jak ve vztahu k zákazníkům, tak i svým zaměstnancům. [9, str. 92]

Systematické vzdělávání se sestává z fází:

- **identifikace potřeby vzdělávání** (rozpoznání jednotlivců potřebujících vzdělávání a oblasti, v nichž je třeba vzdělávat);
- **plánování vzdělávání** (rozpočet, časový plán, výběr pracovníků pro vzdělávání, výběr prioritních oblastí a subjektu či poskytovatele vzdělávání, stanovení obsahu vzdělávání a volba metody vzdělávání apod.);
- **realizace** vzdělávacího procesu;
- **hodnocení efektů vzdělávání**, tj. hodnocení výsledků vzdělávání v organizaci a účinnosti vzdělávacího programu a použitelných metod.

Mimořádná důležitost připadá volbě metod vzdělávání. V současnosti převládá názor, že pro osvojení pracovních dovedností jsou **nejefektivnější metody vzdělávání na pracovišti**:

- **instruktáž** – jedná se o nejjednodušší způsob zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance na určitou práci, pracovní operaci a úkony, určený zkušený pracovník nebo přímý nadřízený školeného předvádí celý nebo část pracovního postupu a zaměstnanec si jej pozorováním a napodobováním postupně při plnění svých vlastních úkolů osvojuje, zvládnutím běžných pracovních úkolů se nový zaměstnanec snadněji zařadí do pracovní skupiny;
- **koučing** – proces, při kterém si zaměstnanec osvojuje dlouhodobě a soustavně pod dohledem určeného vzdělatele (kouče), často svého přímého nadřízeného, znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů, koučing vytváří prostor pro stanovení cílů osobního rozvoje a zajišťuje zpětnou vazbu a spolupráci mezi koučem a vedeným;
- **mentoring** – je proces, při kterém si vzdělávaný osvojuje pod dohledem jím vybraného školitele (mentora) dovednosti a schopnosti, jež potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj, úlohou mentora je pomáhat pracovníkovi při jeho sebepoznávání a usměrňovat rozvoj jeho kariéry, hlavní výhodou je pravidelné poskytování zpětné vazby pracovníkovi o jeho pokrocích, nevýhodou, pak že vzdělávání probíhá pod tlakem plnění pracovních úkolů a existuje riziko volby nevhodného mentora;
- **asistování, práce na projektu, rotace práce** aj.

Zatímco pro osvojení znalostí jsou spíše vhodné **metody vzdělávání mimo pracoviště**: přednášky; diskuse nebo semináře.

V praxi se však uplatňují i **metody vzdělávání mimo pracoviště**, s jejichž pomocí si lze osvojit znalosti i dovednosti i rozvíjet schopnosti, např. **týmové řešení případových studií, simulace, hraní rolí, skupinová cvičení, outdoor training a assessment centre**.

Outdoor training - metoda, která formou sportovní aktivity na otevřeném prostranství (v přírodě, halách, větších učebnách) učí poznávat povahu manažerské práce. Při plnění zadaného úkolů si účastníci rozšiřují své pracovní způsobilosti, jako je komunikace, vedení lidí, koordinace více činností, a zdokonalují své sociální jednání. Po skončení programu následuje diskuse mezi účastníky o tom, jaké byly ke splnění úkolu zapotřebí dovednosti a co by se dalo zlepšit.

Assessment centre – též diagnosticko-výcvikový program nebo hodnotící středisko. Se používá při vzdělávání i jiných personálních činnostech, především při výběru a hodnocení osobního potenciálu zaměstnanců. Účastník je při uplatnění této metody pro vzdělávání konfrontován se simulacemi pracovních úkolů nebo řešením případových studií, které jsou mu náhodně předkládány v různých časových intervalech. Střídání dynamiky výskytu nahodilých jevů se mění míra stresu, s níž se účastníci musejí vypořádat. Jednání účastníků vyhodnocuje skupina pozorovatelů. [10, str. 142]

2.8 Pracovní vztahy

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti **se mezi lidmi vytvářejí vztahy**, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až vyloženě negativním vztahům

Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Jde o vztahy **neformální**, běžné, ale také o vztahy **formální**, které jsou upraveny různými pravidly a jsou platné pouze v rámci pracovní skupiny či organizace.

Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků.

Při práci v organizacích vznikají **vztahy**, které je možné členit do **následujících skupin**:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem;
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (zpravidla odbory);
- vztahy mezi odbory, popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem;
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným;
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti;
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci a
- vztahy mezi spolupracovníky.

Korektní a harmonické pracovní mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celkový organizační výkon.

Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. [5, str. 304-305]

2.9 Péče o pracovníky

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.

Kromě toho existuje i určitý a stále rostoucí tlak odborů, státu i mezinárodních institucí, směřující k rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky. [5, str. 321]

V širším smyslu zahrnuje záležitosti:

- pracovní doby;
- pracovního režimu;
- pracovního prostředí;
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví;
- rozvoje zaměstnanců;
- služeb poskytovaných zaměstnancům a jejich rodinám
- péče o životní prostředí.

V užším pojetí rozumíme péčí o pracovníky vytváření podmínek pro rozvoj, vzdělávání v organizaci a seberealizaci zaměstnanců.

Můžeme ji dělit na: povinnou, smluvní a dobrovolnou péči.

Povinná péče je daná zákonnými ustanoveními. Jde především o zákoník práce, kde je problematika péče o pracovníky zakotvena. **Smluvní péče** vyplývá především z kolektivní smlouvy. **Dobrovolná péče** je výrazem péče zaměstnavatele o zaměstnance a vyplývá z konkrétní personální politiky organizace.

Péče o pracovníky v organizaci reprezentuje následující druhy zájmů a z nich vyplývající cíle:

- a) **celospolečenské zájmy a cíle** týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověk a sledující mj. i sociální mír, prosperitu a stabilitu společnosti;
- b) **individuální zájmy a cíle** člověka, uspokojování jeho potřeb a
- c) **zájmy a cíle zaměstnavatele** týkající se zajištění a stabilizace potřebných pracovníků, rozvoje jejich pracovních dovedností a schopností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu, sbližování individuálních zájmů zaměstnanců a zájmů organizace a vytváření zdravých pracovních vztahů. [10, str. 69]

2.10 Personální informační systém

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

Základním úkolem informačního systému je tedy tyto informace zabezpečit v potřebném obsahu, rozsahu, kvalitě a čase. **Personální informační systém se obvykle skládá z:**

- d) informací o pracovnících;
- e) informací o pracovních místech;
- f) informací o personálních činnostech;
- g) informací o vnějších podmínkách.

V současné době je běžné, že personální informační systém je **systémem počítačovým**. Většinou bývá propojen s jednotlivými pracovišti organizace, která do něj vkládají potřebné informace a naopak z něj čerpají informace potřebné pro řídicí práci. Takový systém zajišťuje, že data, informace a dokumenty do něj vstupují průběžně a průběžně se aktualizují, přičemž se eviduje i datum aktualizace. [5, str. 339]

3 Grupo Antolin Turnov, s.r.o.

Grupo Antolin Turnov (dále jen GAT) je jedním ze dvou výrobních závodů zastupujících španělskou společnost Grupo Antolin v České republice. GAT vyrábí a dodává modulární obložení interiérů pro automobilový průmysl a zaměstnává více jak 400 pracovníků.

Obrázek č. 2: Výrobní závod Grupo Antolin Turnov, s.r.o.



3.1 Historie GAT

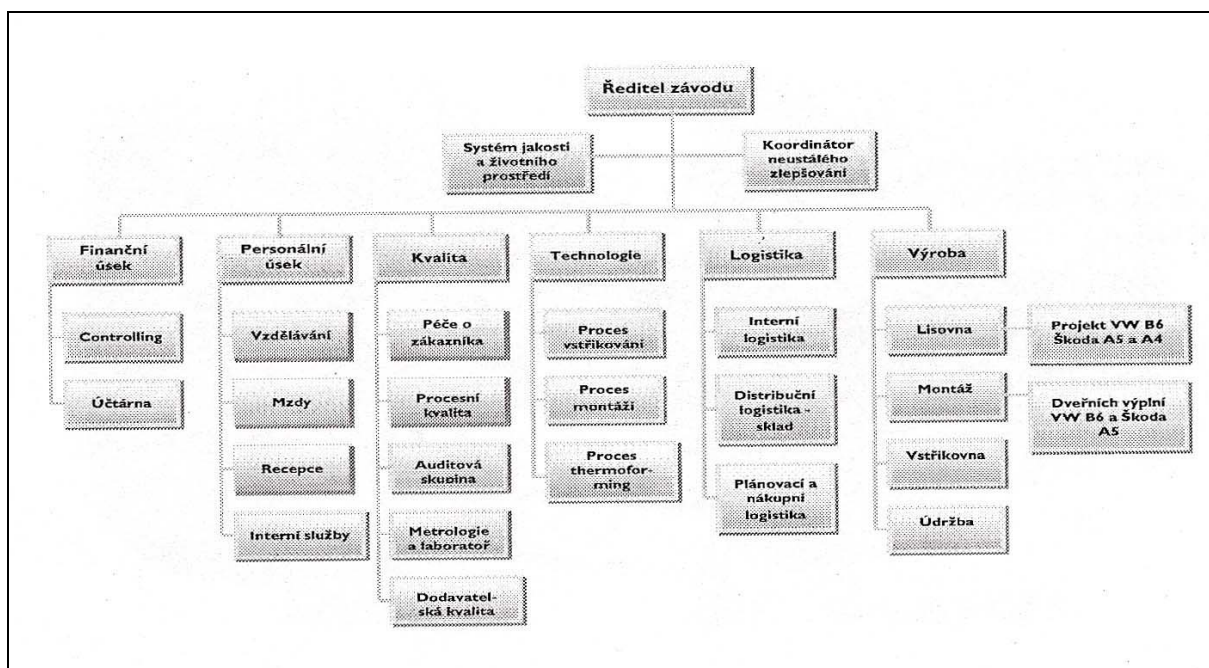
- Červen/ 2002 – Rozhodnutí o stavbě závodu v Turnově a založení společnosti,
- Leden/ 2003 – Start I. etapy výstavby závodu,
- Červen/ 2003 – Dokončení I. etapy výstavby závodu,
- Leden/ 2004 – Zahájení výroby pro ŠKODA Auto a.s. novou OCTAVII A5,
- Únor/ 2004 – Začátek 2. etapy výstavby závodu,
- Srpen/ 2004 – Dokončení 2. etapy výstavby závodu,

- Říjen/ 2004 – Slavnostní otevření závodu,
- Listopad/ 2004 – Zahájení výroby pro VW PASSAT B6,
- Leden/ 2005 – Zahájení výroby pro Ford Focus C307,
- Září/ 2005 – Firma je certifikována pro ISO 14001 systém ochrany životního prostředí.

3.2 Organizační struktura GAT

Organizační uspořádání GAT je znázorněno na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Organizační schéma závodu Grupo Antolin Turnov



Zdroj: interní materiál GAT

3.3 Výrobní program GAT

GAT vyrábí a dodává pro:

- ŠKODA Auto a.s.: dveřní panely na OCTAVII A5 a plastové kryty na FABII A05;
- VW dveřní panely na PASSAT B6;
- FORD plastové kryty na FOCUS C307.

3.4 Grupo Antolin

Grupo Antolin je významným celosvětovým výrobcem komponentů pro automobilový průmysl. Jedná se o španělskou nadnárodní společnost, která zaujímá čelní postavení v designu, vývoji, logistice a výrobě interiérových dílů pro automobilový průmysl po celém světě.

3.4.1 Historie a současnost Grupo Antolin

V 50. letech, v jedné burgoské dílně (město Burgos se nachází v severním Španělsku) specializované na brzdy a řízení, objevila rodina Antolinů klíč k úspěchu vynalezením kulového čepu skládajícího se z gumy a kovu a s jeho pozdějším patentem a komercializací.

V roce 1959 založili podnik Ansa, zaměřený na výrobu kulových čepů řízení a pérování automobilu, došlo k diverzifikaci výrobní strategie se zaměřením na různorodost produktu.

V roce 1985 byla založena nová holdingová společnost Grupo Antolin, jejímž cílem bylo nasměrovat aktivity jednotlivých podniků pro společný cíl – konstantní růst.

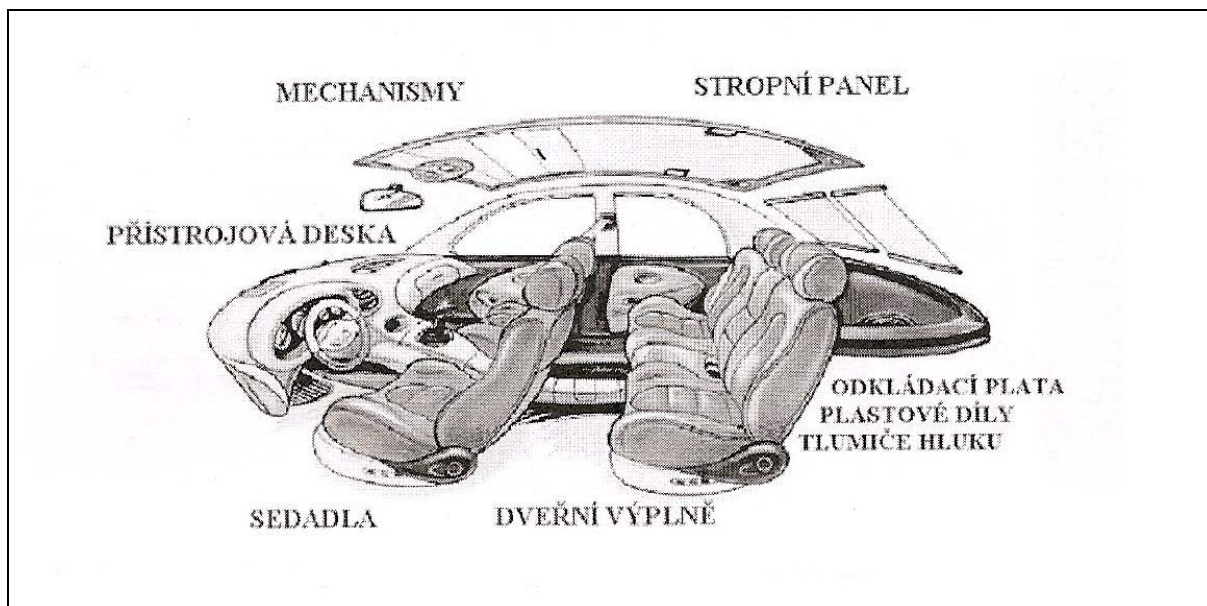
V 90 letech společnost Grupo Antolin vsadila na strategii zaměřenou na vývoj a výrobu interiérových dílů pro automobilový průmysl a geografickou přítomnost výrobních a technicko-obchodních závodů a kanceláří po celém světě v bezprostřední blízkosti výrobců automobilů.

V současné době má Grupo Antolin zastoupení v 18 zemích po celém světě, 59 výrobních závodů včetně technicko-obchodních kanceláří a více než 7800 zaměstnanců.

V České republice působí od roku 1993, kdy byla založena společnost Grupo Antolin Bohemia, a.s., se stávajícím sídlem Chrastava. V červnu 2002 bylo rozhodnuto o stavbě nového závodu v Turnově a založení společnosti Grupo Antolin Turnov.

Grupo Antolin v České republice vyrábí a dodává interiérové díly pro automobilový průmysl: stropní panely, přístrojové desky, sedadla, dveřní výplně, odkládací plata, plastové díly, tlumiče hluku (viz obrázek č. 4). Jejimi hlavními zákazníky jsou: Škoda Auto a.s., VW-Group a Ford.

Obrázek č. 4: Výrobní program Grupo Antolin v České republice



Zdroj: interní materiál GAT

4 Analýza personálních činností ve firmě Grupo

Antolin Turnov

Útvar HR ve společnosti provádí řadu personálních činností. V příloze č. 1 je zobrazeno organizační schéma úseku HR Turnov. V čele HR stojí personální ředitel (HR manager), který je členem vrcholového vedení společnosti. Přímými podřízenými jsou: Specialista personálního oddělení na nábor a vzdělávání, který je zároveň Asistentem personálního ředitele, Vedoucí mzdové účtárny a Recepční jako externí služba. Do podřízenosti personálního oddělení dále spadá: ostraha a závodní stravování. V příloze č. 2 jsou pak uvedeny popisy pracovních míst jednotlivých personalistů.

K analýze stavu personálních činností ve firmě Grupo Antolin Turnov, s.r.o. (dále jen GAT) byly získány informace na základě:

1. Studia a analýzy dokumentace společnosti;
2. Pozorování a rozhovorů se zaměstnanci úseku Human Resources (HR).

Z důvodu kontinuálního posuzování je zachováno členění jednotlivých personálních činností stejně jako v kapitole č. 2.

4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst v GAT představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. **popisu pracovního místa**.

4.1.1 Popis pracovního místa

Problematika popisu pracovního místa je ve firmě upravena interním předpisem, který definuje systém interních HR procesů včetně související dokumentace. Systém interních HR procesů se týká interních postupů a formulářů používaných personálním úsekem v GAT.

Za použití formuláře „POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA“ je pro každou pracovní pozici v GAT zpracován popis pracovního místa (PPM). Ten slouží k seznámení pracovníka s jeho pracovními povinnostmi, pravomocemi a odpovědnostmi na dané pracovní pozici,

s kvalifikačními požadavky a jeho hierarchickým zařazením. Aktuální formulář popisu pracovního místa je uveden v příloze č. 2.

Popisy pracovních míst vypracovávají a aktualizují vedoucí jednotlivých úseků v těchto případech:

- před vznikem pracovní pozice,
- v případě změny dané pracovní pozice.

Popis pracovního místa vypracovává dotyčný vedoucí minimálně ve dvou vyhotoveních, která jsou podepsána vedoucím a příslušným pracovníkem, jedno vyhotovení zůstává pracovníkovi a jedno je po předání na personální oddělení uloženo v osobním spisu pracovníka.

Údaje obsažené v popisu pracovního místa poskytují obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat, čímž zvyšují orientaci personálních pracovníků o pracovních místech, zrychlují práci personalistů a zejména slouží jako důležitý podklad pro následně prováděné personální činnosti (např. získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců).

4.2 Personální plánování

Personální plánování je součástí dlouhodobého plánu organizace. Znamená to, že primární je plánování výrobních cílů či jiných cílů týkajících se činnosti organizace a personální plánování je plánováním odvozeným. Plánování souvisí se strategií a vizí managementu v Grupo Antolin sídlící ve Španělsku.

Plánují se potřeby pracovníků, zdroje pracovníků, mzdové prostředky. Součástí tohoto plánování je i plán školení, jaké metody a formy vzdělávání je třeba použít, kde a kdy se bude vzdělávání odehrávat, kdo ho bude zajišťovat a jaké budou jeho náklady.

V případě manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů je sestavován **plán osobního rozvoje neboli plán kariéry**. Ten je sestavován pro konkrétního pracovníka. Představuje sekvenci jednotlivých rozvojových aktivit, jež zahrnují neformální i formální vzdělávání, osvojování si takových znalostí a zkušeností, které posléze umožní pracovníkovi získat náročnější, odpovědnější, prestižnější i lépe placenou práci. Součástí procesu

je i průběžná a periodická kontrola a hodnocení pracovníka z hlediska plnění úkolů předpokládaným plánem.

Pokud jde o časový horizont plánování, je v GAT sestavován krátkodobý neboli operativní plán na jeden rok a dlouhodobý plán na 2-3 roky.

Časový horizont plánování pracovníků je rozdílný pro různé profesně kvalifikační skupiny pracovníků. Potřeba dělnických pracovníků se plánuje na dosti krátkou dobu asi tří měsíců. Potřeba nedělnických pracovníků bez řídicích funkcí se plánuje na 1 rok a potřeba vyšších vedoucích pracovníků či vysoce kvalifikovaných specialistů se plánuje na 2-3 roky.

4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Oblast obsazování volných pozic je v GAT upravena interní směrnicí pro nábor nových pracovníků. Při obsazování nové pozice nebo při nahrazování člověka na stávající pozici je nutné, aby nadřízený který požaduje nábor vyplnil formuláře (týká se všech, kromě přímých výrobních dělníků):

- Žádost o nové pozice (odůvodnění žádosti, požadavky, podmínky) a
- Replacement dokument (porovnání toho, kdo danou funkci vykonával původně a kdo jí má vykonávat aktuálně).

Vedoucí zaměstnanec a zaměstnanec úseku HR se domluví na popisu práce, formě vyhledávání kandidátů, spolupráci během náborového procesu, atd.

Od obdržení potřebných schválení žádosti zahájí úsek HR nábor a to nejpozději do jednoho týdne.

4.3.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, jež zajišťuje přilákání dostatečného množství odpovídajících uchazečů o volná pracovní místa, a to s přiměřenými náklady a v požadovaném termínu. GAT **získává své zaměstnance jednak z vnitřních zdrojů a jednak z vnějších zdrojů.** Výhodou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je ta skutečnost, že zaměstnanci jsou seznámeni s firemní problematikou a personální oddělení má k dispozici ověřené informace o zaměstnanci, proto je možné lépe posoudit

vhodnost kandidáta na danou pracovní pozici. K náboru z vnitřních zdrojů provádí úsek HR oznámení o volných pracovních místech na vnitropodnikových nástěnkách a intranetu.

Hlavním vnějším zdrojem pro vyhledávání kandidátů je internet, inzerce ve sdělovacích prostředcích a spolupráce s personálními agenturami. Při inzerci se vychází z PPM a je používán přesně stanovený formát, který obsahuje: název firmy, název pozice, co je požadováno a co je nabízeno, zodpovědná osoba za inzerci, její telefon a e-mail.

Volba metody získávání pracovníků závisí především na tom, jaké pracovní místo a s jakými kvalifikačními požadavky má být obsazeno. Zda se jedná o získávání **lidí do výroby, specialistů**, či mají být obsazeny **manažerské pozice**.

Pro získávání lidí do výroby je využíváno lokální Turnovské inzerce popřípadě Liberecké inzerce. Zároveň každý týden v úterý probíhá prohlídka závodu a ukázka pracovišť, na která bude nábor prováděn.

Pro získání specialistů, lidí s konkrétními kvalifikačními požadavky je nutné vypracovat Popis pracovního místa. Na základě tohoto popisu je hledán konkrétní člověk v databázi nebo je využíváno inzerce v celostátních periodikách Tip Servis, Mladá Fronta popřípadě inzerce na internetovém portálu JOB. Pokud není nalezen vhodný kandidát, obrací se úsek HR na personální agentury (např. Man Mark Ekonomy).

Pro obsazování manažerských pozic je využíváno celostátních personálních agentur. Tyto agentury přímo vyhledají konkrétního člověka s danými požadavky.

4.3.2 Výběr pracovníků

Úkolem výběru zaměstnance je rozpoznat, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného místa i požadavkům podniku, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů v podniku.

Každý uchazeč o zaměstnání v GAT musí vyplnit **osobní dotazník** na formuláři „Osobní dotazník“. Formuláře jsou k dispozici na vrátnici i na recepci GAT popř. na personálním úseku. Dotazník slouží k získání základních údajů o uchazeči o zaměstnání (vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti, jaká mají oprávnění apod.). Je vyžadován od všech kandidátů na dělnické pracovní pozice ve výrobě, údržbě a ve skladu. V případě uchazečů

o práci v **THP pracovní pozici, je nahrazen strukturovaným životopisem**. Osobní dotazník je uložen a archivován v osobním spisu pracovníka.

Na základě osobního dotazníku či životopisu personalista hodnotí vhodnost zařazení kandidáta do vlastního procesu výběru. Dělá se to tak, že se porovnává způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa.

Vhodní uchazeči jsou podrobeni vstupnímu přijímacímu pohovoru s personalistou a vedoucím příslušného pracoviště. Výběrový pohovor slouží k získání dodatečných a hlubších informací o uchazeči, k posouzení osobnosti uchazeče a k poskytnutí uchazeči informací o organizaci a práci v ní. V případě dělnických profesí po absolvování tohoto pohovoru dochází k rozhodnutí o obsazení volného místa, na němž se podílí jak personalista tak vedoucí příslušného pracoviště. U specializovaných pracovišť je navíc prováděna praktická zkouška, má-li uchazeč předpoklady pro dané pracovní místo či nikoli.

U kandidátů na manažerské pozice jsou nejprve prověřeny základní odborné znalosti, osobnost kandidáta, jazykové znalosti, finanční očekávání, možné datum nástupu. Po prvním interview a jeho zhodnocení jsou vybráni 2 až 3 kandidáti s nimiž je veden postupný pohovor. Postupný pohovor je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli, jsou jimi vedoucí personálního oddělení, manažer a ředitel závodu. Pohovor je veden jako strukturovaný, kdy obsah, sekvence otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám jsou předem připraveny a položeny všem uchazečům o pracovní místo. O přijetí je rozhodnuto po druhém či třetím setkání.

4.3.3 Přijímání pracovníků

Uchazeči o zaměstnání, kteří úspěšně absolvují výběrové řízení obdrží formulář „Nezbytné dokumenty pro nástupní proceduru“. Tento formulář slouží k poskytnutí základních informací nově nastupujícímu pracovníkovi a stanoví základní dokumenty, které nový pracovník musí přinést v den nástupu do zaměstnání. Nezbytnými dokumenty jsou:

- občanský průkaz;
- doklady o vzdělání – výuční list, maturitní vysvědčení, diplom;
- zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, popřípadě potvrzení ukončení evidence na Úřadu práce a další doklady pro potřeby mzdové účtárny

(např. rodné listy dětí, potvrzení o studiu u dětí starších 18 let, rozvodový list atd.);

- kartička zdravotní pojišťovny;
- číslo bankovního účtu;
- doklady o absolvování školení (např. průkaz řidiče VZV, svářeče apod.);
- fotografie.

Ještě před prvním dnem nástupu do zaměstnání musí nastupující pracovník předat na personální úsek **lékařskou zprávu** (viz příloha č.3) vyplněnou smluvním lékařem GAT. Lékařská zpráva slouží k prověření a zdokumentování zdravotního stavu všech nastupujících zaměstnanců do hlavního pracovního poměru, potvrzuje schopnost zaměstnanců vykonávat daný druh práce. V GAT jsou lékařské zprávy rozděleny do 4 oblastí: pro THP pracovníky, pro výrobní dělníky, pro pracovníky údržby a pracovníky skladu. Lékařskou zprávu vyplňuje firemní závodní lékař při vstupní lékařské prohlídce. Lékařská zpráva je uložena a archivována v osobním spisu zaměstnance.

Všichni nově nastupující zaměstnanci se ve stanovený den nástupu dostaví do GAT přesně v 8,00 hod a jsou podrobeni nástupní proceduře. Zúčastní se povinného vstupního školení, kde jim je předána „vstupní brožura“ a vysvětlení k ní. Jsou seznámeni s organizační strukturou podniku, především s oddělením určení. Dále jsou seznámeni se základními obecnými zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a seznámeni s pracovním řádem GAT. Seznámení s pravidly BOZP i seznámení s pracovním řádem potvrzuje pracovník svým podpisem na příslušných formulářích, které jsou dále archivovány v osobním spisu pracovníka.

Následuje seznámení s pracovní smlouvou a podepsání pracovní smlouvy. Dále je nezbytně nutné vyplnit formulář „Prohlášení k osobním údajům“, který slouží jako čestné prohlášení zaměstnance o uváděných osobních údajích nutných především pro mzdovou a daňovou agendu.

Nezbytnou součástí nástupní procedury je uvedení na pracoviště. Pracovník úseku HR doprovodí přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště a formálně jej předá jeho bezprostřednímu nadřízenému. Ten seznámí pracovníka s informacemi bezprostředně se vztahujícími k pracovnímu místu, tedy s jeho právy a povinnostmi, s předpisy bezpečnosti práce, systému jakosti, s používáním ochranných pomůcek a jejich vyzvednutím ve skladu. Poskytne novému pracovníkovi informace o sociálně hygienických podmínkách práce (šatny,

záchody, umyvárny, možnost občerstvení aj.). V dalším kroku bezprostřední nadřízený seznámí pracovníka s jeho nejbližšími spolupracovníky.

Pro nově nastupujícího THP pracovníka sestavuje jeho přímý nadřízený individuální zaškolovací plán s použitím formuláře „Zaškolení na pracovišti“. Tento plán složí ke stanovení školících akcí a přehledu o základním zaškolení THP pracovníka na dané pozici. Je zpracován na dobu zkušební lhůty, výjimečně mohou být zaškolovací akce i delší než obvyklá zkušební lhůta. Za zpracování individuálního zaškolovacího plánu zodpovídá příslušný vedoucí, zpracován musí být vždy před nástupem THP pracovníka na pracovní pozici, v den nástupu je pracovník seznámen s jeho obsahem. Vždy na konci zkušební lhůty pracovníka, vyhodnocuje jeho vedoucí míru splnění jednotlivých zaškolení při hodnotícím pohovoru s dotyčným pracovníkem.

Veškerou personální administrativu zajišťuje úsek HR (zpracování základních pracovně-právních dokumentů – pracovní smlouva, platový výměr a další), který rovněž odpovídá za nástupní proceduru. Po podpisu pracovní smlouvy úsek HR musí učinit velmi důležitý krok, a to zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobního spisu pracovníka a zanesení všech údajů z osobního dotazníku a dodaných dokladů do systému SAP, do mzdového systému HELIOS a do docházkového systému.

4.4 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je ve firmě upraveno interní směrnicí nazvanou „Školení“, která se týká celé organizační struktury Grupo Antolin. Jak ukazuje obrázek č. 5, jsou potřeby školení zaměstnanců Grupo Antolin dány na základě těchto oblastí:

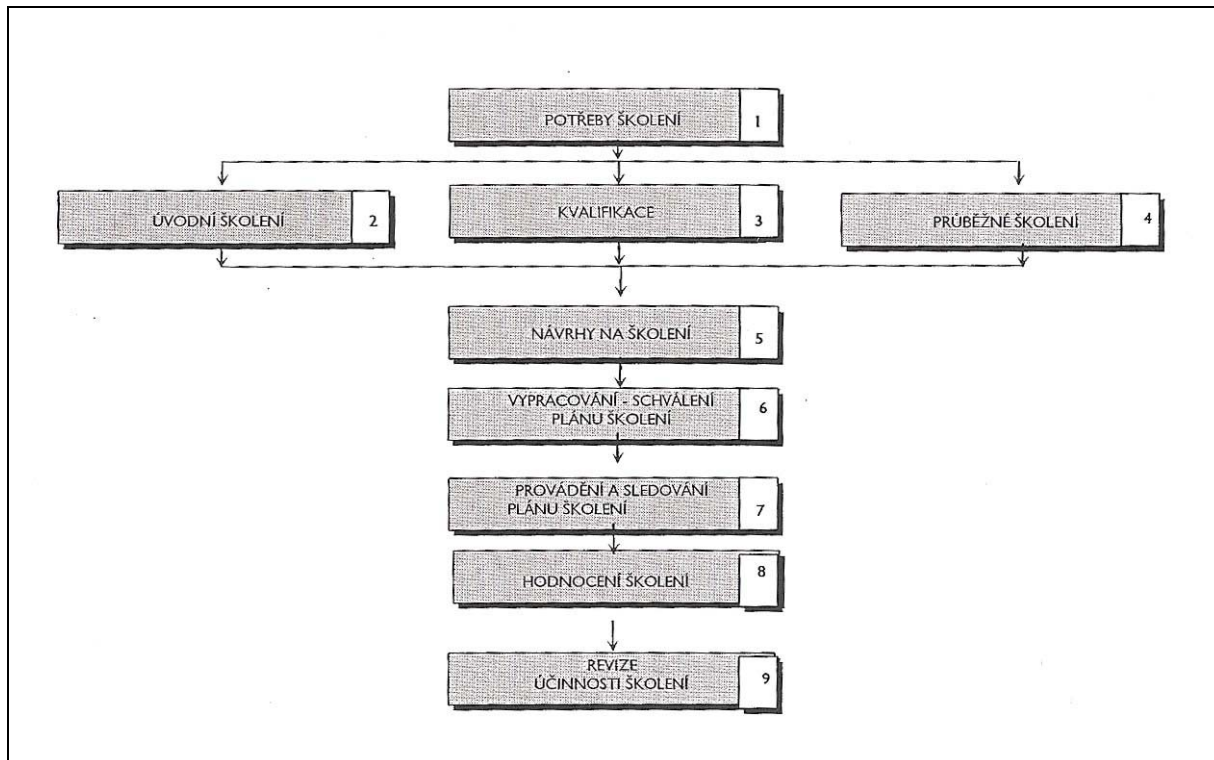
- úvodní školení při vstupu do Grupo Antolin;
- kvalifikační školení, což je školení potřebné pro splnění profilu daného pracovního místa;
- průběžné školení pro účely vývoje směrem k trvalému zlepšování výkonu funkce.

Školení je zaměřeno podle potřeb na tyto aspekty:

- zlepšení kvalifikace/ výkonu práce zaměstnance, označujících se na souvisejících dokumentech velkým písmenem D;

- zlepšení informovanosti/ komunikace se zaměstnanci, označujících se na souvisejících dokumentech velkým písmenem C.

Obrázek č. 5: Diagram činností spojených se školením



Zdroj: interní materiál GAT

4.4.1 Úvodní školení

Úvodní školení je prováděno při:

1. Vstupu nového zaměstnance do GAT, tehdy probíhá:
 - školení ohledně obecného provozu podniku – školení je společné pro všechny nově nastupující zaměstnance,
 - zaškolení a integrace na dané pracovní místo – probíhá na jednotlivých pracovištích.
2. Změně pracovního místa, kdy se provádí zaškolení a integrace na nové pracovní místo.

Školení ohledně obecného provozu podniku

Toto školení iniciuje personální oddělení podniku, které uzavírá se zaměstnanci pracovní smlouvy, a skládá se ze vzdělávacích činností popsaných na formuláři „Vstupní školení“, ten je uveden v příloze č. 4 Na uvedeném formuláři jsou také definována oddělení a pracovníci odpovědní za poskytování každé plánované činnosti. Odpovědní pracovníci musí na formulář uvést datum, kdy školení provedli a podpis. Na konci školení musí být formulář schválen a podepsán zaměstnancem, vedoucím oddělení a personálním oddělením.

V této fázi personální oddělení předá novému zaměstnanci vytištěnou vstupní brožuru a vysvětlí mu její obsah. Minimální obsah vstupní brožury je definován na formuláři „Vstupní brožura - obsah“, který je uveden v příloze č. 5.

Zaškolení a integrace na dané pracovní místo

Zaškolení zaměstnanců stanovuje GAT při nástupu do pracovního poměru a také při změně pracovního místa včetně přeřazení na jinou práci. Celková doba na zaškolení je pro dělnické profese stanovena na dobu 3 měsíců a pro THP pracovníky na dobu zkušební lhůty.

Odpovědnou osobou pro zaškolení je vedoucí oddělení určení nového zaměstnance nebo zaměstnance měnící pracovní místo. Školící činnosti jsou dokumentovány na formuláři „Zaškolení na pracovišti“ (viz příloha č. 6) a kopie tohoto formuláře je zaslána na personální oddělení, které zaznamenává údaje o zaškolení na pracovišti na kartu školení každého zaměstnance.

4.4.2 Kvalifikace

Oddělení, kde jsou vyvíjeny činnosti vyžadující kvalifikaci, je odpovědné za to, že dotyčným zaměstnancům poskytne školení potřební k výkonu daných činností.

Kvalifikace zaměstnanců je dokumentována a aktualizována odpovědným oddělením na základě systému popsaného v postupu „Kvalifikační požadavky“. V tomto postupu jsou rovněž definovány činnosti, které vyžadují kvalifikaci u zaměstnanců, kteří je provádějí.

4.4.3 Průběžné školení

Je školení, které je poskytováno zaměstnancům, aby plnili dané úkoly, s cílem přispívat k trvalému zlepšování prováděných činností.

4.4.4 Plán školení

Návrhy na školení jsou podávány na základě potřeb školení, které je poskytováno zaměstnancům, s roční frekvencí a s dostatečným předstihem tak, aby personální oddělení mohlo vypracovat plán školení pro následující rok.

Vedoucí oddělení realizují návrhy na školení pro všechny zaměstnance spadající do jejich odpovědnosti, za použití formuláře „**Návrhy školení**“ (viz příloha č. 7). Tento formulář musí být schválen vedoucím úseku a vedoucím personálního oddělení.

Na základě těchto návrhů školení vypracovává personální oddělení **plán školení pro následující rok** a předkládá tento plán ke schválení řediteli závodu. Po jeho schválení a před koncem roku je plán školení poslán personálnímu ředitelství Grupo Antolin, které provede analýzu plánů školení všech podniků s cílem optimalizovat jejich řízení a sladit realizaci vzdělávacích činností společných pro více podniků.

Školení může probíhat jako interní nebo externí (mimo GAT).

Provádění a sledování plánu školení

Na základě odsouhlaseného plánu školení provede úsek HR poptávkové řízení u dodavatelů školení (vzdělávacích agentur apod.) a z nabídky alespoň 2 dodavatelů provede výběr. Od všech dodavatelů školících akcí je požadován doklad, pokud je to možné, o odpovídající kvalifikaci (např. osvědčení, životopis, přehled praxe v daném oboru, reference).

Dále úsek HR řídí uzavírání smluv na každý seminář nebo kurs a sděluje příslušným zaměstnancům potřebné informace pro účast na plánovaných vzdělávacích činnostech (vzdělávací instituce, místo konání, data, hodiny apod.)

Údaje o vzdělávacích činnostech jsou zavedeny do stávající informační aplikace a **přeneseny do karty školení** každého zaměstnance.

Úsek HR provádí **minimálně jednou za tři měsíce revizi plánu školení**, analyzuje stávající odchylky a provádí změnu plánu nebo zrušení vzdělávacích činností. Tyto revize jsou schvalovány vedením podniku.

Pokud **vzdělávací činnost není v plánu školení uvedena**, vyžádá jí oddělení odpovědné za dotčené zaměstnance od úseku HR za pomoci formuláře „Žádost o školení“ (viz příloha č. 8). K formuláři musí žadatel přiložit program vzdělávacích akcí a formulář musí být schválen ředitelem závodu. Poté je zahrnut do plánu školení při nejbližší revizi.

V měsíci lednu je prováděno **vyhodnocení plánu školení**. Hodnotí se kolik školení proběhlo, která částečně a která neproběhla. Je stanovena finanční částka čerpaná na školení.

4.4.5 Hodnocení školení

Vzdělávací činnosti zaměřené na zlepšení kvalifikace/ výkonu práce jsou hodnoceny zúčastněným zaměstnancem na formuláři „Hodnocení školení“ (viz příloha č. 9), který je následně předán personálnímu oddělení. Personální oddělení spočítá aritmetický průměr hodnocení a na základě toho definuje kritéria pro nápravná opatření.

4.4.6 Přezkoumání účinnosti školení

Přezkoumání účinnosti školení je prováděno u vzdělávacích činností zaměřených na zlepšení kvalifikace/ výkonu práce a je prováděno dvakrát do roka. Aby mohla být přezkoumána účinnost každé vzdělávací akce, musí uplynout minimálně dva měsíce od jejího konání.

Odpovědní zaměstnanci oddělení přezkoumají účinnost školení získaného každou z osob spadajících do jejich odpovědnosti a dokumentují ho na formuláři „Přezkoumání účinnosti školení“ (viz. příloha č. 10), který je poslán na personální oddělení. Výsledná účinnost je hodnocena známkami výborná, přijatelná, nedostatečná. Pokud je účinnost školení hodnocena známkou nedostatečná je dotyčný zaměstnanec poslán na školení znovu.

4.5 Hodnocení pracovníků

V systému hodnocení má personální útvar na starosti odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení pracovníků. Připravuje formuláře používané k hodnocení pracovníků, vybírá kritéria a metody hodnocení, poskytuje rady a odbornou pomoc vedoucím

pracovníkům jak správně provádět hodnocení a jak vést hodnotící rozhovor. Dále uchovává záznamy o hodnocení jednotlivých pracovníků a zabezpečuje, aby se informace o hodnocení jednotlivých pracovníků nedostávaly do nepovolených rukou.

Hodnocení pracovníků je v GAT důležité především pro oblast odměňování. Determinuje tarifní zařazení pracovníka, výši jeho mzdy a je kritériem pro vyplácení prémie.

Hodnocení se orientuje na hodnoty, které Grupo Antolin uznává jsou jimi:

- orientace na zákazníka,
- nápaditost a tvořivost,
- pohotovost a pružnost,
- nadšení a vůle být nejlepší,
- týmový duch,
- úcta k člověku a jeho individualitě,
- činnost orientovaná na budoucnost firmy,
- kvalitní práce,
- houževnatost při dosahování cílů,
- disponibilita a schopnost ujmout se odpovědnosti v případě potřeby,
- bezúhonnost a úroveň vystupování.

V GAT je vytvořen systém hodnocení pro pracovníky dělnických profesí a pro technicko-hospodářské pracovníky (dále jen THP pracovníky).

4.5.1 Hodnocení pracovníků dělnických profesí

Vztahuje se na pracovníky dělnických profesí v úseku výroba, údržba a logistika. Jedná se o souhrnné obecné hodnocení výsledků práce podřízeného přímým vedoucím bez specifikace dílčích kritérií.

Hodnocení má formu hodnotícího rozhovoru, formálního setkání s pevnou obsahovou strukturou a pevným časovým plánem. Bezprostřední nadřízený pracovníka vede hodnotící rozhovor, provádí závěrečné vyhodnocování a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Hodnotitel sdělí zaměstnanci jeho silné a slabé stránky. Pracovníci mají právo se k výsledkům hodnocení vyjádřit a je jim dán prostor k vlastnímu hodnocení.

Hodnocen je především přístup k práci, odbornost, výkonnost, přesnost, iniciativa a proaktivita při řešení problémů, zodpovědnost, ochota k plnění mimořádných úkolů, loajalita k firmě, pružnost a kreativita pracovníka. Hodnocení je zaznamenáno na formulář „Hodnocení pracovníka“ (viz příloha č. 11) a předáno personálnímu oddělení.

4.5.2 Hodnocení THP pracovníků

Pro THP pracovníky je vytvořen PRS systém, což je systém hodnocení pracovníků podle stanovených cílů. Toto hodnocení má tři fáze:

V první fázi (leden, únor) jsou každému zaměstnanci stanoveny cíle a úkoly (3 – 5 cílů) na daný kalendářní rok. Cíle musí být dosažitelné, kvantifikovatelné a měřitelné. Každý cíl má svou váhu a ke každému jsou přiřazena měřitelná kritéria.

Ve druhé fázi probíhá sledování jak se daří dané cíle plnit. Probíhá pololetní hodnotící rozhovor mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem.

Třetí fáze (prosinec, leden) je závěrečné roční hodnocení. Jednotlivé cíle jsou oznámkovány na stupnici od 1 do 4:

1. cíl nesplněn nebo z větší části
2. cíl nebyl stoprocentně splněn
3. cíl splněn na dobré úrovni
4. výborně předčena očekávání

Z těchto známek je vypočítán aritmetický průměr.

Kromě cílů se hodnotí profesionalita a kompetence, což je souhrn znalostí, dovedností, schopností cíle plnit, vyplývající ze zkušeností a charakterových vlastností jedince. Kompetence je pro různé pozice různá v rámci osobních kompetencí.

Tyto vlastnosti, hodnoty jsou také oznámkovány na stupnici od 1 do 4 a stanoven aritmetický průměr.

V ročním hodnocení se objeví oba průměry, konečné hodnocení za cíle a kompetence. Konečná známka má vliv na výši mzdy a výplatu finančního bonusu v následujícím roce.

4.6 Ukončování pracovního poměru

Skončení pracovního poměru se řídí v GAT ustanoveními Zákoníku práce. **Pracovní poměr může být rozvázán** dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době.

Při skončení pracovního poměru je zaměstnanec povinen:

- a) informovat příslušného vedoucího zaměstnance o stavu plnění přidělených úkolů;
- b) vyhotovit písemný seznam nedokončených pracovních úkolů a připravit předání svého pracoviště;
- c) vrátit vypůjčené pracovní pomůcky, nářadí, atd., popřípadě uhradit hodnotu nevrácených věcí;
- d) vyrovnat své případné závazky vůči zaměstnavateli, pokud nedojde k jiné dohodě;
- e) odevzdat písemné potvrzení o vyrovnání svých závazků, identifikační čip a magnetickou kartu, popř. klíče;
- f) u zaměstnanců, kteří mají hmotnou odpovědnost se provede inventarizace svěřených hodnot.

Zaměstnavatel je povinen:

- a) vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání (zápočtový list);
- b) na základě žádosti zaměstnance vydat mu do 15 dnů jeho pracovní posudek, není však povinen vydat mu jej dříve než v době dvou měsíců před skončením jeho pracovního poměru;
- c) vyrovnat případné závazky vůči zaměstnanci, pokud nedojde k jiné dohodě.

4.6.1 Ukončení v systému

Ukončení v systému provádí úsek HR. Úsek HR zapíše zaměstnance do knihy nástupů a výstupů – do oddílu výstupů. Na základě dokladu o ukončení pracovního poměru vyplní a předá úsek HR končícímu zaměstnanci formulář „Výstupní list“ (viz příloha č. 12). Při vrácení konkrétních předmětů či věcí zodpovědná osoba potvrzuje jejich převzetí na tomto formuláři. Zodpovědnost za veškeré vypořádání při ukončení pracovního poměru nese vedoucí dotyčného pracovníka a správné vypořádání potvrzuje svým podpisem na tomto formuláři. Vyplnění a podepsaný formulář musí zaměstnanec předat zpět úseku HR.

Při převzetí potvrzeného výstupního listu Úsek HR **ukončí zaměstnance** v personálním informačním systému SAP, mzdovém systému a v docházkovém systému, kde deaktivuje jeho osobní číslo. Po ukončení v systému vytvoří personalista **Zápočtový list**, který předá zaměstnanci a ten převzetí stvrdí podpisem. Doklad o ukončení pracovního poměru, výstupní list i kopii zápočtového listu založí HR administrátor do osobního spisu odcházejícího zaměstnance.

4.6.2 Zápočtový list

Každý zaměstnanec při ukončení pracovního poměru obdrží **Potvrzení při změně zaměstnání** (Zápočtový list), který obsahuje:

- zaměstnavatel – Grupo Antolin Turnov, s.r.o.;
- zaměstnanec, datum narození a adresa; potvrzení o délce zaměstnání a o zápočtu dob zaměstnání (zaměstnanec byl zaměstnán od – do, byl zařazen na profesi, zdravotní pojišťovna, závazky vůči zaměstnavateli, maximální dosažené vzdělání);
- údaje pro mzdovou účtárnu (údaje pro zápočet předchozích dob pracovních neschopností a srážky ze mzdy);
- průměrná mzda za hodinu, průměrný hrubý a čistý měsíční výdělek, sleva na dani, která byla naposledy uplatněna za měsíc a odstupné).

4.7 Odměňování pracovníků

Pro potřebu organizační i mzdovou se zaměstnanci člení na zaměstnance dělnických profesí v úseku výroba, údržba a logistika a THP pracovníky.

Mzdovou formou **pro THP pracovníky je smluvní mzda**. Výše této mzdy je stanovena při nástupu, ve mzdové části pracovní smlouvy. Pracovníkům je vyplácena dohodnutá mzda obsahující určitý podíl pohyblivé složky, jako jednoho z klíčových nástrojů vedoucích pracovníků pro ovlivňování výkonů svých podřízených.

Pro stanovení zásad poskytování pohyblivé složky mzdy zaměstnancům, slouží „Interní prémiový řád“. Prémie tvoří nenárokovou složku mzdy.

Pracovníci dělnických profesí jsou odměňováni na základě zařazení do tarifních tříd, dle katalogu tarifů. Jednotlivé tarifní stupně jsou určeny buď konkrétní částkou nebo rozpětím.

Katalog tarifů je tvořen tak, že jednotlivé tarifní stupně na sebe navazují a růst mzdy daného zaměstnance je možný až po přeřazení do vyššího stupně.

Katalog tarifů:

Nástupní – jedná se o nástupní mzdovou kategorii.

Zaškolen – kategorie může být přiznána pracovníkům, kteří byli zaškoleni na více pracovištích či operacích a jsou schopni bez problémů a samostatně zastávat pracovní úkony příslušné jejich zařazení a být v souladu s předepsanými výrobními pokyny a směrnicemi a další dokumentací související s prací, včetně zásad bezpečnosti práce. K zařazení do této kategorie dochází na základě návrhu nadřízeného po zhodnocení pracovního výkonu na formuláři „Hodnocení pracovníka“.

Produktivní – tato kategorie může být přiznána zaškoleným pracovníkům, kteří jsou schopni trvale a stabilně dosahovat produktivity a kvality požadované firemními ukazateli anebo ukazateli definovanými pro příslušné U.E.T. (pracovní tým), na více pracovištích v rámci jednoho úseku a kteří dosáhli na těchto pracovištích úroveň „produktivní“ a splnili další kritéria a testy, předepsané vedoucím pracoviště.

Specialista – kategorie může být přiznána produktivním pracovníkům, kteří jsou detailně obeznámeni s určenými operacemi na dané výrobní lince či úseku, ovládají je tak, že v nich dosáhli naprosté jistoty, plné samostatnosti a spolehlivosti a jsou schopni upozornit na vznik možných problémů a závad při výrobě a kteří dosáhli na všech stanovených operacích univerzálního použití. Zároveň musí být schopni pracovat minimálně na jednom pracovišti jiného výrobního úseku u rozdílné technologie.

Školitel I. – kategorie může být přiznána specialistům, kteří jsou schopni metodicky řídit pracovníky nižších kategorií na daném pracovišti, efektivně předávat dalším pracovníkům své dovednosti, znalosti a poznatky o určených operacích a zaškolit je na práci v dané kategorii.

Školitel II. – jedná se o novou kategorii, která může být přiznána školitelům I., kteří jsou schopni metodicky řídit pracovníky nižších kategorií na několika pracovištích, efektivně

předávat dalším pracovníkům své dovednosti, znalosti a poznatky o určených operacích a zaškolit je na práci v dané kategorii. Aby mohl úspěšně předávat své poznatky a školit ostatní pracovníky, musí prokázat znalosti cizího jazyka – angličtiny, němčiny nebo španělštiny alespoň na úrovni základní komunikace.

4.8 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky v GAT zahrnuje všechny záležitosti, uvedené v kapitole č. 2. Vzhledem k velikosti rozsahu této problematiky je tato část zaměřena především na pracovní doby, přestávky v práci, pracovní volno a na služby poskytované pracovníkům na pracovišti.

4.8.1 Rozsah pracovní doby

Stanovená týdenní pracovní doba je na pracovištích GAT různá dle jednotlivých kategorií zaměstnanců:

- a) 3-směnná pracoviště (výrobní pracoviště) celkem 37,5 hodin týdně (7,5 hodin denně), přičemž v délce pracovní doby není započítána přestávka v práci. Začátek a konec pracovní doby v jednotlivých směnách je stanoven takto:
 - I. směna 06,00 – 14,00 hod
 - II. směna 14,00 – 22,00 hod
 - III. směna 22,00 – 06,00 hod

- b) 2-směnná pracoviště (směňující pracovníci ve výrobě a skladech) celkem 37,5 hod. týdně (7,5 hodin denně), přičemž v délce pracovní doby není započítána přestávka v práci. Začátek a konec pracovní doby v jednotlivých směnách je stanoven takto:
 - I. směna 06,00 – 14,00 hod
 - II. směna 14,00 – 22,00 hod

- c) nesměňující pracovníci (zpravidla THP pracovníci) u této kategorie je uplatňována pružná pracovní doba, se základní pracovní dobou ve které je zaměstnanec povinen být na pracovišti od 8.30 do 15.30 hod. Přitom je stanoveno pro tuto kategorii, že přestávka na jídlo a oddech v rozsahu 30 minut může být čerpána v časovém úseku od 10,30 do 13,00 hod.

Pružná pracovní doba je uplatněna jako pružné čtyřtýdenní období, při němž si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní směny a je povinen v rámci kalendářního měsíce odpracovat pracovní dobu odpovídající 40 hodinovému fondu pracovní doby týdně (bez pracovních přestávek).

4.8.2 Přestávky v práci

Přestávky v práci na jídlo a oddech jsou stanoveny nejpozději po 5 hod nepřetržitého konání práce v délce 30-ti minut, dle interního rozpisu. Toto ustanovení se vztahuje i na práci přesčas. Pracovní přestávka na jídlo a oddech se nezapočítává do pracovní doby.

Přestávky v práci jsou stanoveny v **osmihodinovém provozu** takto:

- a) od 6 hod do 14 hod v 10,25 hod;
- b) od 14 hod do 22 hod v 17,30 hod;
- c) od 22 hod do 6 hod v 1,30 hod.

Přímý nadřízený má oprávnění vydat pokyn k zahájení čerpání přestávky svým podřízeným kdykoliv operativně dle situace na pracovišti.

4.8.3 Práce přesčas

Práce přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele (tento příkaz uděluje přímý nadřízený, případně příslušný vedoucí útvaru) nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pevné či pružné pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn. Práce přesčas se řídí zásadami vyplývající ze Zákoníku práce.

Práci přesčas nelze nařídít zaměstnanci s kratší pracovní dobou a zaměstnanci se změněnou pracovní schopností. Práci přesčas nesmějí vykonávat těhotné ženy; ženy, které pečují o dítě mladší než jeden rok a mladiství zaměstnanci, nestanoví-li zákon jinak.

4.8.4 Pracovní volno

O poskytnutí pracovního volna musí zaměstnanci žádat před čerpáním pracovního volna na příslušné žádance. **GAT rozlišuje tato pracovní volna:**

- a) **dovolená** – dobu čerpání dovolené určuje zaměstnavatel dle plánu dovolených stanoveného s předchozím souhlasem odborového orgánu z nároku zaměstnance, s přihlédnutím k úkolům společnosti a k oprávněným zájmům zaměstnanců;
- b) **pracovní volno s náhradou mzdy** (překážky na straně zaměstnance i zaměstnavatele – řídí se pracovněprávními předpisy a Kolektivní smlouvou) – zaměstnanec je povinen zaměstnavateli v každém jednotlivém případě objasnit, jaký konkrétní důvod pro čerpání pracovního volna s náhradou mzdy nastal a doložit existenci tohoto důvodu odpovídajícím písemným potvrzením, toto potvrzení je zaměstnanec povinen předat svému přímému nadřízenému nejpozději do 2 pracovních dnů ode dne vzniku příslušné překážky;
- c) **náhradní volno** – se poskytuje na žádost zaměstnance se souhlasem přímého nadřízeného za předpokladu, že zaměstnanec čerpá náhradní volno jako náhradu za odpracovaný přesčas, nebo je předem sjednáno jeho napracování;
- d) **pracovní volno bez náhrady mzdy** – lze zaměstnanci poskytnout na jeho žádost pouze z důvodů uvedených v pracovněprávních předpisech a nebo v Kolektivní smlouvě, nestanoví-li zákon jinak, poskytuje se toto volno až po úplném vyčerpání veškeré dovolené zaměstnance v daném kalendářním roce;
- e) **ztráta pracovní doby** – spočívající v pozdním příchodu zaměstnance do zaměstnání se rozumí ztráta denní pracovní doby v rozsahu 15 min od začátku pracovní doby, která je zaměstnanci stanovena, pokud nevznikla z důvodu, při němž se poskytuje pracovní volno s náhradou mzdy; musí být napracována nejpozději do konce příslušného kalendářního měsíce;
- f) **práce mimo závod** – každá pracovní cesta či obdobná činnost mimo pracovní místa GAT musí být příslušným vedoucím útvaru předem nařízena.

4.8.5 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

GAT poskytuje svým zaměstnancům tyto služby:

- a) závodní stravování;
- b) zařízení sloužící k osobní hygieně a ukládání osobních věcí pracovníka;
- c) zdravotní péče;
- d) vzdělávání (viz vzdělávání pracovníků);
- e) zajišťování dopravy do zaměstnání.

Závodní stravování

GAT zajišťuje všem zaměstnancům **závodní stravování** během všech směn. Zaměstnanec hradí cenu jídla sníženou o příspěvky zaměstnavatele. Cena pro zaměstnance za jednu porci teplého jídla, včetně polévky a zeleninové či ovocné přílohy činí 20,- Kč.

Zdravotní péče

GAT ve spolupráci se **závodním lékařem** umožňuje a hradí vstupní a preventivní prohlídky zdravotního stavu svých zaměstnanců pro posouzení jejich zdravotní způsobilosti k pracovní činnosti nejméně 1 x za 2 roky trvání pracovního poměru. Úsek HR seznamuje zaměstnance včas s termíny prohlídek a jejich časovým rozpětím.

GAT přispívá na rehabilitační péči zaměstnancům - 20 % z ceny si hradí zaměstnanec v hotovosti po provedení rehabilitační masáže, zbývající částku dotuje společnost.

4.9 Personální informační systém

V GAT je používán personální **informační systém SAP**, který představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce a co je pro ni potřebné. Systém obsahuje **osobní údaje o pracovnících a organizační strukturu podniku**. Je plně v kompetenci personálního útvaru, jak z hlediska koncepční práce (vytváření a rozvíjení systému), tak z hlediska provozování a do značné míry i využívání. Personální útvar je odpovědný za zadávání personálních dat do systému a za jejich aktuálnost, neboť data, informace a dokumenty do systému vstupují průběžně a průběžně se aktualizují, přičemž se eviduje i datum aktualizace.

Kromě údajů systém obsahuje i různé dokumenty, jako jsou např. popisy pracovních míst, výsledky hodnocení či plány osobního rozvoje jednotlivých pracovníků, dokumenty o postupech při výběru či hodnocení pracovníků atd.

Kromě vedení v systému SAP, se vede osobní evidence zaměstnanců **formou osobních spisů**. Každý zaměstnanec GAT má svou osobní složku pracovníka, kde je uvedeno sapové číslo zaměstnance, jméno zaměstnance a datum jeho nástupu. Složky slouží k uložení potřebné dokumentace.

Nezbytné jsou následující dokumenty:

- pracovní smlouva,
- popis pracovního místa,
- všeobecné zásady bezpečnosti práce,
- lékařská zpráva,
- vstupní školení,
- zaškolení na pracovišti,
- osobní dotazník,
- nezbytné dokumenty pro nástupní proceduru,
- prohlášení k osobním údajům,
- replacement dokument.

5 Návrhy a náměty pro zlepšení personálních činností

5.1 Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

V oblasti získávání zaměstnanců by pro GAT mohla být **výhodná spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi**. Především spolupráce se středními a vysokými školami by mohla usnadnit získávání mladých odborníků příslušného vzdělání. Školy často dělají pro organizace jakýsi předvýběr a doporučují vhodného kandidáta či absolventa. Organizace by tak byla informována o profilu studia a věděla by zhruba jaká je paleta znalostí a dovedností absolventa příslušné školy. Při některých formách spolupráce mívají organizace možnost důkladněji poznat vyhlédnutého studenta, získat o něm více informací než o jiném běžném uchazeči o zaměstnání.

5.2 Volitelný systém zaměstnaneckých výhod

Odměňování v GAT neznámá pouze mzdu nebo jiné formy peněžní odměny, které poskytuje pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci, ale zahrnuje povýšení a zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, mohla by společnost GAT **nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod** tzv. kafeteria systém. Pracovník by měl možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj právě nejzajímavější. V případě, že by se jeho situace a potřeby změnily, měl by možnost změny struktury svých zaměstnaneckých výhod.

5.3 Dobrovolná péče o pracovníky

Úspěšnost a konkurenceschopnost organizace je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chováním, jejich spokojenosti a jejich vztahu ke společnosti a je tedy velmi nutné věnovat jim náležitou péči. **Péče o pracovníky**, je tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky

používána k porovnání organizace s jinými organizacemi. Z toho důvodu by jí měla být věnována náležitá pozornost, zejména v té její části, v níž se jednotlivé organizace zpravidla odlišují, tj. **v oblasti dobrovolné péče o pracovníky**, neboť ta je významným nástrojem zaměstnavatelské pověsti organizace. Nyní zde bude uvedeno několik příkladů takové péče, např. v oblasti:

- Zdravotních služeb - co se týče zdravotní péče, mohly by kromě příspěvků na rehabilitace, být poskytovány příspěvky na očkování např. proti chřipce a vitamínové balíčky, aby se snížila nemocnost zaměstnanců;
- Sociálních služeb – mohly by být zařazeny programy udržování kontaktu se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o dítě. Programy by byly zaměřeny na různé kurzy poskytující informace o novinkách v jejich oboru a udržování jejich kvalifikace atd.

5.4 Jednotný personálně-mzdový systém

Z důvodu nejednotné datové základny informačního systému pro personální řízení, mzdovou agendu a další databáze s osobními údaji zaměstnanců, by bylo **vhodné zavedení kompatibility personálního informačního systému SAP se mzdovým systémem**, především ve sdílení osobních údajů o pracovnících.

Závěr

Předmětem diplomové práce byla analýza personálních činností ve firmě Grupo Antolin Turnov (dále jen GAT). Cílem práce bylo zjistit zda jsou ve společnosti GAT prováděny všechny personální činnosti a jaký je jim přikládán význam. V případě zjištěných nedostatků, bylo navrhnout náměty na zlepšení personálních činností.

První část diplomové práce, kapitoly 1 a 2, jsou čistě prací teoretickou. Jsou zde vysvětleny základní pojmy vztahující se k problematice personálních činností a jednotlivé personální činnosti popsány, tak jak je uvádí odborné publikace. V literatuře je možné setkat se s různým počtem a s různým pojetím personálních činností, nejčastěji jsou však uváděny v následující podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky
- personální informační systém.

V další části diplomové práce je představena společnost GAT, jako významný podnik vyrábějící modulární interiérové obložení pro automobilový průmysl, popsána historie firmy, organizační struktura a výrobní sortiment.

Následně jsou popsány jednotlivé personální činnosti, tak jak jsou prováděny v GAT. K analýze stavu personálních činností byly získány informace na základě pozorování a rozhovorů se zaměstnanci úseku Human Resources, a na základě studia a analýzy interních materiálů společnosti.

V závěrečné kapitole je uvedeno několik námětů na zlepšení personálních činností. Jedná se pouze o náměty doplňující, nikoliv o zásadní změny, neboť analýzou bylo zjištěno, že v oblasti personálního řízení neponechá GAT nic náhodě.

Společnost GAT chápe personální řízení jako řízení lidských zdrojů. Je pro ni rozhodující oblastí podnikového řízení a nedílnou součástí strategického řízení podniku, protože má přímý vliv na její konkurenceschopnost. Personální práce není záležitostí pouze odborných specialistů, ale je součástí práce všech vedoucích pracovníků.

Společnost si plně uvědomuje, že přežít v tvrdém prostředí tržního hospodářství, dosáhnout stanovených podnikových cílů, být prosperující firmou, lze jen v případě, že podnik zaměstnává schopné, kvalifikované, loajální pracovníky. Uvědomuje si, že zaměstnanci jsou pro ni důležití a proto se je snaží motivovat, vážit si jich, dát jim volný prostor a pomáhá jim dále rozvíjet jejich znalosti. Za to jsou od nich požadovány maximální výkony, které umí GAT patřičně ocenit.

Cíl diplomové práce byl naplněn, a to hlavně z důvodu vynikající spolupráce s úsekem Human Resources. Z analýzy vyplývá, že v GAT jsou prováděny všechny personální činnosti, přičemž klíčové jsou: vytváření a analýza pracovních míst; získávání, výběr a přijímání pracovníků; hodnocení pracovníků; vzdělávání a odměňování pracovníků.

Hlavním přínosem této diplomové práce je získání cenných informací, které mohou být využity i v praktickém životě.

Použitá literatura

- [1] SIEGL, M.; BRODSKÝ, Z. *Management díl I*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-680-X
- [2] VEBER, J. *Management*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁL, P. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [4] DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
- [6] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602
- [7] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [8] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4
- [9] DVOŘÁKOVÁ a kol. *Personální řízení*. Praha: VŠE v Praze, 2001. ISBN 80-245-0248-8
- [10] DVOŘÁKOVÁ a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6
- [11] BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-588-9
- [12] KOUBEK, J.; HÚTTLOVÁ, E.; HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení*. Praha: VŠE v Praze, 1995. ISBN 80-7079-629-4
- [13] PÁLAN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- [14] BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-782-2

Seznam obrázků

	strana
Obrázek č. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	14
Obrázek č. 2: Výrobní závod Grupo Antolin Turnov, s.r.o.	37
Obrázek č. 3: Organizační schéma závodu Grupo Antolin Turnov.....	38
Obrázek č. 4: Výrobní program Grupo Antolin v České republice.....	40
Obrázek č. 5: Diagram činností spojených se školením	48

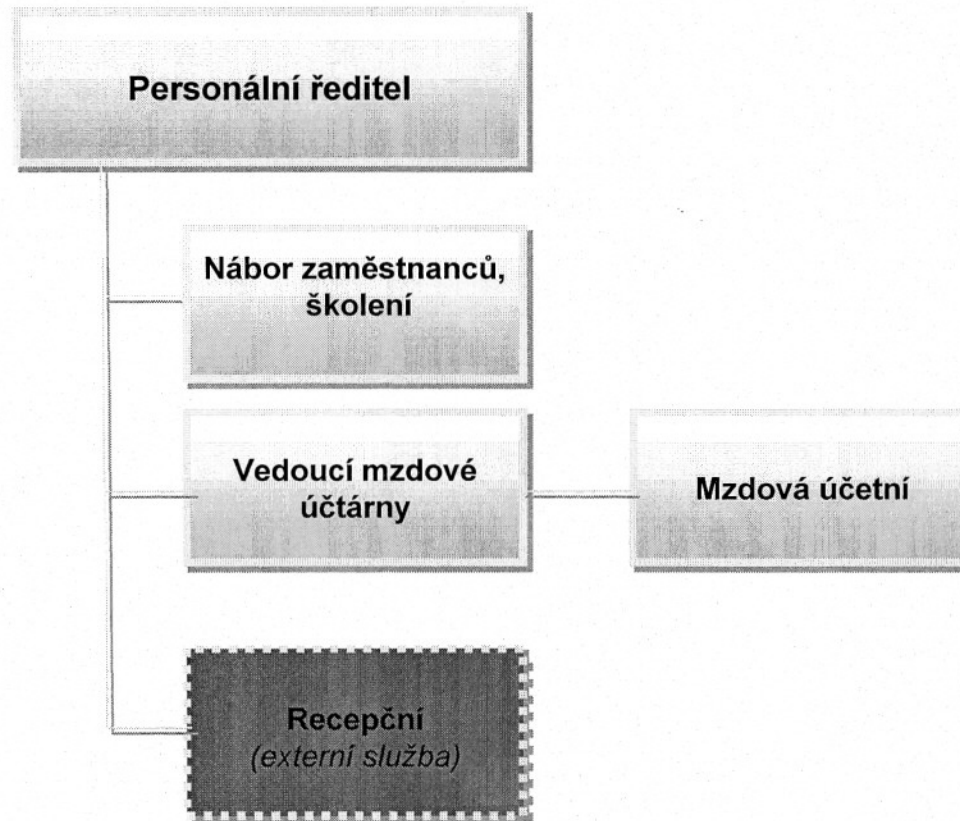
Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační struktura úseku HR
- Příloha č. 2 Popisy pracovních míst
- Příloha č. 3 Lékařská zpráva
- Příloha č. 4 Vstupní školení
- Příloha č. 5 Vstupní brožura – celkový obsah
- Příloha č. 6 Zaškolení na pracovišti
- Příloha č. 7 Návrhy školení
- Příloha č. 8 Žádost o školení
- Příloha č. 9 Hodnocení školení
- Příloha č. 10 Přezkoumání účinnosti školení
- Příloha č. 11 Hodnocení pracovníka
- Příloha č. 12 Výstupní list zaměstnance

Přílohy

I³

2007




POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA
Název pozice:
Specialista personálního odd. na
nábor a vzdělávání

 STRANA
 1 z 2

1. HIERARCHICKÉ ZAŘAZENÍ

ÚSEK	Personální
ÚTVAR	-
ODDĚLENÍ	-
PODRÍZEN POZICI	Vedoucí personálního útvaru
NADRÍZEN POZICI	
ZASTUPOVÁN POZICÍ	Vzájemná zastupitelnost s recepční a referentem interních zaměstnaneckých služeb, příp. v sekretariátu ředitele závodu

2. KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

VZDĚLÁNÍ	VŠ / SŠ
PRAXE	2 roky, může být čerstvý absolvent
ZNALOSTI A DOVEDNOSTI	Jazyky: anglický, španělský, německý
	PC - MS Office, SAP
	Řidičský průkaz „B“
	Komunikační dovednosti, organizační schopnosti
	Znalost Politiky a cílů, bezpečnost výrobku
	Základní znalosti systému řízení jakosti a ŽP
	Znalosti pracovně-právních a souvisejících předpisů

3. POPIS ČINNOSTI

1. zodpovídá za personální agendu a administrativu kmenových zaměstnanců společnosti i externích pracovníků.
2. zodpovídá za aktuálnost osobních údajů zaměstnanců v systému SAP.
3. zodpovídá za aktuálnost organizační struktury v systému SAP.
4. Sestavuje plán školení a rozpočet školicích akcí.
5. Zajišťuje interní a externí trénink, školení a odbornou přípravu pracovníků, koordinuje realizaci školicích akcí.
6. Vyhodnocuje úroveň a účinnost školení a školitelů.
7. Zajišťuje evidenci absolvovaných školení a tréninků.
8. Aktualizuje vnitřní řídicí normy společnosti ve svěřené oblasti.
9. Zajišťuje systém jakosti v oblasti personálního řízení.
10. Vede katalog dodavatelů školení a kurzů a provádí jejich hodnocení.
11. provádí hodnocení dodavatelů školení.
12. Provádí a řídí náboje, najímání a propouštění stálých i dočasných zaměstnanců. Sestavuje plán uvítání.
13. Zpracovává reporty a vede příslušnou administrativu spojenou s výše



Název pozice:
**Specialista personálního odd. na
 nábor a vzdělávání**

STRANA

2 z 2

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

uvedenými činnostmi.

14. Zodpovídá za nástupní proceduru nového zaměstnance, jeho orientaci a zaškolení. Zajišťuje personální administrativu, především při přijímací proceduře nového zaměstnance (zpracování základních pracovně-právních dokumentů - pracovní smlouva, platový výměr a další. Zakládá osobní spis zaměstnance.
15. Vstupuje a udržuje základní informace a osobní údaje o pracovnících a organizační struktuře v systému SAP, vč. dalších údajů v této databázi (vzdělání, předchozí praxe atd.).
16. Příprava a vypracování pravidelného reportingu do centrály (počty lidí, hodiny školení atd.).
17. Podílí se na koordinaci PRS (performance review systém).
18. dohlíží nad školící místností závodu, určené ke konání jazykových kurzů a nástupního školení nových pracovníků. Nedostatky řeší ve spolupráci s úklidovou firmou, kterou v tomto směru úkoluje.
19. Provádí další práce dle pokynů nadřízeného a ostatní práce, související s aktivitami podniku:

Řídí: - vánoční soutěž v dětské kresbě,
 - sestavení a sledování plánu komunikace, vč. vydávání firemního časopisu.

Podílí se na:

- organizaci Dne otevřených dveří,
- náplni, úpravě a vydávání časopisu,
- organizaci čtvrtletního veřejného vyhodnocení nejlepších UET a jednotlivců.

4. PRAVOMOCE

1. Realizuje plán náboru MOD pracovníků
2. Sestavuje plán a rozpočet školení a předkládá ke konečnému schválení.
3. Ve spolupráci s HR Managerem volí způsoby náboru zaměstnanců.
4. Vykonává služební a pracovní cesty dle potřeb zaměstnavatele.



Název pozice:

STRANA

Mzdová účetní

1 z 2

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

1. HIERARCHICKÉ ZAŘAZENÍ

ÚSEK	Personální
ÚTVAR	-
ODDĚLENÍ	-
PODŘÍZEN POZICI	Vedoucí mzdové účtárny
NADŘÍZEN POZICI	-
ZASTUPOVÁN POZICÍ	Částečná vzájemná zastupitelnost s vedoucí mzdové účtárny a asistentkou HR manažera

2. KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY*

VZDĚLÁNÍ	SŠ
PRAXE	2 roky v oboru
ZNALOSTI A DOVEDNOSTI	Jazyky: anglický
	PC - MS Office, SAP
	Znalosti mzdových předpisů, předpisů v sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění
	Znalosti pracovně-právních předpisů
	Přesnost, pečlivost
	Samostatnost

3. POPIS ČINNOSTI

1. Kompletní mzdová a personální agenda pro MOD pracovníky dle platných právních předpisů (počínaje zpracováním pracovní smlouvy).
2. Zpracování mzdové uzávěrky, kontrola dat v docházkovém systému a mzdovém systému Hélios.
3. Zadávání personálních dat do SAP - nástupy, změny, výstupy, příslušný reporting a statistiky.
4. Kontrola mzdových podkladů pro pracovníky dělnických profesí z hlediska jejich správnosti a oprávněnosti.
5. Zpracovává podklady pro refundaci a fakturaci mezd, pokud kní dochází, vyřizuje reklamace mezd pracovníků dělnických profesí, potvrzuje výši výdělku a souhrnných pracovních příjmů pro účely sociálních dávek a pracovně-právní účely.
6. Eviduje a zpracovává pracovní příjmy dle pracovního a mzdového zařazení pracovníků závodu, v souladu s interními mzdovými a dalšími předpisy a podle nich provádí zpracování mzdové agendy závodu.
7. Provádí výplaty nemocenských dávek, vypočítává mzdové náležitosti, dávky nemocenského pojištění atd. dle platných právních předpisů
8. Zpracovává předepsaná hlášení, statistické výkazy a přehledy ve mzdové oblasti.
9. Vede osobní a mzdový spis pracovníků dělnických profesí, vede přehled


Název pozice:

STRANA

2 z 2

Mzdová účetní
POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

o nárocích na dovolenou.

10. Zabezpečuje vedení a udržování dat systémů mzdové a personální evidence (SAP a systém Helios).
11. Vede přehledy o odpracovaných hodinách externích pracovníků MOD (výroba) i MOI (sklad, údržba).
12. Zajišťování dalších úkolů a činností dle pokynů nadřízeného v rámci pracovního zařazení.

4. PRÁVOMOCE

1. Má oprávnění odmítnout mzdový podklad, který odporuje pracovně-právním předpisům či vnitro firemním předpisům o odměňování.
2. Vykonává služební a pracovní cesty dle potřeb zaměstnavatele.

5. ODPOVĚDNOSTI

1. Nese odpovědnost za zpracování mzdové a daňové agendy a odvody na zdravotní a sociální pojištění
2. V rámci svého pracovního zařazení odpovídá za plnění příslušných požadavků systému jakosti dle ISO/TS 16949 a systému ochrany životního prostředí dle ISO 14001.

Vedoucí:

Pracovník:

datum	podpis	datum	podpis

Číslo verze:

* tučným písmem uvádějte kvalifikační požadavky, které jsou nezbytné, slabým písmem pak požadavky, které mohou být doplněny po nástupu



Název pozice:
Specialista personálního odd. na
nábor a vzdělávání

STRANA

3 z 2

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

5. ODPOVĚDNOSTI

1. Zodpovídá za plánování a koordinaci tréninkových programů a dalšího vzdělávání a školení všech pracovníků.
2. Zodpovídá za najímání, přijímací proceduru, orientaci a sledování zacvičení a zaškolování nových pracovníků.
3. Odpovídá za zajišťování corporate identity.
4. V rámci svého pracovního zařazení odpovídá za plnění příslušných požadavků systému jakosti dle ISO/TS 16949 a systému ochrany životního prostředí dle ISO 14001.

Vedoucí:

Pracovník:

datum	podpis	datum	podpis

Číslo verze:

* tučným písmem uvádějte kvalifikační požadavky, které jsou nezbytné, slabým písmem pak požadavky, které mohou být doplněny po nástupu

ZDRAVOTNÍ ZPRÁVA

PŘÍJMENÍ JMÉNO ROK NAROZENÍ

NAVRHOVANÉ PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ

(vyplní personální oddělení)

ÚTVAR: POZICE:

 THP PRACOVNÍ POZICE

 DÉLNICKÁ PROFESE

Odlišnosti od běžných pracovních podmínek v Grupo Antolin Turnov, potenciální kontakt s jinými než běžně používanými materiály, chemickými látkami apod.:

POSOUZENÍ ZDRAVOTNÍHO STAVU PRACOVNÍKA

(vyplní závodní lékař)

schopen ano-ne*

- | | | | |
|---|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Je schopen pracovat ve třisměnném režimu (8-mi hodinové směny) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| Je schopen pracovat v nepřetržitém turnusovém režimu (12-ti hodinové směny) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| Trvale ve stoje | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| Práce spojené s manipulací s materiálem a zdviháním břemen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| Práce při opravách víceúčelových, kovoobráběcích, tvářecích a vstřikovacích strojů, při svařování a řezání kovů | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| Je schopen provádět vizuální kontrolu vyráběných dílů zrakem (kontrola vidění a zraku) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| Pozn. lékaře: | | | |
| Je schopen řízení služebního motorového vozidla | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| Je schopen řízení VZV (vysokozdvížného vozíku) s volantovým řízením | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| Je schopen řízení VZV ručně vedeného | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |
| Má zdravotní omezení (změněnou pracovní schopnost, ZTP apod.) | | <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> NE |

Doporučení lékaře :

 Celkové zhodnocení zdrav. stavu: **je schopen vykonávat výše uvedený druh práce** ANO NE

 datum vstupní prohlídky

 razítko a podpis lékaře

* zaškrtněte kategorii, které pracovník vyhovuje

razítko a podpis lékaře

ZÁZNAM O VÝSTUPNÍ PROHLÍDCE

(vyplní závodní lékař)

Nález subjektivní:

Nález objektivní:

 Po dobu pracovního poměru ve firmě GRUPO ANTOLIN TURNOV s.r.o. došlo, nedošlo ke změně zdravotního stavu.

 datum výstupní prohlídky

 razítko a podpis lékaře



VSTUPNÍ ŠKOLENÍ			č.
ZAMĚSTNANEC:	M.O.D. <input type="checkbox"/>	M.O.I. <input type="checkbox"/>	STRUKTURA <input type="checkbox"/>
			LIST I

ÚDAJE O ZAMĚSTNANCI			
JMÉNO:	_____	FUNKCE	_____
Č. ZAMĚSTNANCE:	_____	ODDĚLENÍ	_____
DATUM NÁSTUPU:	_____	VEDOUcí ODD.	_____

POŘ.	POPIS	ODPOVĚDNÉ ODD.	PROVEDENO	
			DATUM	PODPIS
1	PŘEDÁNÍ A VYSVĚTLENÍ KE „VSTUPNÍ PŘÍRUČCE“	PERSONÁLNÍ		
2	VYSVĚTLENÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY TÝKAJÍCÍ SE: - ODDĚLENÍ URČENÍ - JINÝCH SOUVISEJÍCÍCH ODDĚLENÍ	ODD. URČENÍ		
3	INFORMACE O PREVENCI PRACOVNÍCH RIZIK - PRACOVNÍ RIZIKA A JEJICH PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ - HAVARIJNÍ PLÁN	ODD. URČENÍ		
4	INFORMACE O ŽIVOTNÍM PROSTŘEDÍ - DOPADY NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ A JEJICH ŘÍZENÍ - HAVARIJNÍ PLÁN	ODD. URČENÍ		
5	NÁVŠTĚVA PRACOVIŠTĚ A SEZNÁMENÍ S KOLEGY	ODD. URČENÍ		
6	VŠEOBECNÉ INFORMACE (LÉKÁRNIČKA, ŠATNY, SANITÁRNÍ ZAŘÍZENÍ ...)	ODD. URČENÍ		
7	VYSVĚTLENÍ SMĚRNIC A POSTUPŮ SOUVISEJÍCÍCH S DANOU FUNKCÍ (JAKOST / ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ / PREVENCE RIZIK / JINÉ)	ODD. URČENÍ		
8	PROŠKOLENÍ V ČINNOSTECH FUNKCE URČENÍ VČETNĚ SEZNÁMENÍ S POPISEM PRAC. MÍSTA	ODD. URČENÍ		

POZNÁMKY: V rámci nástupního školení jsem byl/a seznámen/a také s následujícími informacemi a dokumenty:

- * BROŽURA (historie firmy, vize, mise, organizační struktura, lékařská péče, stravování, zásady systému jakosti, pracovní řád, BOZP+PO, EMS)
- * BOZP+PO
- * MZDOVÁ PRAVIDLA / PRÉMIOVÝ ŘÁD
- * KOLEKTIVNÍ SMLOUVA
- * ORGANIZAČNÍ STRUKTURA
- * PRACOVNÍ ŘÁD
- * KODEX ZAMĚSTNANCŮ GAT

SCHVÁLENO ZAMĚSTNANCEM
DATUM:
PODPIS:

SCHVÁLENO VEDOUCÍM ODD.
DATUM:
PODPIS:

SCHVÁLENO PERSONÁLNÍM ODD.
DATUM:
PODPIS:



VSTUPNÍ BROŽURA CELKOVÝ OBSAH

Č.:	
REVIZE č.:	STRANA
DATUM:	/

ODDÍL	POPIS	OBSAH
1	UVÍTÁNÍ	- UVÍTACÍ DOPIS
2	INFORMACE O SKUPINĚ/SPOLEČNOSTI	- GRUPO ANTOLIN POLITIKA A STRATEGIE - POLITIKA JAKOSTI SPOLEČNOSTI - POLITIKA OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ - POLITIKA BOZP - ...
3	TOTAL QUALITY	- DOPIS OD PRESIDENTA GRUPO ANTOLIN - PRINCIPY TOTALNÍ KVALITY - ...
4	INFORMACE O MANAŽERSKÉM TÝMU	- POPIS ORGANIZAČNÍ STRUKTURY
5	PRACOVNÍ PODMÍNKY	- KALENDÁŘ A HARMONOGRAM - PŘÍSLUŠNÁ PRACOVNÍ LEGISLATIVA - ADMINISTRATIVNÍ ŘÍZENÍ A PLATY - LÉKAŘSKÁ SLUŽBA - ÚRAZOVÉ POJIŠTĚNÍ SPOLEČNOSTI - ÚRAZOVÁ POJISTKA - ...
6	OBEČNÉ INFORMACE	- INFORMAČNÍ TABULE - ČASOPISY / INFORMAČNÍ LISTY - ANKETA O PRACOVNÍM KLIMATU - PRÁCE V SAMOSTATNĚ VEDENÝCH TÝMECH (U.E.T.) - ŠKOLENÍ - KOMUNIKAČNÍ RÁMEC - POCHOPENÍ SYSTÉMU - SMĚRNICE - CESTY - ...
7	PŘÍLOHY	- TRÍDILNÝ DOKUMENT O SPOLEČNOSTI GRUPO ANTOLIN - SEZNAM ZÁVODŮ GRUPO ANTOLIN - PRODUKTY - DESATERO TOTALNÍ KVALITY - PRACOVNÍ SMLOUVA - SEZNAM SMĚRNIC - PLÁN - LAYOUT SPOLEČNOSTI - HAVARIJNÍ PLÁN (NOUZOVÉ VÝCHODY) - INFORMAČNÍ BULLETIN (POSLEDNÍ VYDÁNÍ) - ...

VYPRACOVAL	
DATUM:	PODPIS:

SCHVÁLIL	
DATUM:	PODPIS:



NÁVRHY ŠKOLENÍ		Č.
		STRANA Z
ÚSEK		ROK:

Č.	OBLAST ŠKOLENÍ	PŮSOBNÍ		JMÉNO DELEGOVANÉHO ZAMĚSTNANCE	CELKEM DELEGOVÁNO
		D	C		

D= Kvalifikace / zlepšení výkonnosti C= Informace / zlepšení komunikace

SCHVÁLENO VEDOUCÍM ÚSEKU	
DATUM:	PODPIS:

SCHVÁLENO VEDOUCÍM PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ	
DATUM:	PODPIS:



HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

SPOLEČNOST

ŠKOLENÍ

KÚRZ / SEMINÁŘ _____

ŠKOLITEL _____

MÍSTO _____

DNY / HODINY _____

ÚČASTNÍK

JMÉNO A PŘÍJMENÍ _____

ČÍSLO ZAMĚSTN. _____

ODDĚLENÍ _____

ZHODNOTÍ ÚČASTNÍK

ORGANIZACE	Výborné (1)	Velmi dobré (2)	Dobré (3)	Dostačující (4)	Nedostačující (5)
Organizace a koordinace školení					
Vybavení / technické prostředky					
Vhodnost délky trvání					
Informovanost o cílech školení					
ŠKOLITEL	Výborné (1)	Velmi dobré (2)	Dobré (3)	Dostačující (4)	Nedostačující (5)
Jasná a srozumitelná prezentace tématu školení					
Školitel odpovídal na dotazy přiměřeně					
Školitel podporoval aktivní účast					
MATRIÁLY / DOKUMENTACE	Výborné (1)	Velmi dobré (2)	Dobré (3)	Dostačující (4)	Nedostačující (5)
Odpovídající obsahu školení					
Praktická a užitečná					
Prezentace a kvalita					
UŽITEČNOST / SEBEHODNOCENÍ	Výborné (1)	Velmi dobré (2)	Dobré (3)	Dostačující (4)	Nedostačující (5)
Školení splnilo stanovené cíle					
Získání a/nebo zlepšení vědomostí					
Použitelnost v pracovní pozici / zaměstnání					

POZNÁMKY, NÁVRHY A NEBO DŮVODY PRO HODNOCENÍ MÉNĚ NEŽ 3 BODY



PŘEZKOUÁNÍ ÚČINNOSTI ŠKOLENÍ

Č.

STRANA

Z

Č. ZAMĚSTNANACE
JMÉNOODDĚLENÍ
VEDOUcí ODD.FREKVENCE PŘEZKOUÁNÍ
DATUM REVIZE

PODPIS

POŘ.	ŠKOLICÍ AKCE	DATUM		VÝSLEDNÁ ÚČINNOST			POZNÁMKY
		ŠKOLENÍ	PŘEZKOUÁNÍ	VÝBORNÁ	PŘIJATELNÁ	NEDOSTATEČNÁ	



Hodnocení pracovníka

(jen pro pracovníky dělnických profesí)

Foto pracovníka

Zaměstnanec: _____

Osobní číslo: _____

Úsek: Výroba Údržba Logistika

Pracoviště a U.E.T. tým: Od:

Navrhovatel (vedoucí U.E.T. týmu, mistr):

Vedoucí (hodnotitel):

HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Základní otázky:

1. Odbornost a kvalifikační způsobilost

<slovní hodnocení>

2. Hodnocení výkonnosti pracovníka v posledních 6-ti měsících

<slovní hodnocení>

3. Přesnost a včasnost odváděné práce, dodržování termínů a taktu výroby

<slovní hodnocení>

4. Výkonnost a kvalita odváděné práce

<slovní hodnocení>

5. Zodpovědnost, spolehlivost a kontrola

<slovní hodnocení>

6. Týmová práce a schopnost spolupráce

<slovní hodnocení>

7. Komunikativnost

<slovní hodnocení>

8. Dodržování interních předpisů (zkušebních směrnic, BOZP, PO, používání ochranných pomůcek, výrobních pokynů..)

<slovní hodnocení>

9. Iniciativa, postoj pracovníka a loajalita, zapojení ve zlepšovateľských týmech (počty hodin), ochota pracovat přesčas

<slovní hodnocení>

Měřitelná hodnotící kritéria (za posledních 6 měsíců):	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	měsíc před podáním návrhu ve dnech
Absence v posledním období													počet
Počet podaných dobrých nápadů													počet
Počet podaných zlepšovacích opatření													počet
Byl zaznamenán pracovní úraz													počet
Upozornění na porušení prac.kázně nebo nepl.úkolů													počet
Další měřitelné ukazatele podporující navýšení mzdy uvedte konkrétně
.....												

CELKOVÉ HODNOCENÍ

Celkové vyjádření hodnotitele:

Připomínky zaměstnance k hodnocení:

Datum hodnocení:

Podpis hodnotitele:

Podpis zaměstnance:



VÝSTUPNÍ LIST ZAMĚSTNANCE - vyrovnání závazků zaměstnance k organizaci

ÚDAJE O ZAMĚSTNANCI

JMÉNO:: _____ POZICE: _____
 PŘÍJMENÍ: _____ ÚSEK: _____
 DATUM NÁSTUPU: _____ VEDOUCÍ: _____
 DATUM UKONČENÍ PP: _____

Č.	DRUH ZÁVAZKU	KDO POTVRZUJE	VYROVNÁNO ANO - NE	SPLNĚNO	
				DATUM	PODPIS odpovědné osoby
1	Ochranné pomůcky	Logistika			
2	Identifikační karta	Personální odd.			
3	Předání HIM	Finanční účtárna			
4	Vyúčtování poskytnutých záloh	Finanční účtárna			
5	Vyúčtování a vrácení dalších svěřených hodnot, věcí a inventáře	Finanční účtárna			
6	Další vyrovnání závazků zaměstnance vůči firmě	Personální odd.			
7	Výstupní lékařská prohlídka	Personální odd.			
8	Nářadí	Logistika			
9	Měřidla	Kvalita			
10	Klíče	Personální odd.			
11	Předání dokumentace a nezbytných informací	Vedoucí odd.			
12	<i>Archivace, deaktivace a přesměrování e-mailové schránky pracovníka a dalších elektron. dok. dle požadavku přímého nadřízeného</i>	IT			

POZNÁMKY

PODPIS ZAMĚSTNANCE
DATUM:
PODPIS:

VEDOUcí ÚSEKU
DATUM:
PODPIS:

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ
DATUM:
PODPIS: