

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve firmě Pleas, a.s.

Pavla Kuličková

Bakalářská práce

2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla KULIČKOVÁ**

Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve firmě Pleas, a.s.**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod (cíl BP)
2. Základní pojmy řízení lidských zdrojů
3. Získávání a výběr zaměstnanců
4. Charakteristika vybraného podniku
5. Analýza řízení lidských zdrojů ve firmě Pleas a.s.
6. Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení
7. Závěr
8. Literatura
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 10. vydání, ISBN 978-80-247-1407-3

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, Praha: Management Press s.r.o., 2007, 4. rozšířené a doplněné vydání, ISBN 978-80-7261-168-3

Zuzana Dvořáková a kol.: Management lidských zdrojů, Praha: C. H. Beck, 2007, 1. vydání, ISBN 978-80-7179-893-4

Foot M., Hook C.: Personalistika, Praha: Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-515-6

Uraban J.: Řízení lidí v organizaci – Personální rozměr managementu, Praha: ASPI Publishing s.r.o., 2003, 1. vydání, ISBN 80-86395-46-4

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michaela Stříteská  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 17. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na mou práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o využití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. dubna 2009

## **Poděkování:**

Na tomto místě bych chtěla velice poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Michaela Stříteské Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady.

## **SOUHRN**

Tématem této bakalářské práce je jedna z nejdůležitějších činností podnikového managementu. Řízení lidských zdrojů je významnou činností pro kvalitní a úspěšné fungování podniku jako celku. Práce je zaměřena na analýzu personálních činností v Pleas a.s. V úvodu práce je popsán teoretický základ k dané problematice. Praktická část je nejdříve zaměřena na charakteristiku podniku, jeho historii a předmět jeho činnosti. Poté se věnuje analýze personálních činností, např. výběr, získávání, hodnocení, odměňování, motivace pracovníků a další. V závěrečné části jsou navržena doporučení, jak činnosti týkající se řízení lidských zdrojů zefektivnit.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

řízení lidských zdrojů, Pleas a.s., výběr a získávání zaměstnanců, Assessment Centre

## **TITLE**

Human resource management in Pleas a.s.

## **ABSTRACT**

The theme of this work is one of the most important activities of company management. Human resource management is an important activity for quality and success operating of the company as a whole. The work is focused on an analysis of staff activities in Pleas a.s. At the beginning of the work describes the theoretical basis for the issue. Practical part is the first focused on the characteristics of the company, company history and the subject of company activities. Then deals with the analysis of staff activities, which include e.g. recruiting and selection of new staff, evaluation, remuneration, motivation and more. In the final part are proposed recommendations how activities related to human resources do more efficient.

## **KEYWORDS**

human resource management, Pleas a.s., recruiting and selection of new staff, Assessment Centre

# Obsah

Úvod.....	8
1. Řízení lidských zdrojů .....	10
1.1. Úkoly řízení lidských zdrojů.....	10
1.2. Personální činnosti.....	12
1.2.1. Vytváření a analýza pracovních míst.....	12
1.2.2. Plánování lidských zdrojů.....	12
1.2.3. Získávání pracovníků.....	13
1.2.4. Hodnocení pracovníků.....	14
1.2.5. Odměňování.....	15
1.2.6. Vzdělávání pracovníků .....	16
1.2.7. Péče o pracovníky .....	17
1.2.8. Ukončení pracovního poměru.....	18
1.3. Personální informační systém.....	19
1.3.1. Vztah personálních činností k personálnímu informačnímu systému .....	20
2. Výběr a získávání pracovníků.....	20
2.1. Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků .....	21
2.2. Získávání pracovníků z vnějšího trhu práce .....	22
2.3. Získávání pracovníků z vnitřního trhu práce .....	23
2.3.1. Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:.....	23
2.4. Proces získávání pracovníků.....	24
2.4.1. Definování požadavků .....	24
2.4.2. Přilákání uchazečů .....	24
2.4.3. Třídění uchazečů.....	26
3. Charakteristika PLEAS a.s. ....	26
3.1. Historie firmy.....	27
3.2. Současnost firmy.....	27
3.3. Personální oddělení.....	29
4. Analýza řízení lidských zdrojů ve firmě Pleas a.s. ....	30
4.1. Odměňování.....	30
4.2. Hodnocení pracovníků.....	33
4.3. Vzdělávání .....	34
4.4. Péče o zaměstnance .....	36

4.5.	Ukončení pracovního poměru.....	37
4.6.	Výběr a získávání zaměstnanců.....	39
4.6.1.	Metody získávání pracovníků.....	39
4.6.2.	Dokumenty a informace požadované od uchazečů.....	40
4.6.3.	Osobní pohovor.....	41
4.6.4.	Podepsání pracovní smlouvy .....	42
5.	Návrhy a doporučení.....	43
5.1.	Hodnotící pohovor .....	43
5.2.	Assessment Centre .....	44
5.3.	Career Days.....	46
	Závěr .....	48
	Použitá literatura .....	50
	Elektronické informační zdroje .....	50
	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	51
	Seznam příloh: .....	52



## Úvod

Řízení lidských zdrojů je jedna z nejdůležitějších funkčních oblastí podnikového managementu. Důležitost postavení řízení lidských zdrojů vyplývá z postavení člověka v pracovním procesu. Moderní personální management už dávno není jen záležitostí personalistů, tj. pracovníků personálního oddělení. Mnohem více činností souvisejících s personálním řízením se deleguje na vedoucí různých úrovní, především pak na liniové vedoucí. Vedoucí jednotlivých úrovní jsou poté rozhodujícím článkem, který provádí praktickou personální práci a podnikovou personální politiku.

Personální činnosti jsou součástí práce všech vedoucích pracovníků. Bez ohledu na jejich postavení v hierarchii podniku. Každý, kdo řídí práci, i kdyby jen jednoho pracovníka, musí vykonávat spoustu personálních činností. Proto je důležité, aby všichni vedoucí pracovníci, ale i pracovníci připravující se na tuto pracovní roli, přijali nezbytné znalosti a dovednosti týkající se personální práce.

Hlavním cílem personálního řízení je získat kvalifikované a výkonné zaměstnance společně s kvalitními managery. Pro firmu je velice důležité, aby si takto kvalitní personál udržela. Odchody zaměstnanců představují nejen ztrátu vložených investic, ale také nežádoucí vývoj podnikového klimatu a konkurenceschopnost firmy.

V nejnovějším pojetí řízení lidských zdrojů je kladen důraz především na perspektivu, formulaci dlouhodobých cílů, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá cesty směřující k jejich dosažení. Stále více se firmy zajímají o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly firmy (populační vývoj, trh práce, ekonomické podmínky, uplatnění firmy na trhu, profesní orientace, prostorová mobilita obyvatelstva, pracovní a sociální legislativa apod.) a to hlavně v bezprostředním zázemí firmy.

Jelikož se soudobé trhy stále globalizují a jsou proměnlivé, je od firem požadováno, aby byly pružné a připravené na změny. Proto je kladen velký důraz na vzdělání a rozvoj lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka, jeho výkonem a oddaností firmě, je kladen důraz na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem. Firmy věnují intenzivní pozornost pracovním podmínkám, personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků a vytváření zdravých pracovních vztahů. To vše napomáhá vytvářet dobré jméno firmy a zvětšuje to její atraktivitu pro pracovní síly na trhu práce. Je stále potřeba pamatovat na to, že personální práce se stává páteří celého řízení firmy.

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů v podniku Pleas a.s. se sídlem v Havlíčkově Brodě. Firma se zabývá výrobou prádla a je jedním z největších výrobců v Evropě. Dnes zaujímá hlavní postavení na německém trhu. V první části jsou definována teoretická východiska v rámci jednotlivých činností personálního řízení, kde se především zaměřuje na výběr a získávání pracovníků. Další část je zaměřena na analýzu personální práce v Pleas a.s. V této části opět klade vyšší pozornost na činnost výběru a získávání pracovníků. V závěru této bakalářské práce je provedeno vyhodnocení předností a nedostatků analyzovaných činností a jsou navržena opatření, která by vedla ke zlepšení současného stavu. Při vypracování byly využity metody vědecké práce, zejména konkretizace, analýza a indukce. Při získávání informací bylo využito především strukturovaného rozhovoru s pracovníky personálního oddělení a analýzy dokumentů. Cílem bakalářské práce je provést analýzu personálních činností ve společnosti Pleas a.s. a navrhnout postupy pro jejich zlepšení.

# 1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako nejnovější pojetí personální práce, která se ve vyspělých zemích začala formovat v 50. a 60. letech minulého století. Je základem pro řízení organizace a nejdůležitější úlohou manažerů podniku. Literatura uvádí několik definic řízení lidských zdrojů. Josef Koubek ve své knize *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky* definuje řízení lidských zdrojů jako:

„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“<sup>1</sup>

Jednu z dalších definic představuje v knize *Řízení lidských zdrojů* Michael Armstrong:

„Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“<sup>2</sup>

## 1.1. Úkoly řízení lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů má své úkoly, mezi tyto úkoly patří:

1. Snažit se zařadit správného člověka na správné místo a usilovat o to, aby byl tento člověk stále připraven přizpůsobovat se požadavkům pracovního místa.
2. Optimálně využívat pracovních sil v organizaci, to znamená maximálně využívat fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků.
3. Snažit se o efektivní styl vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků. Zlepšování pracovních schopností pracovníků, rozvoj jejich osobnosti, sociálních vlastností. Důležité je také vytváření příznivých pracovních a životních podmínek a zlepšování kvality pracovního života.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, dodržování lidských práv a vytváření dobré pověsti organizace.

---

<sup>1</sup> Koubek J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2007, str. 13

<sup>2</sup> Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy* 10. vydání, Granada Publishing, 2007, str.

Práce vytvořené American Society for Training and Development<sup>3</sup> uvádějí následující výčet hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivů,
- zvýšení připravenosti na změny.

„Proto aby byly splněny uvedené cíle se řízení lidských zdrojů zaměřuje na následující činnosti:

1. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** (identifikace potřeby, plánování a realizace vzdělávání, dovednosti, přístupy a chování, které pracovníkům umožní efektivně vykonávat současnou i budoucí práci)
2. **Organizační rozvoj** (zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizace)
3. **Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur** (definování toho, jak budou organizovány a integrovány pracovní úkoly, pravomoci a systémy do pracovních míst)
4. **Formování personálu organizace** (získávání, rozmisťování a propouštění pracovníků)
5. **Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému** (zabezpečování datové základny personální práce v organizaci)
6. **Plánování lidských zdrojů** (stanovení potřeb lidských zdrojů v organizaci a hledání možností, jak tyto potřeby uspokojit)
7. **Odměňování a zaměstnanecké výhody** (zajistit, aby odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod bylo spravedlivé)
8. **Pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory** (zajišťování dobrých vztahů mezi organizací a odbory, ale i zdravých zaměstnaneckých vztahů)
9. **Pomoc pracovníkům** (pomoc zaměstnancům v případě, že se dostanou do osobních problémů).“<sup>4</sup>

Podrobněji se jednotlivým činnostem budu věnovat v následujícím textu.

---

<sup>3</sup> American society for Training and Development in Mohelská H., Rošický S., Šabatová M., Personální Management, Gaudeamus, Hradec Králové 2003, str. 12

<sup>4</sup> Koubek J., Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Management Press, Praha 2007, str. 16

## **1.2. Personální činnosti**

Úkoly řízení lidských zdrojů nalézají své konkrétní uplatnění v tzv. personálních činnostech. Personální činnosti jsou výkonnou částí personální práce. V literatuře můžeme nalézt různý počet personálních činností, nejčastěji se však uvádějí v následující podobě.

### **1.2.1. Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou personální činností. Pokud bude tato činnost kvalitní, můžeme předpokládat i efektivní vykonávání práce v organizaci a spokojenost pracovníků s vykonanou prací.

Vytváření pracovních míst má dva cíle:

1. uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností, kvalitu výrobků a služeb,
2. uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmu, podnětnosti jeho úkolů a úspěchů.

Tyto dva cíle jsou vzájemně propojené a obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace. Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou pracovního místa, tedy stanovením toho jakou práci je potřeba vykonat.

Analýza pracovního místa nám dává objektivní obraz pracovního místa, ale také je rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst. Proces vytváření a analýzy pracovního místa je systematickým procesem. Po určité době od vytvoření pracovního místa se provede analýza, při které se zpracovává popis pracovního místa, ale také se hledají možnosti, jak práci provádět efektivněji.

„Při vytváření pracovních míst je potřeba zajistit aby:

- pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace,
- přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je,
- neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků,
- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků,
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.“<sup>5</sup>

### **1.2.2. Plánování lidských zdrojů**

Další personální činností je plánování lidských zdrojů, které má určovat potřebu lidských zdrojů požadovaných organizací pro zajištění jejich strategických cílů. Mělo by být součástí podnikového plánování. Lze říci, že personální plánování se snaží o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale také v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými

---

<sup>5</sup> Koubek J., Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Management Press, Praha 2007, str. 47

znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady. Jeho cílem je plnění všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Personální plánování se snaží rozpoznávat a předvídat potřebu pracovních sil v organizaci a zdroje pokrytí této potřeby. Snaží se dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovní síle v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo ni.

Personální plánování můžeme dělit na:

- plánování potřeby pracovníků,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků – předvídaní lidských zdrojů,
- plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků.

Cíle plánování lidských zdrojů závisí na jejich podmínkách. Mezi tyto podmínky řadíme:

- „získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- formovat dobře vycvičenou flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.“<sup>6</sup>

### **1.2.3. Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je personální činnost, jejíž cílem je získat a vybrat takové množství kvalifikovaných pracovníků, které organizace potřebuje s vynaložením minimálních nákladů. Pro organizaci je žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se organizace mohla soustředit na kvalitní provedení výběru. Podrobněji se této činnosti budu věnovat v následující kapitole.

---

<sup>6</sup> Armstrong M., Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Granada Publishing. 2007, str. 309

### **1.2.4. Hodnocení pracovníků**

Jednou z dalších personálních činností je hodnocení pracovníků. Jedná se o hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Součástí řízení pracovního procesu je kontrola průběhu všech činností. Způsob kontroly činností je závislý na zvoleném stylu vedení pracovníků. Cílem kontroly je zjistit odchylky od stanoveného plánu a určit způsob nápravy. Hodnocení vždy provádí přímý nadřízený. Nejčastějším způsobem hodnocení bývá hodnotící rozhovor, který si předem hodnotitel připraví. V knize Management lidských zdrojů autorka Zuzana Dvořáková<sup>7</sup> uvádí následující postup při hodnocení pracovníků.

#### **Proces hodnocení pracovníka**

1. Informování všech zaměstnanců – seznámení všech zaměstnanců se zavedením hodnotícího systému a cíli hodnocení.
2. Příprava hodnotitelů – stanovení postupů a termínů hodnocení, seznámení s obsahem hodnotících dokumentů, objasnění kritérií hodnocení. Doporučuje se i trénink vedení hodnotícího rozhovoru.
3. Příprava hodnotícího rozhovoru – sběr a třídění informací získaných o zaměstnanci v hodnoceném období. Příprava osnovy hodnotícího rozhovoru.
4. Hodnotící rozhovor – nejdůležitější fáze systému hodnocení. V rámci rozhovoru je důležité ohodnotit jednotlivá kritéria pracovního výkonu, formulovat pozitivní skutečnosti, ale také výhrady. Dále je dobré získat vyjádření pracovníka k pracovním podmínkám a k systému řízení a organizaci práce s náměty na zlepšení. Hodnotící rozhovor musí vést k formulaci konkrétních závěrů vůči zaměstnanci, k jeho kvalitě pracovního výkonu.
5. Uchovávání výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty – výsledky hodnotitel zaznamenává do hodnotícího formuláře, který pracovník potvrdí svým podpisem, že je seznámen se závěry uvedenými v hodnotícím dokumentu. Tento dokument se stává součástí osobního spisu zaměstnance a má důvěrný charakter.
6. Vyhodnocení a využití výsledků, nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení – hodnotitel spolu se svými nadřízenými vyhodnotí výsledky šetření a přijmou opatření umožňující realizaci závěrů hodnocení pracovníků. Máli hodnocený pocit, že výsledky se rozcházejí s objektivním hodnocením výsledků vlastní práce, má možnost se odvolat k nadřízenému pracovníkovi hodnotitele, který posoudí a projedná výsledek s hodnoceným i hodnotitelem.

---

<sup>7</sup> Dvořáková Z. a kol., Management lidských zdrojů, 1. vydání, C. H. Beck, Praha 2007, str. 327

### 1.2.5. Odměňování

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznámá odměňování pouze mzdu, plat nebo jiné formy peněžních odměn. Zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvalu), ale i zaměstnanecké výhody poskytované organizací.

**Mzda** – odměna za práci ze závislé činnosti v širším slova smyslu. V užším slova smyslu se mzda dá použít k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je většinou podnikatelským subjektem.

**Plat** – používá jako označení odměny za práci konané v pracovním poměru nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací. Používá se při odměňování zaměstnanců, kteří svou práci vykonávají na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů.

**Odměna** – tento pojem se používá pro odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování, jako např. znalců, tlumočnicků, rozhodců, členů volebních komisí atd. Je však možné tento pojem použít v užším slova smyslu jako označení nadtarifní pobídkové složky mzdy.

#### Druhy mzdových forem

Organizace má plně ve své pravomoci, jaké mzdové formy bude poskytovat svým zaměstnancům. Mohou být uvedeny ve vnitřním předpisu, nebo mzdové části kolektivní smlouvy.

Mzdové formy:

- Základní (samostatné)
  - časová mzda
  - úkolová mzda
- Doplnkové (nesamostatné)
  - osobní ohodnocení
  - prémie
  - provize
  - bonus
  - odměny
  - účast na výsledcích (podíl na hospodářském výsledku)

**Časovou mzdu** můžeme využít u jakéhokoliv druhu práce. U dělnických profesí je hodinový mzdový tarif.



**Úkolová mzda** se využívá při odměňování výrobních dělníků, mzda je závislá na množství vykonané práce vyjádřené v plnění výkonových norem v kusech nebo normohodinách.

**Osobní ohodnocení** – je poskytováno za účelem motivace zaměstnance k pracovnímu výkonu, stanoví ho přímý nadřízený.

**Prémie** – rozlišujeme jednorázové a pravidelné prémie. Jednorázové jsou poskytovány za mimořádné plnění pracovních úkolů, např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let v organizaci, nebo prémie za přítomnost honorující nulovou pracovní neschopnost. Pokud jde o pravidelné prémie, jedná se o prémie, které jsou vypláceny opakovaně za měřitelné nebo kvantifikovatelné výsledky práce.

**Provize** se hodí tam, kde je pracovník schopen ovlivnit výsledek práce, např. u zaměstnanců ve službách. Určuje se buď procentem z peněžního ukazatele jako je obrát, zisk, tržba, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje.

**Bonus** je poskytován za dosažení specifického a mimořádného cíle.

**Jednorázové a mimořádné odměny** – jejich cílem je ocenit mimořádné pracovní úsilí, patří sem odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzda), odměny k pracovnímu a životnímu výročí, odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy, odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom.

**Účast na výsledcích** zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Zaměstnavatel tím sleduje zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizaci zaměstnanců.

**Zaměstnanecké výhody**, do nichž je zahrnována široká škála rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za které by jinak musel zaměstnanec platit. Mohou mít peněžní formu, ale také výhod peněžité hodnoty. Může jít například o služební vůz, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů od zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, penzijní pojištění atd.

### **1.2.6. Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků je soubor cílených, vědomých a plánovaných činností, které mají vést k získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem vzdělávání pracovníků je zvýšení nebo prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující větší výkon jednotlivců, ale i zvýšení produktivity celé organizace. Vzdělávání pracovníků je personální činností, při níž organizace úzce spolupracuje s externími odborníky nebo specializovanými vzdělávacími institucemi. Systematické vzdělávání je nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci.

Systematické vzdělávání se skládá ze čtyř částí:

- identifikace potřeby,
- plánování a rozpočtování,
- realizace,
- vyhodnocení efektivnosti procesu.

### **Cyklus vzdělávání**

Cyklus vzdělávání začíná **identifikací potřeby** vzdělávání pracovníků v organizaci. Po té následuje fáze **plánování vzdělávání**, v průběhu této fáze se řeší otázky rozpočtu, časového plánu pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblasti, obsahu a metod vzdělávání. Třetí fáze je **realizace vzdělávacího procesu**. Vzhledem k tomu, že proces vzdělávání je poměrně nákladnou záležitostí, organizaci zajímá, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání a jak se osvědčily nástroje a metody využití ke vzdělávání pracovníků. Proto následuje další fáze **vyhodnocování výsledků vzdělávání** a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Při této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se přihlíží v dalším cyklu.

### **1.2.7. Péče o pracovníky**

Jedna z velmi důležitých personálních činností je péče o pracovníky. Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- povinná péče, které je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče, ta je stanovena kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- dobrovolná péče, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

Péče o pracovníky zahrnuje záležitosti týkající se pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti, ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám, péče o životní prostředí. Péče o pracovníky je vedle odměňování jedním z hlavních kritérií, podle kterých pracovníci nebo potencionální pracovníci porovnávají organizaci s jinými organizacemi. Problematiku péče o zaměstnance upravuje české právo v zákoníku práce. Pod pojem péče o zaměstnance zahrnuje zákoník práce:

- pracovní a životní podmínky a odborný rozvoj zaměstnanců,
- stravování,
- kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování,

- zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce,
- uložení svršků a parkovací místa pro dopravní prostředky.

### 1.2.8. Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být ukončen buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy (výpověď), nebo úkonem učiněným oběma účastníky (dohodou), nebo na základě jiných právních skutečností. Autoři H. Mohelská, S. Rošický a M. Šabatová ve své knize Personální Management uvádí tyto možnosti ukončení pracovního poměru:

- „dohodou – musí s ní souhlasit obě strany, sjednává se v ní den ukončení pracovního poměru, uzavírá se písemně,
- výpovědí – může být jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele
  - ze strany zaměstnance – musí být zaměstnavateli podána písemně, pracovní poměr skončí po uplynutí výpovědní lhůty, která je 2 měsíce, zaměstnanec nemusí uvádět důvod své výpovědi, výpověď začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícím po doručení výpovědi zaměstnavateli,
  - ze strany zaměstnavatele – musí být zaměstnanci podána písemně, pracovní poměr skončí po uplynutí výpovědní lhůty, která je 2 měsíce, zaměstnavatel musí uvádět důvody výpovědi (pouze důvody uvedené v zákoníku práce), výpověď začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícím po doručení výpovědi zaměstnanci,
- okamžitým zrušením – zákoník stanovuje přísné podmínky pro uplatnění, zaměstnanec i zaměstnavatel mohou okamžitě zrušit pracovní poměr písemně a to z důvodů uvedených v zákoně, zaměstnavatel většinou ruší pracovní poměr okamžitě z důvodů hrubého porušení pracovní kázně, zaměstnanec především proto, jestliže mu nebyla vyplacena mzda ani do 15 dnů po uplynutí její splatnosti,
- zrušením ve zkušební době – zaměstnanec i zaměstnavatel mohou ukončit pracovní poměr ve zkušební době bez udání důvodů,
- uplynutím sjednané doby – jestliže skončí pracovní smlouva uzavřená na dobu určitou,
- u cizinců odnětím povolení k pobytu nebo vyhoštěním,
- smrtí zaměstnance.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Mohelská H., Rošický S., Šabatová M., Personální Management, Gaudeamus, Hradec Králové 2003, 141

### **1.3. Personální informační systém**

Jedná se o celoorganizační síť dat, informací, služeb, databází, nástrojů a transakcí v oblasti lidských zdrojů. Personální informační systém by měl obsahovat následující informace o:

- pracovních místech,
- pracovnících,
- personálních činnostech,
- vnějších podmínkách.

Soubor postupů používaných k získávání informací, k jejich aktualizaci je součástí personálního informačního systému. Systém by měl umožnit poskytování jak individuálních, tak i kolektivních dat. V této podobě je nutné, aby byl personální informační systém počítačovým systémem. Jednotlivá pracoviště organizace jsou propojena počítačovou sítí a každé pracoviště má možnost vkládat data do systému a naopak z něj potřebné informace čerpat. Data v systému jsou průběžně aktualizována a je evidováno i datum aktualizace. Personální informační systém dává organizacím možnost propojení i s jinými informačními systémy např. informační systémy institucí trhu práce, sociálního a zdravotního pojištění a dalších institucí. Univerzální identifikátor jedince, jímž je v České republice rodné číslo, usnadňuje fungování a propojování informačních systémů. Většina informačních systémů omezuje přístup k některým individuálním informacím o pracovnících nebo pracovních místech, statistické údaje jsou však běžně přístupné a mnohdy i vnějším institucím.

#### **Hlavní důvody pro uplatňování elektronické personalistiky jsou:**

- zlepšení personálních služeb,
- snížení nákladů a zlepšení činnosti personálních činností,
- touha personálního útvaru změnit povahu svých vztahů s pracovníky a liniovými manažery,
- transformace personálního útvaru na zákazníka orientovanou a citlivě reagující funkci,
- nabídka služeb, které lépe vyhovují novému světu práce a jsou atraktivní pro současný i budoucí personál.

#### **Mezi výhody využívání personálního informačního systému patří:**

- Zlepšení přístupu k informacím o lidských zdrojích,
- moderní, úsporné, praktické, racionální a standardizované procesy,
- přiměřenější a přesnější údaje,
- lepší vnitřní profil, modernější stříh personálního útvaru a personální práce.

### **1.3.1. Vztah personálních činností k personálnímu informačnímu systému**

Pro efektivní provádění personálních činností v organizaci je nezbytná přítomnost personálního informačního systému.

Personální informační systém obsahuje informace, které slouží jako podklady pro plánování pracovníků. Především pro pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů, dále pro plánování kariérního rozvoje pracovníků i pro plánování personálních činností.

V systému jsou uchovávány údaje o pracovních místech, výsledky analýzy pracovních míst, jejich specifikace, popis a také požadavky na pracovníky.

Velký význam má personální informační systém při získávání a výběru pracovníků, protože poskytuje možnost automatizovat některé kroky těchto činností (předvýběr, evidenci uchazečů, jimž byl odeslán rezervační dopis, vyhodnocování testů, porovnávání uchazečů apod.).

Další významnou roli hraje při hodnocení pracovníků, a to jak při vytváření nebo uchovávání dokumentů hodnocení, tak při jejich analýze. Umožňuje zaznamenávání některých aspektů pracovního výkonu např. výsledky práce, absence, pozdní příchody aj. Systém můžeme také využít při rozmísťování pracovníků a při ukončování jejich pracovního poměru, lze pomocí něho snadno sledovat pohyb pracovníků v rámci organizace. Důležitou roli hraje při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků, při výběru pracovníků pro vzdělávání a při hodnocení efektivnosti vzdělávání. Veliký význam má při využití pro mzdovou agendu, pro hodnocení práce, odměňování práce, ale také pro mzdovou administrativu.

Široké možnosti má pro uplatnění v oblasti péče o pracovníky (evidence poskytované péče atd.).

Aby personální informační systém plnil všechny tyto úkoly efektivně, je zapotřebí neustálý přísun kvalitních a aktuálních informací od manažerů všech úrovní a také personalistů.

## **2. Výběr a získávání pracovníků**

Získávání a výběr pracovníků je činnost, která má za úkol zajistit takové množství kvalifikovaných pracovníků, které je potřebné pro uspokojení požadavků organizace s vynaložením minimálních nákladů. V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany. Organizace stojí na jedné straně se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně stojí potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi osobami, které hledají zaměstnání, mohou být i současní zaměstnanci organizace. Úkolem procesu získávání zaměstnanců je zajistit tok informací mezi oběma stranami tak,

aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku práce v organizaci. Sama nabídka zaměstnání může ovlivnit odezvu na ní (obsah a způsob informování o volném pracovním místě). Odezvu na nabídku zaměstnání mohou také ovlivnit vnitřní podmínky organizace (skutečnosti organizací ovlivnitelné) a vnější podmínky (skutečnosti organizací neovlivnitelné).

## **2.1. Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků**

Do jaké míry budou na nabídku určitého pracovního místa v určité organizaci reagovat uchazeči, závisí na určitých podmínkách, které můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky mohou mít spojitost s konkrétním pracovním místem a také s organizací.

„Pokud se jedná o pracovní místo, pak hrají důležitou roli následující podmínky:

- povaha práce,
- postavení v hierarchii funkcí organizace,
- požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace aj.),
- rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávané práce,
- pracovní podmínky (pracovní prostředí, odměna, zaměstnanecké výhody).

Podmínky, které se týkají organizace jsou například:

- význam organizace a její úspěšnost,
- prestiž organizace,
- pověst organizace,
- úroveň a spravedlnost odměňování,
- možnosti vzdělávání nabízené organizací a možnost personálního rozvoje,
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí aj.“<sup>9</sup>

Rozhodování potenciálních uchazečů o práci, zda zareagovat na nabídku práce, je ovlivňováno vnitřními podmínkami, které může organizace do jisté míry ovlivnit. Vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je nemůže ovlivnit, ale musí je brát v úvahu při svých rozhodováních.

---

<sup>9</sup> Koubek J., Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Management Press, Praha 2007, str. 128

## **2.2. Získávání pracovníků z vnějšího trhu práce**

Pracovníci z vnějšího trhu přinášejí organizaci něco nového. Jiný pohled na věc a odlišný přístup pro řešení problémů, což může být pro organizaci přínosem. Organizace si musí zvolit jaká metoda získávání pracovníků je vhodná pro obsazované pracovní místo.

Mohou to být tyto metody získávání:

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadů práce
  - nabídka práce na místní vývěsce a na desce úřadu práce – jedná se o levný způsob získávání pracovníků, který přiláká zájemce o manuální práci nebo o nižší administrativní a technické pracovní funkce,
- on-line nabídka práce prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace – velice roste zájem o on-line získávání pracovníků, zaměstnavatelé si tímto způsobem mohou zajistit vyšší počet uchazečů a i malé organizace mohou oslovit velký okruh potenciálních uchazečů, jako nevýhoda se považuje časová náročnost na vyřízení velkého počtu nevhodných kandidátů a odosobněný kontakt s uchazečem,
- inzerce v tisku, rozhlase a televizi – inzerce v lokálním tisku, rozhlase a televizi je vhodná pro získávání pracovníků na místo, kde se požaduje základní a středoškolské vzdělání. Pro pracovní pozici, kde se požaduje vysokoškolské vzdělání je vhodné využít masmédiu s celorepublikovým rozsahem,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory,
- veletrh pracovních příležitostí – patří sem veletrhy pořádané na vysokých školách, kterých se účastní velké a známe společnosti a lákají kandidáty atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, možnosti dalšího vzdělávání, nadprůměrnými výděly a zaměstnaneckými výhodami,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání – zaměstnavatel dostává nečekané a nevyžádané žádosti o zaměstnání, se samostatným přihlášením se můžeme setkat především u absolventů škol a uchazečů o manuální a administrativní práce,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem – je účinná a levná metoda získávání, do organizace přichází pracovní síla, která z neformálních zdrojů zná organizační kulturu, její hodnoty a normy, a má představu co se od ní očekává.

Ze studií o metodách získávání pracovních sil vyplývá, že u neformálnějších metod (např. samostatným přihlášením a doporučením stávajícím zaměstnancem) existuje větší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu než u formálnějších metod (inzeráty v novinách atd.).

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů má své výhody i nevýhody. Mezi výhody můžeme zařadit např., že mimo organizaci můžeme nalézt větší škálu schopností a talentů než bychom našli uvnitř organizace. Do organizace přicházejí nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti. Většinou bývá levnější získat vysoce kvalifikované pracovníky zvenku než je vychovávat v organizaci. Stejně tak jak má získávání pracovníků z vnějších zdrojů své výhody má i své nevýhody. Mezi tyto nevýhody patří např.: pro organizaci je nákladné přilákat, kontaktovat a vybírat vhodné uchazeče. Adaptace a orientace zaměstnanců z vnějších zdrojů trvá delší dobu. Mohou se objevit problémy s dosavadními pracovníky, kteří se cítili kvalifikovaní získat obsazované pracovní místo.

### **2.3. Získávání pracovníků z vnitřního trhu práce**

Vnitřními zdroji jsou zaměstnanci organizace. Pro organizaci je toto získávání pracovníků výhodné, protože zaměstnavatel má lepší informace o interních uchazečích a může tak učinit spolehlivější rozhodnutí o rozmístění zaměstnanců. Zvyšuje se tím pracovní spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost učit se, příležitost růstu, a tím se zlepšuje pracovní morálka a klima v organizaci. Dochází ke stabilizaci zaměstnanců, protože dostávají možnost kariérního růstu podle jejich zásluh a pracovního výkonu. Manažeři získáváním pracovníků z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu.

#### **2.3.1. Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:**

- zaměstnanci, které organizace uspořila v důsledku technického rozvoje (použití produktivnějších technologií, zlepšení organizace práce apod.)
- pracovníci, kteří jsou uvolněni v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo s jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří se dopracovali k tomu, že mohou vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali dosud,
- pracovníci, kteří mají z nějakých důvodů zájem přejít na nově vytvořené či uvolněné pracovní místo, přestože na stávajícím místě vykonávají svou práci účelně.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má také své výhody. Mezi výhody patří lepší znalosti organizace o silných a slabých stránkách uchazečů. Uchazeč má lepší znalosti o chodu



organizace. Dochází ke zvyšování morálky a motivovanosti pracovníků. Lepší využití znalostí, jež zaměstnanci v organizaci získali. Efektivnější návratnost investic, které organizace do pracovníků vložila. Tento způsob získávání zaměstnanců má i své nevýhody, jako nevýhody můžeme zmínit např. pracovníci jsou povyšováni tak dlouho, až se dostanou na takové pracovní místo, kde už nejsou schopni úspěšně plnit své úkoly. Soupeření mezi zaměstnanci o získání pracovního místa může negativně působit na pracovní morálku a mezilidské vztahy. Vznikají překážky pro pronikání nových názorů, přístupů a myšlenek zvenku.

Ve vyspělých zemích dávají organizace přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů. Získání informací o vnitřních zdrojích je méně nákladné a jednodušší. Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů následuje dlouhá adaptace pracovníka na práci, a tím dočasně nižší pracovní výkon. Až poté co nelze všechna pracovní místa pokrýt vnitřními zdroji, dochází k orientaci na vnější zdroje.

## **2.4. Proces získávání pracovníků**

Proto aby proces získávání pracovníků byl efektivní, je potřeba dokonale znát povahy jednotlivých pracovních míst a předvídat uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst. Proces získávání pracovníků se skládá z několika kroků, které na sebe navazují.

### **2.4.1. Definování požadavků**

Definování požadavků je první fází procesu získávání pracovníků, je založeno na připravení popisu a specifikace pracovního místa, které má být obsazeno, stanovení požadavků na uchazeče, jejich schopnosti, znalosti, vzdělání a praxi. Podle těchto požadavků jsou sestavovány inzeráty a hodnocení uchazeči o pracovní místo pomocí výběrového pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti. Mezi specifikace požadavků na pracovníka patří odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe, zvláštní požadavky, vhodnost uchazeče pro organizaci a také možnost splnit očekávání uchazeče.

### **2.4.2. Přilákání uchazečů**

Přilákání uchazečů je druhá fáze procesu získávání pracovníků. Nejdříve je potřeba zvážit možnosti získání pracovníků z vlastních nebo z vnějších zdrojů, využití personálních agentur, inzerování.

Zdroje uchazečů – organizace by měla nejdříve uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Pokud v organizaci nejsou vhodní kandidáti, pak přichází na řadu inzeráty, internet a externí vyhledávací nebo zprostředkovatelské služby.

**Inzerování** je nejobvyklejší metoda získávání uchazečů. Inzerát by měl být uspořádán tak, aby upoutal pozornost uchazeče, a musí být konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů. Informace, které prostřednictvím inzerátu budoucím uchazečům sdělujeme, musí být sdělovány atraktivním a zajímavým způsobem. Měly by být sděleny takovým způsobem, který uchazeče nejen upoutá, ale přiměje je dočíst inzerát až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

Velice důležitá je hlavička nebo nadpis inzerátu. Aby inzerát upoutal pozornost, je vhodné uvést výši platu. Formulace jako „plat dohodou“ v uchazečích vzbuzují podezření. Takové formulace většinou znamenají, buď že je plat tak nízký, že se jej organizace bojí uvést, nebo že je politika odměňování tak nepromyšlená, že podnik nemá o výši platu představu. Dále by v inzerátu měl být uveden název podniku, a co by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát.

**E-recruitment neboli získávání pracovníků pomocí počítačových sítí.** Využívá při získávání pracovníků počítačových sítí, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo veřejnosti nepřístupná internetová stránka. E-recruitment jednak šetří náklady, ale také umožňuje uchazečům poskytnout více informací, které je možné aktualizovat.

**Využívání externích služeb (outsourcing).** Tyto firmy většinou nabízejí jak získávání pracovníků, ale i jejich předvýběr. Mohou pracovat buď samostatně, nebo v součinnosti s organizací. Konečné rozhodnutí by však mělo zůstat na organizaci.

Výhody využívání externích zprostředkovatelů spočívají v tom, že dobře znají trh práce a většinou mají i vlastní databáze potenciálně vhodných uchazečů. Dále mají zkušenosti se sestavením vhodných inzerátů.

Nevýhodou je, že se jedná o poměrně drahou formu získávání pracovníků. Zprostředkovatelské služby se snaží maximalizovat zisk a nemusí tomu dopovídat kvalitou a spolehlivostí jimi nabízených služeb. Velmi často chybí mezi organizací a zprostředkovatelem zpětná vazba. Zprostředkující agentura se mnohdy ani nedozví, jak jimi doporučený uchazeč splnil představy organizace. Vzhledem k ceně služeb nabízených zprostředkovatelskými agenturami je používání této metody získávání pracovníků omezeno na takové pracovníky, kteří jsou na trhu práce vzácní, tedy na špičkové specialisty, schopné a osvědčené manažery.

### **2.4.3. Třídění uchazečů**

Poté co byla zveřejněna nabídka zaměstnání a bylo získáno dostatečné množství žádostí uchazečů, následují další kroky jako je třídění a prosévání uchazečů.

- 1) Vytvoří se seznam uchazečů s jejich jmény, datem kdy přišla žádost a kolonky pro podniknuté kroky (odmítnutí, ponechání, pohovor, zařazení do užšího výběru, nabídka zaměstnání).
- 2) Každému uchazeči je doručeno standardní písemné poděkování a ještě není učiněno žádné rozhodnutí o pozvání k pohovoru nebo o odmítnutí.
- 3) Organizace může uchazeče požádat, aby vyplnil a vrátil podnikový dotazník, napsal průvodní dopis nebo životopis. Tím by mělo být zajištěno, že všichni uchazeči budou posuzováni na základě stejných podkladových materiálů.
- 4) Poté je posuzována vhodnost uchazeče, podle stanovených kritérií pro obsazované místo a uchazeči jsou tříděni do kategorií: velmi vhodný, vhodný a nevhodný.
- 5) Vhodní uchazeči se dále třídí tak, aby vznikl přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Ideální počet uchazečů je mezi čtyřmi až osmi.
- 6) V další fázi se sestaví program pohovorů. Stanoví se, jaký čas budeme věnovat každému pohovoru. Při obsazování míst, kde se provádí rutinní práce, by mělo stačit asi třicet minut. Při obsazování vyšších vedoucích pozic, je potřeba věnovat pohovoru více času a to šedesát i více minut.
- 7) Vybraným uchazečům se pošle pozvánka k pohovoru. Společně s pozvánkou je vhodné zaslat některé detailní informace o organizaci a pracovním místě.
- 8) Nakonec je ještě potřeba projít soubor uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru a rozhodnout, zda je nezařadit do rezervy. Poté uchazečům, které zařadíme do rezervy, zašleme tzv. rezervační dopis. Ostatním uchazečům je potřeba poděkovat za zájem a zaslat jim odmítavý dopis.

Poté, co uchazeč absolvoval lékařskou prohlídku, potřebnou pro účely penzijního a zdravotního pojištění nebo pro zjištění fyzické vhodnosti uchazeče pro obsazované místo, přichází závěrečná fáze procesu výběru pracovníků. Potvrzení nabídky zaměstnání a vypracování pracovní smlouvy.

## **3. Charakteristika Pleas a.s.**

Pleas a.s. se sídlem v Havlíčkově Brodě je součástí nadnárodní společnosti Schiesser holding AG Švýcarsko. Tato firma je jedním z největších výrobců prádla v Evropě s dlouholetou tradicí. V dnešní době zaujímá hlavní postavení na německém trhu.

Pleas a.s. byla založena 1. 10. 1994. Jejím založení předcházela proces privatizace, ve kterém bylo zapotřebí vyřešit jakým způsobem podnik zprivatizovat. Došlo k rozhodnutí o výběru silného zahraničního partnera, který umožnil podniku Pleas a.s. vstoupit na zahraniční trhy a také byl schopen zajistit nezbytné investice. Tímto silným partnerem se stala firma Schiesser Eminence Holding AG, jejímž sídlem je Švýcarsko. Schiesser Eminence Holding AG v březnu roku 1995 zakoupila od Fondu národního majetku České republiky většinový podíl akcií Pleas a.s., čímž se stal majoritním vlastníkem. Ve stejném roce Schiesser investoval do společnosti deset milionů DEM, za které byly nakoupeny stroje, zařízení a byla provedena výstavba nových konfekčních provozoven.

### **3.1. Historie firmy**

Pleas a.s. je pokračovatelkou dlouholeté tradice pletářské výroby v Havlíčkově Brodě. Počátky pletářské výroby sahají až do 19. století. V tehdejší Německé Brodě zakládá v roce 1873 Josef Mahler firmu s názvem „Umělé barvířství a výroba všech druhů bavlny a vlny ku pletení a tkaní“.

O čtrnáct let později po vzoru Josefa Mahlera zakládá Jan Veselý další pletářskou firmu, která nese název „Továrna na zboží stávkové“. Obě firmy vyrábějí různé druhy výrobků počínaje punčochovým zbožím, ponožek a rukavic až po výrobky z bavlny a umělého hedvábí. Tyto firmy se s postupem času rozrůstají a dodávají své výrobky do celého Rakouska-Uherska. Obě firmy v průběhu své existence měnily svou podobu jak do velikosti, tak také po stránce právní formy. Nejdůležitější změna nastala v roce 1939, kdy z původní firmy, kterou založil Josef Mahler, vznikla nová společnost s názvem „Pleas a.s. továrna na pletené zboží a pletací stroje“. V následujícím roce je značka Pleas zaregistrována jako ochranná známka.

Po skončení druhé světové války v letech 1945 – 1948 došlo ke znárodnění obou firem, které se v roce 1949 staly základem nového podniku, který nesl název „Pletářské závody Karla Havlíčka Borovského, národní podnik“ se sídlem v Havlíčkově Brodě. V roce 1967 byla značka Pleas opět vrácena do názvu podniku, který se mění na „Pleas, pletářské závody, národní podnik“ a od roku 1989 na státní podnik.

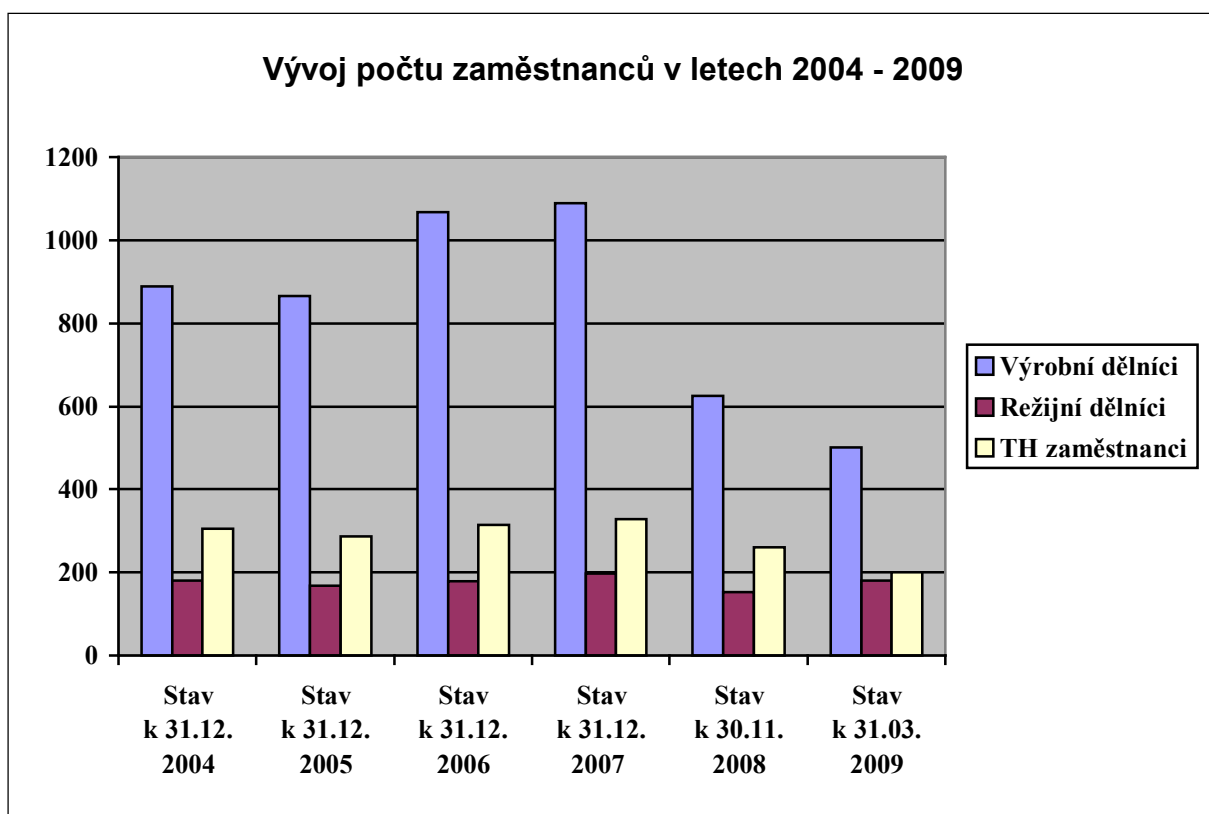
### **3.2. Současnost firmy**

Pleas a.s. má pět provozů. Prvním provozem je pletárna, jedná se o velice moderní provoz, kde zaměstnanci pracují ve třísměnném provozu. Nově zrekonstruovaná budova je plně klimatizována. V pletárně je zpracovávána příze: 80% bavlna česaná v jemnostech NM 50, 55, 60, 70, zbývající podíl tvoří speciální příze Melé, Lycra, Dorlastan, Modal.

Druhým provozem je barevna, která je vybavena nejmodernějšími, programově řízenými zušlechťovacími stroji. Specializuje se na úpravu úpletů bavlněných, z modalových, polyesterových a polyamidových vláken, případně i jejich vzájemných směsí. Využívá následující technologické postupy: praní – bělení – zjasňování – barvení vytahovacím způsobem, sušení – napínání a fixace – počesání a stříhání – sanforizace, přesné skládání hadicového materiálu – navinutí do rolí.

Třetím provozem je konfekce, která má špičkové vybavení. Toto vybavení umožňuje zpracování švů, které zaručí výrobkům eleganci a komfort při nošení. Dalšími dvěma provozů jsou stříhárna a centrální balárna.

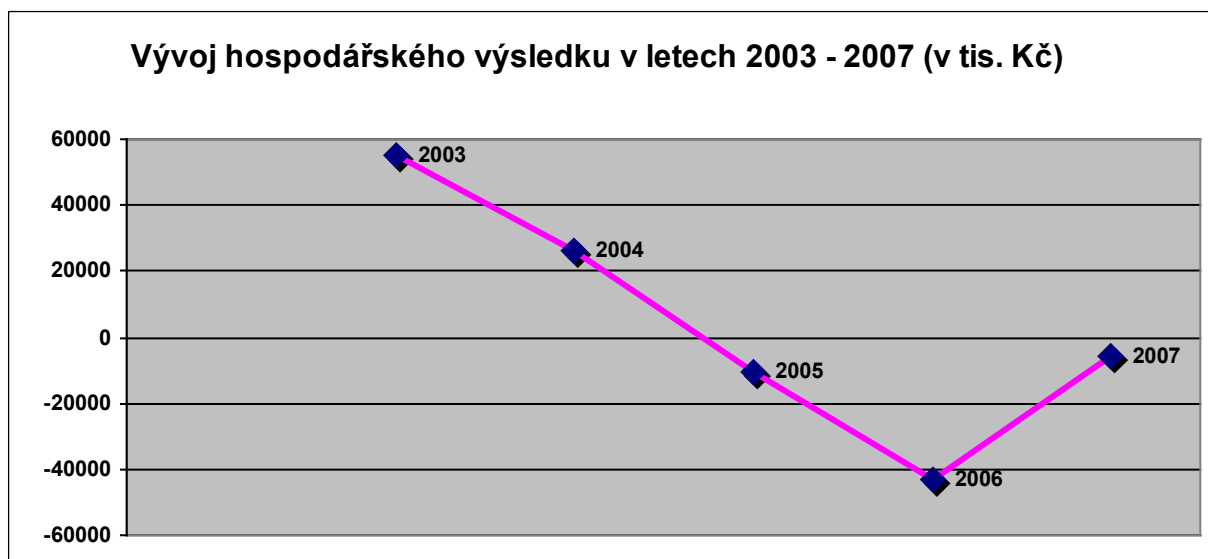
V současné době je ve firmě zaměstnáno celkem 880 zaměstnanců. Z toho je 200 technicko-hospodářských pracovníků, 500 dělníků výrobních a 180 dělníků režijních. V Pleas a.s. je zaměstnáno téměř 140 cizinců, mezi kterými je největší počet Mongolů, ale také Vietnamců a Slováků.



**Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2009**

Mezi největší konkurenty společnosti Pleas a.s. patří obchodníci z asijských zemí, kteří nabízejí své zboží za nižší ceny. Společnost Pleas a.s. vyváží téměř 95 % své výroby do evropských zemí. Nejvíce zboží je vyváženo na německý trh, ale také na trh holandských a francouzský. Mezi hlavní odběratele patří například Shiesser AG, MEXX BODY &

LIFESTYLE, COMEPSA Ltd., EMINENCE a další. Společnost svou produkci vyvází z 90 % do skupiny Schiesser, proto je výrazně závislá na strategických rozhodnutích skupiny. Roční obrat společnosti Pleas a.s. je asi 1 500 mil. Kč. I přes plnění zakázek a neustálou výrobu se firma pohybuje ve ztrátě. Tu kryje její mateřská společnost Schiesser holding AG.



Graf 2: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2003 - 2007

Hlavním cílem, kterého chce firma dosáhnout je trvalé zvyšování výroby a její efektivity. Předpokladem, proto aby byl tento cíl splněn, je přijatá strategie. Tato strategie je postavena na třech základních prioritách. „Být nejlepší v kvalitě“, „Být nejlepší v dodržování termínů zakázek“, „Být nejlepší, tj. konkurence schopni v cenách“. Celá společnost se ve své činnosti řídí touto společnou vizí: „Chceme být nejlepší. Kdyby se nám to nepodařilo, chceme být aspoň první“.

### 3.3. *Personální oddělení*

Stejně tak jako ve většině velkých organizacích má i zde personální útvar své specifické postavení. Zabývá se všemi personálními činnostmi od plánování zaměstnanců přes vzdělávání až po ukončení pracovního poměru. Organizační struktura je uvedena v příloze (viz. příloha 2) pomocí organigramu. V dnešní době má personální oddělení osm zaměstnanců. Vedoucí personálního oddělení, který řídí, koordinuje a kontroluje činnosti v řízené oblasti. Osobně se podílí na expertním řešení obzvláště složitých procesů. Zodpovídá za nábor, hodnocení výkonu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Dále zajišťuje vypracování nákladových rozpočtů stravování pro Havlíčkův Brod a konfekční provozovny společnosti.

Referent personalistiky a vzdělávání zaměstnanců, který metodicky řídí vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců, navrhuje vzdělávací projekty a soustřeďuje požadavky na vzdělávání

jednotlivých zaměstnanců. Zajišťuje organizačně i materiálově profesní periodická školení povinná ze zákona a mnoho dalších činností souvisejících se vzděláváním pracovníků. V případě potřeby spolupracuje na projektech oboru personalistiky.

Referent personálních činností, který vede požadavky na přijetí nových zaměstnanců, provádí vlastní nábor zaměstnanců a vede evidenci uchazečů o pracovní místa. Vykonává záležitosti spojené s přijímáním, přemísťováním a propouštěním zaměstnanců, vyhotovuje pracovní smlouvy a další agendu s tím spojenou.

Vedoucí oddělení práce a mzdy zpracovává vnitropodnikové mzdové zásady, mzdovou část kolektivní smlouvy, zodpovídá za soulad těchto dokumentů s obecně závaznými právními předpisy. Dále řídí zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů a zodpovídá za správný chod mzdové účtárny.

V podniku jsou dvě mzdové účetní, které zpracovávají v mzdovém programu podklady pro stanovení mzdy zaměstnanců a další činnosti spojené s problematikou mezd.

Asistentka vedoucího personálního odboru vede evidenci dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce a zpracovává výplaty odměn u těchto dohod. Vykonává a organizačně zajišťuje činnosti spojené s přípravou a provozem rekreačního zařízení na Vranově. Organizuje rekreační pobyty zaměstnanců a vykonává mnoho dalších činností, které jsou spojeny s uvedeným pracovním místem.

Dalším zaměstnancem je odborná asistentka, která se zaučuje na místo vedoucí účtárny.

## **4. Analýza řízení lidských zdrojů ve firmě Pleas a.s.**

V této kapitole bylo vybráno několik personálních činností, které jsou blíže specifikovány. Jedná se o odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a ukončení pracovního poměru. Závěr této kapitoly je podrobněji zaměřen na personální činnost – výběr a získávání zaměstnanců. Informace, které byly při zpracování této kapitoly využity, byly získány na základě řízeného rozhovoru s pracovníky personálního oddělení.

### **4.1. Odměňování**

Ve společnosti Pleas a.s. je několik skupin pracovníků a každá skupina má jiný systém odměňování, jiné formy příplatků v různých výších. Společnost využívá mzdu časovou, úkolovou i smluvní plat v závislosti na druhu profese. Zaměstnanci jsou rozdělováni do různých tarifních stupňů.

Zaměstnancům kategorie dělníků výrobních, dělníků režijních a technicko-hospodářských poskytuje zaměstnavatel zákonem stanovenou 30 minutovou přestávku na jídlo a oddech po každých 6 hodinách nepřetržité práce. Přestávky se nezapočítávají do pracovní doby a nelze je poskytnout na začátku ani na konci pracovní doby.

Mzdový systém, uplatňovaný ve společnosti, je vícesložkový, tzn., že kromě základní mzdy a zákonem stanovených příplatků a náhrad mezd mohou být zaměstnancům poskytovány:

- 1) Prémie:
  - individuální, kolektivní, cílové
  - k úkolové, časové, smíšené mzdě.
- 2) Osobní ohodnocení.
- 3) Další zvýhodnění dohodnuté v rámci kolektivního vyjednávání.
- 4) Další náhrady mezd dohodnuté v rámci kolektivního vyjednávání.

### **Základní mzda**

- Zaměstnancům kategorie technickohospodářské a dělnické náleží základní mzda ve výši stupnice stanovené na základě kolektivního vyjednávání pro příslušný rok.
- Pro zaměstnance dělnických kategorií je to hodinová mzda a pro TH zaměstnance mzda měsíční.

**Příplatek za práci v odpolední směně** připadá zaměstnancům, kteří pracují v oddělení konfekce, střižárny, balírny, pletárny, barevny a správy společnosti. Pracovníkům v odpolední (druhé) směně, poskytuje zaměstnavatel příplatek ve výši 10,- Kč za hodinu, nejvýše však za 7,5 hodiny. Nárok na příplatek se vztahuje na zaměstnance, na kterého připadá podle rozvrhu směn odpolední směna.

**Příplatek za práci v noční směně** je poskytován dělníkům výrobním, režijním a TH zaměstnancům, kteří pracují ve vícesměnném režimu, tento příplatek je poskytován ve výši 25,- Kč za hodinu. Noční směnou se rozumí směna ve vícesměnném provozním režimu, popř. směna mimořádná v době od 22,00 do 6,00 hodin. Příplatek lze poskytnout nejdéle na dobu 7,5 hodin. Příplatek se neposkytuje při napracování poskytnutého pracovního volna, za které zaměstnanci nepřísluší náhrada mzdy.

Na **příplatek za práci ve dnech pracovního klidu** mají nárok dělníci a TH zaměstnanci, kteří pracují ve dnech pracovního klidu. Tento příplatek se vztahuje:

- za práci v sobotu a v neděli ve výši 10% průměrné hodinové mzdy zaměstnance,
- za práci v sobotu a v neděli ve výši 4,- Kč za hodinu, tento příplatek je určen kategorií dělníků výrobních,



- za práci ve svátek ve výši 15,- Kč za hodinu.

Příplatek se neposkytuje zaměstnancům, pro které je podle rozvrhu směn práce ve dnech pracovního klidu jejich dnem pracovním.

Za dobu **práce přesčas** poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci místo zvýšení mzdy náhradní volno. Pokud zaměstnanec za práci přesčas nedostane náhradní volno, přísluší mu dosažená mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku.

Zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům **osobní ohodnocení**. Osobní ohodnocení ve svém souhrnu vyjadřuje výkonnost zaměstnance, odbornou způsobilost, délku zaměstnání v organizaci. Osobní ohodnocení se přiznává zaměstnancům kategorie dělníci výrobní a dělníci režijní sazbou v Kč za hodinu a TH zaměstnancům měsíční částkou v Kč. Výše osobního ohodnocení nesmí překročit 60 % přiznaného tarifního stupně.

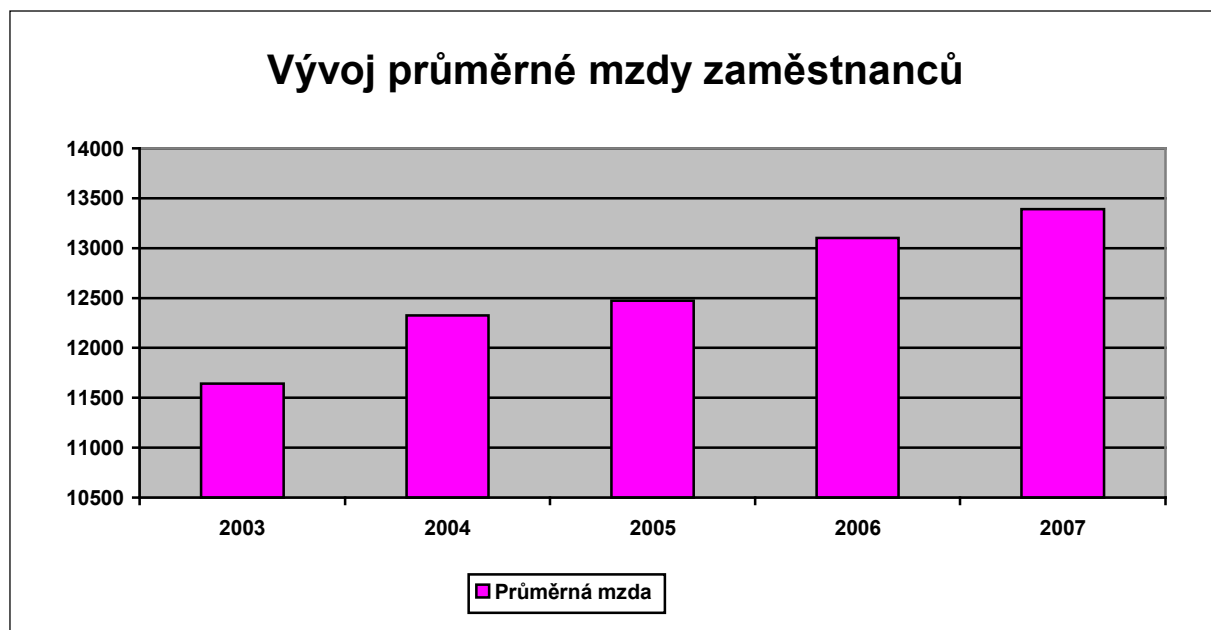
Smluvní mzda je poskytována vedoucím odborů, vedoucím provozů, vedoucím oddělení a dalším vybraným zaměstnancům na základě rozhodnutí představenstva společnosti.

V příloze je uveden příklad odměňování švadlen (viz. příloha 3).

#### **Vývoj průměrných mezd dle kategorií zaměstnanců v letech 2003–2007 (v Kč)**

Kategorie zaměstnanců	Rok 2003	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Dělníci výrobní	10 180	10 657	10 733	11 279	11 551
Dělníci režijní	11 270	11 609	11 937	12 892	13 394
TH zaměstnanci	16 215	17 498	17 743	19 058	19 428
Průměrná mzda celkem	11 639	12 329	12 474	13 100	13 391

**Tabulka 1: Vývoj průměrných mezd členěný dle kategorií zaměstnanců v letech 2003–2007**



**Graf 3: Vývoj průměrné mzdy zaměstnanců**

Z uvedeného grafu vyplývá, že průměrná mzda se každoročně zvyšuje a na konci roku 2007 činila 13 391 Kč.

#### **4.2. Hodnocení pracovníků**

Vzhledem k tomu, že společnost potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak zaměstnanci pracují a plní své úkoly, využívá hodnocení pracovníků. V Pleas a.s. samozřejmě probíhá neformální hodnocení, které vyplývá z konkrétní situace. Neformální hodnocení má příležitostnou povahu. Jedná se o součást kontroly plnění pracovních úkolů. Neformální hodnocení se nikam nezaznamenává a má spíše význam pro povzbuzení pracovníka a ocenění jeho dobré práce. Druhým typem hodnocení, které firma využívá, je formální hodnocení pomocí stupnice. Využívá číselnou stupnici, která umožňuje přehledně porovnávat pracovníky podle celkového počtu dosažených bodů. Toto hodnocení je prováděno jednou ročně nadřízeným pracovníkem. Nadřízený pracovník hodnotí, jak pracovník plnil své úkoly. V průběhu hodnocení se zaměřují na oblast pracovního výkonu, ve které se hodnotí kvalita práce, pracovní tempo, efektivnost a odpovědnost. Další hodnocenou oblastí je účelnost práce, kam patří plnění práce v termínech, organizace práce a využití pracovní doby. Dále vztah k práci, kam lze zahrnout zájem o práci, ochota při mimořádných úkolech, flexibilita, spolehlivost a pracovní kázeň. U zaměstnance je také hodnoceno, zda je schopen pracovat v kolektivu, jaký je jeho vztah ke spolupracovníkům a k nadřízenému. S podřízeným pracovníkem projedná své závěry, ale také projedná cíle pro příští rok. Pleas a.s. také využívá sebehodnocení pracovníků. Jednotliví pracovníci vyplní hodnotící formulář, kde posuzují, jak splnili své pracovní úkoly.

### 4.3. **Vzdělávání**

Společnost věnuje vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost, má vypracovanou vlastní koncepci vzdělávání. Pro tuto oblast je v Pleas a.s. referent personalistiky a vzdělávání zaměstnanců. Tento pracovník řídí vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců, navrhuje projekty vzdělávání a vede evidenci jednotlivých pracovníků, jejich vzdělávacích programů a školení. Zajišťuje organizačně i materiálově profesní periodická školení povinná ze zákona, případně doškolení a přezkoušení pracovníků.

Plán vzdělávání se sestavuje každoročně na konci roku, kdy vedoucí pracovník vyplní tabulku plánu vzdělávání. Plán obsahuje:

- **Jazykové kurzy**, které nejsou určeny konkrétní skupině pracovníků. Jazykové kurzy se poskytují těm, kdo je potřebují. Navštěvují je jak TH pracovníci, tak i dělníci, kteří je potřebují a o kterých se předpokládá, že by mohli zastávat vyšší funkci. Vyučuje se nejčastěji němčina a angličtina, ale protože v Pleas a.s. je značná část pracovní síly ze zahraničí, vybraným pracovníkům je umožněn i kurz češtiny.
- **Profesní povinná školení a přezkoušení** jsou buď periodická nebo mimořádná. *Periodicky opakující se školení* jsou např. školení o bezpečnosti a zdraví při práci, které se opakuje s určitou periodou pro určitý okruh zaměstnanců – pro řadové zaměstnance jedenkrát za rok a pro vedoucí zaměstnance jedenkrát za tři roky. *Mimořádným školením* je také např. školení o bezpečnosti a zdraví při práci, ale mimořádné, které nespadá do periody, např. u nově nastupujících pracovníků.
- **Individuální odborné semináře** jsou určeny konkrétnímu pracovnímu místu a mohou se týkat všech druhů pracovníků.
- **PC dovednosti**, které jsou určeny těm, kdo pracují s počítači.
- **Manažerské kurzy** jsou určeny vedoucím odborů, vedoucím provozů, členům prodejních týmů, mistrům a zástupcům vedoucích odborů a provozů.

První částí systémového firemního vzdělávání je **identifikace potřeb vzdělávání** pracovníků.

Tu provádějí vedoucí pracovníci na všech odborech a provozech.

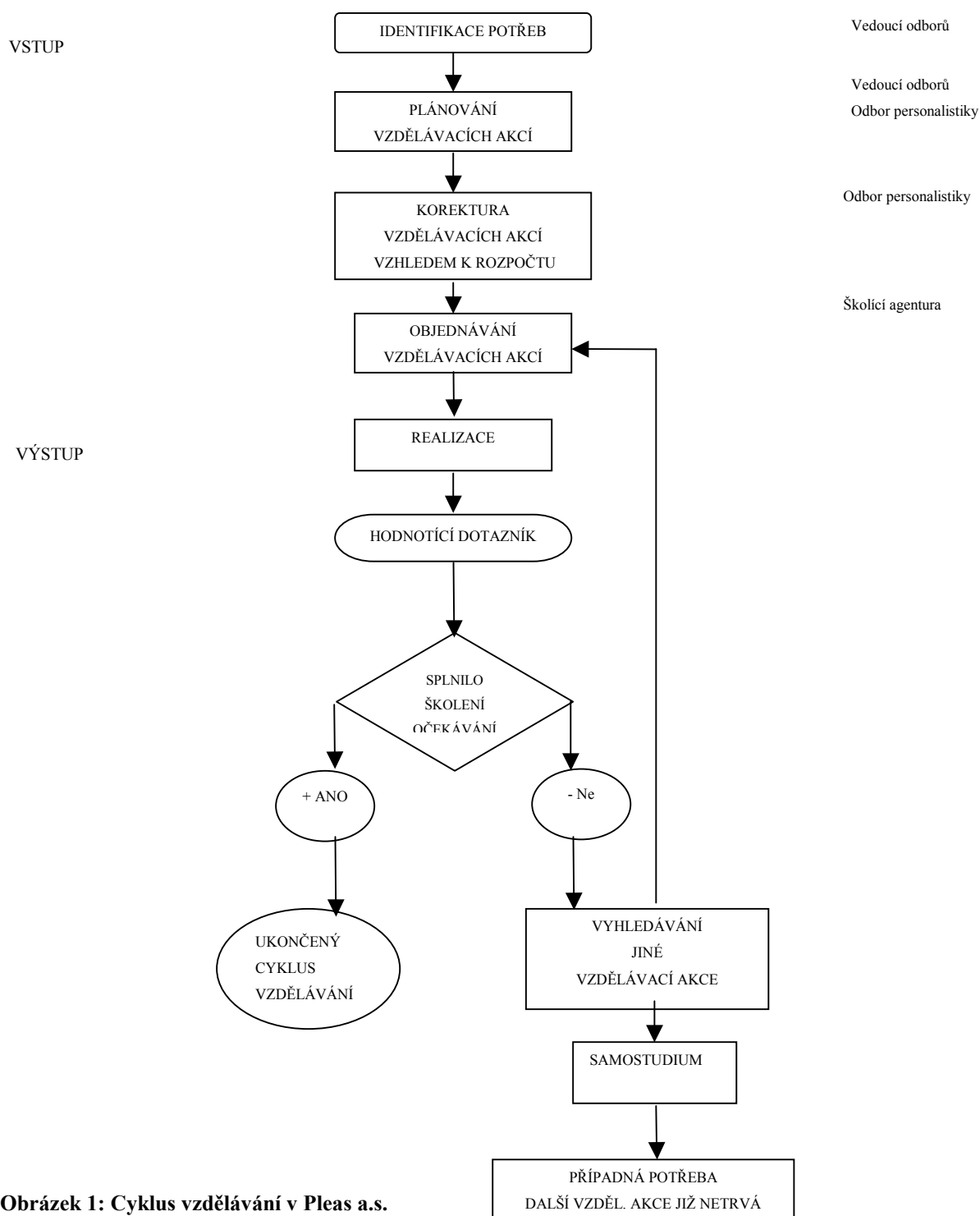
Při zjištění potřeby vzdělávání se podává písemná žádost personálnímu odboru (viz. příloha 4). Na základě těchto žádostí je sestavován plán vzdělávání na kalendářní rok. Plán zahrnuje náklady a časový plán vzdělávacích aktivit. Vzdělávací aktivity podnik svým zaměstnancům plně hradí.

Protože je na vzdělávání určena omezená část peněžních prostředků, prochází plán řadou korekcí. Na základě těchto úprav jsou zpětně vyrozuměni vedoucí odborů o schválení či neschválení jejich požadavků na vzdělávání jim podřízených pracovníků.

Samotná **realizace vzdělávacích procesů** se odehrává z větší části uvnitř firmy. Je zajišťována jak interními pracovníky, tak externími školiteli a instruktory, kteří jsou vybíráni vedením společnosti. Používají se tyto metody vzdělávání na pracovišti: instruktáž při výkonu práce a asistování zejména u výrobních dělníků, švadlen a pletařek, pověření úkolem a rotace práce zejména u odborných asistentů, rozšiřování a obohacování pracovních úkolů. Dále se využívá přednášek, seminářů, workshopů a případových studií, assessment centre. Samozřejmostí jsou pracovní porady, samostudium, počítačové vzdělávání i on-line počítačové vzdělávání (E-learning).

**Hodnocení vzdělávacích aktivit** pracovníka provádí jeho přímý nadřízený. Častou formou hodnocení vzdělávacích aktivit je hodnotící rozhovor a vyplnění dotazníku (viz. přílohy 5, 6). U jazykových kurzů se provádí dvoustupňové hodnocení – vstupní (před zahájením kurzu) a výstupní (po ukončení kurzu) v rámci 5 úrovní, které se předává personálnímu odboru. Hodnocení vzdělávání manažerů si provádí po ukončení programu sama lektorská firma.

## CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ V PLEAS a.s.



Obrázek 1: Cyklus vzdělávání v Pleas a.s.

### **4.4. Péče o zaměstnance**

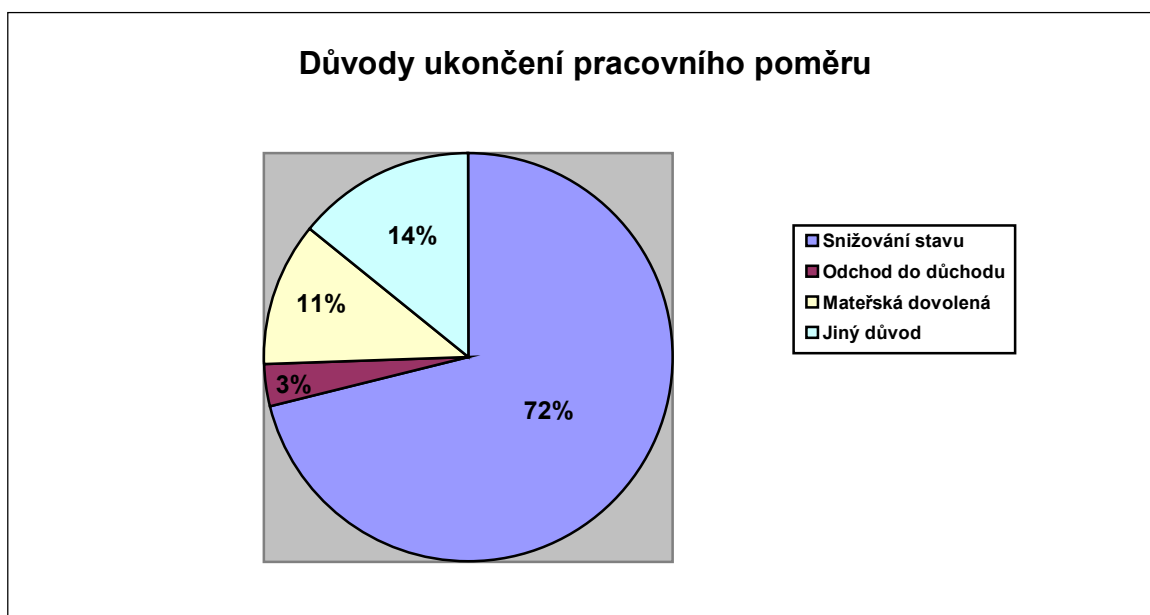
Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání organizace s jinými organizacemi. Proto jí Pleas a.s. věnuje velikou pozornost a nabízí svým zaměstnancům

mnoho zaměstnaneckých výhod. Mezi tyto výhody patří již zmíněný 13. plat, ale také vlastní rekreační zařízení na Vranovské přehradě, kde mohou zaměstnanci trávit dovolenou. Zaměstnanci dostávají dárky k významnému životnímu jubileu a k Vánocům, odměny při odchodu do důchodu, za určitý počet odpracovaných let (10, 20, 30, atd.). Mezi další výhody patří příspěvek na dojíždění do práce od 5 do 55 kilometrů, tento příspěvek činí 2 Kč za kilometr. Popřípadě je zaměstnancům poskytnut smluvní autobus, který firma zajistí při odpoledních směnách. Zaměstnanci za cestu zaplatí stejně, jako by jeli linkovým autobusem a Pleas a.s. hradí zbytek nákladů. Dále firma přispívá zaměstnancům na stravování. Z celkové ceny oběda 50 Kč si zaměstnanec sám zaplatí 20 korun a zbytek platí firma. Před nástupem do práce musí zaměstnanec projít zdravotní prohlídkou u smluvního lékaře, za kterou zaplatí poplatek 500 Kč. Po uplynutí zkušební doby je tento poplatek zaměstnanci proplacen. Pleas a.s. poskytuje velké množství zaměstnaneckých výhod, což vede k motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

#### **4.5. Ukončení pracovního poměru**

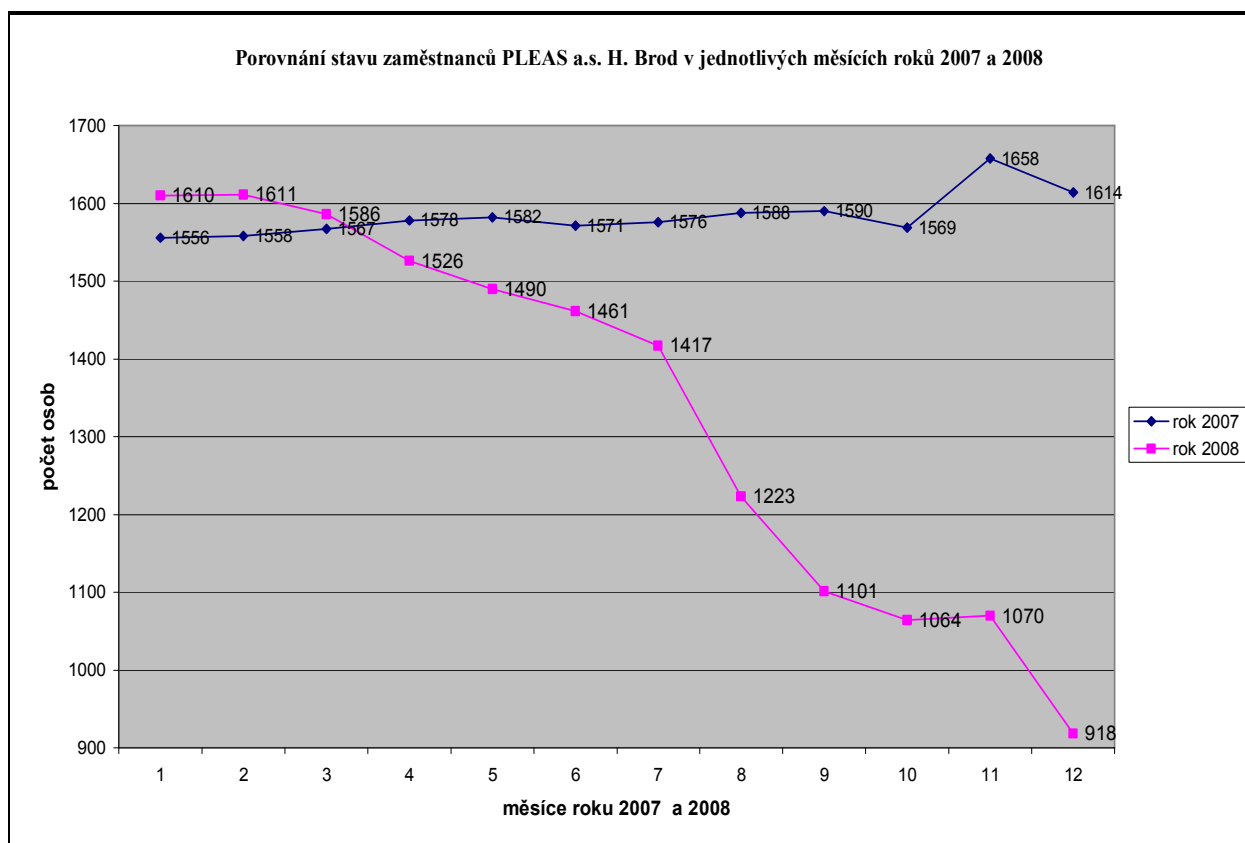
K ukončení pracovního poměru dochází v Pleas a.s. jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. K ukončení pracovního poměru dochází dohodou, výpovědí i okamžitým zrušením pracovního poměru. Důvody pro zrušení pracovního poměru jednotlivými způsoby jsem podrobněji popsala v teoretické části této bakalářské práce.

V současné době došlo z hospodářských důvodů a organizačních změn k rušení některých konfekčních provozů, které byly v okolních městech Havlíčkova Brodu. Z těchto důvodů došlo k odchodu nebo propuštění mnoha zaměstnanců, a proto je toto téma v současné době velice aktuální. Jednalo se o provozy Luka nad Jihlavou, Čáslav, Chotěboř, Milevsko a Boskovice. Zaměstnancům, kteří pracovali v zrušených provozech, bylo nabídnuto zaměstnání v konfekčním provozu Polná u Jihlavy. V tomto případě, kdy došlo ke zrušení části organizace, měli zaměstnanci dvouměsíční výpovědní lhůtu a dostali odstupné ve výši tříměsíční mzdy. Zároveň měli zaměstnanci nárok na čtyři hodiny týdně placeného volna na hledání nového zaměstnání. Zaměstnanci dostali propustku, kterou si zaměstnanec nechal potvrdit ve firmě, kde hledal práci. Pokud zaměstnanec dostal výpověď z důvodu rušení části organizace, našel si novou práci a nechtěl čekat na uplynutí dvouměsíční výpovědní lhůty, byl s ním pracovní poměr ukončen dohodou a dostal již zmíněné odstupné. Od 31. prosince 2007 do 31. března 2009 se počet zaměstnanců snížil téměř o polovinu.



**Graf 4: Důvody ukončení pracovního poměru**

Z důvodu hospodářské krize musela být přijata opatření, která vedla k organizačním změnám, což mělo za důsledek zrušení velké části provozoven, a tím i propouštění velkého množství zaměstnanců. Proto je krizi přisuzováno asi 55 % propuštěných zaměstnanců.



**Graf 5: Porovnání stavu zaměstnanců v jednotlivých měsících roku 2007 a 2008**

## **4.6. Výběr a získávání zaměstnanců**

V dnešní době je velmi složité najít ty správné zaměstnance, často specialisty, na volné pozice. Musí být zajištěn celkový ekonomický profit společnosti a zároveň by měl být zaměstnanec na uvedeném postu spokojen a motivován k vysokým pracovním výkonům. Právě proto se tato část problematikou výběru a získáváním zaměstnanců u firmy Pleas a.s. zabývá důkladněji.

Při obsazování volného pracovního místa musí být finanční zdroje efektivně vynakládány. V případě, že organizace zjistí potřebu obsazení určitého pracovního místa, je to z důvodu, že pracovník byl propuštěn, odešel do důchodu nebo zemřel. Popřípadě společnost cítí potřebu vytvořit nové pracovní místo. Je kladen stále větší důraz na hospodaření s pracovní silou a na soustavné snižování nákladů práce. Proto dříve, než společnost přistoupí k samotnému procesu získávání pracovníků, zvažuje zda:

- pracovní místo zruší,
- pokryje práci formou přesčasů,
- pokryje práci formou částečného úvazku,
- pokryje práci formou dočasného pracovního poměru,
- pokryje práci dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti,
- pokryje práci pomocí externího dodavatele,
- práce vyžaduje plný úvazek.

Proces získávání pracovníků začíná ve firmě Pleas a.s. tím, že vedoucí pracovník vyplní formulář „Požadavek na zajištění zaměstnance“ (viz. příloha 7). Ve formuláři vedoucí vyplní, jestli zaměstnance získat z vnějších nebo vnitřních zdrojů, z jakého důvodu je pracovní místo volné, náplň práce, předpoklady pro výkon funkce (vzdělání, praxe, znalost cizích jazyků, práce na PC atd.), termín nástupu do práce, zkušební dobu, pracovní dobu a navrhované mzdové ohodnocení. Formulář musí být podepsaný příslušným vedoucím a dvěma členy představenstva. Na základě takto vyplněného formuláře je vypracován leták s nabídkou volného pracovního místa (viz. příloha 8).

### **4.6.1. Metody získávání pracovníků**

Pleas a.s. nejdříve nabízí volné pracovní místo současným pracovníkům, dává tedy přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů. Pokud se nenajde vhodný kandidát uvnitř organizace, pak přistoupí k obsazení volného pracovního místa z vnějších zdrojů. Nechá zveřejnit inzerát v novinách s nabídkou volného pracovního místa, spolupracuje s úřadem práce v Havlíčkově Brodě a využívá i služeb pracovních agentur.



Současní pracovníci si nabídku volného pracovního místa mohou prohlédnout na nástěnce, kde je inzerát vyvěšen nebo na intranetu společnosti. Úřad práce zveřejní nabídku volného pracovního místa na svých internetových stránkách a vyvěsí inzerát na nástěnku v budově úřadu práce. Poté hledá vhodné kandidáty na nabízenou pozici a doporučuje je společnosti Pleas a.s..

Inzerát je také zveřejněn v regionálním tisku například v novinách Cesta Vrchovinou, Noviny Vysočiny, Jihlavské Listy nebo Týdeník zrcadlo Blanenska a Boskovicka. Inzerát také vkládají na internetové portály, které se zabývají nabídkami práce jako je [www.prace.cz](http://www.prace.cz), nebo [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Všechny zmíněné inzeráty mají podobnou strukturu. Je v nich uveden:

- název nabízeného místa,
- náplň práce,
- pracovní podmínky,
- požadavky na kandidáta,
- místo kde se bude práce vykonávat,
- dokumenty požadované od kandidáta,
- pokyny pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o zaměstnání ucházet, popřípadě se o něm blíže informovat.

Pleas a.s. využívá i služeb pracovních agentur, podepíše s ní smlouvu o zprostředkování zaměstnání a poté pracovní agentura vyhledává vhodné kandidáty na obsazovanou pracovní pozici. Agentura zašle životopis vhodných kandidátů společnosti. Uchazeči nejsou většinou uváděni pod celým svým jménem, ale pouze pod křestním jménem, nebo pod číslem uchazeče. Pokud si společnost z kandidátů nabízených pracovní agenturou nevybere, oznámí pracovní agentuře, že jimi nabízený kandidát nebyl na nabízenou pozici vybrán. Mezi agentury, které spolupracovaly nebo spolupracují s firmou Pleas a.s., patří například ManMark Economy, Edymax, Start CZ pobočka Jihlava, Manpower nebo MPA Czech s.r.o.

#### **4.6.2. Dokumenty a informace požadované od uchazečů**

Uchazeči o zaměstnání musí nejčastěji předložit doklady o vzdělání a praxi, vyplněný dotazník organizace (viz. příloha 9) a životopis. Pleas a.s. v některých případech požádá i o reference, či hodnocení z předchozích zaměstnání nebo výpis z rejstříku trestů.

Nejčastěji je u dělnických profesí požadováno vyplnění dotazníku. V dotazníku musí uchazeč vyplnit:

- osobní údaje (jméno a příjmení, datum narození, bydliště, telefon),

- vzdělání (základní, střední, vyšší odborné, vysokoškolské, jazykové znalosti - úroveň, znalost práce na PC – úroveň, řidičský průkaz),
- dosavadní praxi,
- kurzy a školení,
- zájmy a záliby,
- reference,
- okruhy činností, ve kterých by se chtěl uchazeč uplatnit v Pleas a.s.,
- současné platové ohodnocení,
- představa o budoucím platu,
- termín možného nástupu do zaměstnání,
- jakým způsobem se uchazeč dozvěděl o volném pracovním místě.

Pokud s tím uchazeč souhlasí, jsou dotazníky uchovávané v evidenci Pleas a.s. po dobu jednoho roku.

U technicko-hospodářských pracovníků nebo administrativních pracovníků je požadován životopis v českém a německém jazyce popřípadě průvodní dopis. Samozřejmě záleží, o jaké obsazení pozice se jedná.

Na základě získaných dotazníků a životopisů od uchazečů si vedoucí pracovník, který podal požadavek na zajištění zaměstnance, vybere vhodné kandidáty. Porovnává způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky na obsazované pracovní místo, zpravidla se v této fázi neporovnávají uchazeči mezi sebou. Své rozhodnutí sdělí pracovníkům personálního oddělení.

Vybraní uchazeči jsou kontaktováni telefonicky a je s nimi domluven termín osobního pohovoru.

#### **4.6.3. Osobní pohovor**

Osobního pohovoru se účastní uchazeč o zaměstnání, vedoucí pracovník, zástupce vedoucího a jeden pracovník personálního oddělení.

Cílem osobního pohovoru je získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, posoudit osobnost uchazeče a poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní. Rozhovor je veden podle předem určeného plánu pohovoru. V pohovoru jsou nejdříve uchazeči pokládány obvyklé otázky, jako je jméno, příjmení, bydliště, dosavadní praxe. Dalšími otázkami jsou například důvod ukončení předchozího pracovního poměru, jaká je představa uchazeče o firmě Pleas a.s., co o firmě ví, jeho představa o budoucí práci v dané funkci, představa o osobním a profesním vývoji. Pokud uchazeč uvedl znalost cizího jazyka,

je podroben testu jazykových znalostí. Pracovník, který vede rozhovor, se uchazeče ptá na jeho silné a slabé stránky, zájmy a jeho možný nástup. Dále ho zajímá poslední platové ohodnocení a uchazečova představa o budoucím platu. Poté jednotliví tazatelé zhodnotí celkový dojem uchazeče. Celý rozhovor je zaznamenáván do tzv. záznamu o interview (viz. příloha 10).

Po ukončení rozhovoru je uchazeči ponechán čas (14 dní) na rozmyšlenou, jestli chce ve firmě pracovat. Během této doby si i vedoucí pracovník rozmyslí, o které uchazeče by měl na obsazovanou pozici zájem.

Uchazeči, kteří nebyli na požadovanou pozici vybráni, jsou personálním pracovníkem kontaktováni formou dopisu. V dopise je jim poděkováno za projevený zájem o zaměstnání v Pleas a.s. a oznámeno, že nebyli vybráni. Vybraný uchazeč je telefonicky kontaktován.

Zaměstnanci jsou tedy vybíráni ve dvoukolovém výběrovém řízení. V prvním kole je uchazeč vybrán na základě životopisu nebo dotazníku. V druhém kole na základě výběrového pohovoru. Struktura výběrového řízení je stejná na všechny pracovní pozice.

Top managery si společnost vychovává a jsou na své pozice dosazováni na základě profesního růstu. Jedná se tedy o lidi, kteří jsou se společností dlouhodobě spjatí a pracovali na několika funkcích ve společnosti.

#### **4.6.4. Podepsání pracovní smlouvy**

Vybraný uchazeč musí projít zdravotní prohlídkou u smluvního lékaře, za kterou zaplatí 500 Kč. Tento poplatek je zaměstnanci po uplynutí zkušební doby proplacen. Musí předložit doklad o vzdělání, kterého si pracovnice personálního oddělení udělá fotokopii a potvrzení o předchozím zaměstnání. Vyplní osobní dotazník, ve kterém mimo jiné uvádí srážky ze mzdy. Projde školením o bezpečnosti práce, požárním školením a podepíše pracovní smlouvu.

Údaje uvedené v pracovní smlouvě týkající se pracovního zařazení, musí být shodné s údaji uvedenými v požadavku na zajištění zaměstnance.

Pracovní smlouva obsahuje všechny povinné náležitosti (datum nástupu do práce, místo výkonu práce, druh práce), dále je sjednána 3 měsíční zkušební doba a tarifní zařazení.

Po podepsání pracovní smlouvy je zaměstnanec seznámen s aktuální kolektivní smlouvou, mzdovými zásadami a disciplinární směrnici.

## 5. Návrhy a doporučení

Ze všech dostupných informací, na základě kterých byla tato bakalářská práce vypracována, vyplynulo, že Pleas a.s. nespolupracuje s externími zdroji při získávání pracovníků a nezúčastňuje se veletrhů uplatnění vysokoškolských studentů, či veletrhů firem jako takových. I hodnocení samotných zaměstnanců by mohlo být lepší.

### 5.1. Hodnotící pohovor

Na základě analýzy zjištěných informací bylo v oblasti hodnocení pracovníků navrženo využívat hodnotící pohovor. Tento pohovor by vedl přímý nadřízený pracovníka a byl by určen zejména řídicím pracovníkům v podniku. Důvodem jsou velké nároky na tyto pracovní pozice a důraz na bezchybné provedení pracovní náplně. Pohovor je důležité opakovat v krátkých časových intervalech. Delší intervaly nejsou vypovídající, protože kontrola rozhodnutí řídicích pracovníků musí být včasná, aby byla eliminována rizika, která mohou špatnými rozhodnutími firmě vzniknout. Účelem pohovoru by bylo:

- zhodnotit současný výkon pracovníka, nebo jeho výkon za uplynulý rok,
- formulovat plán, který by směřoval ke zlepšení výkonu,
- zjistit skutečnosti na pracovníkovi nezávislé, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon,
- motivace pracovníka,
- zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko a vyslechnout jeho názor,
- zajistit podklady pro odměňování,
- poznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka.

Nejefektivnějším způsobem jak vést tento rozhovor je, když si jsou přímý nadřízený i hodnocený pracovník rovnoprávnými partnery. Tento způsob rozhovoru vede pracovníka k zapojení se do přemýšlení o možných postupech, které by vedly ke zlepšení výkonu, řešení mu nejsou přikazována. Přímý nadřízený by navodil takovou atmosféru, aby měl pracovník pocit, že na nápady směřující ke zlepšení přišel sám.

Hodnotitel musí být při rozhovoru konkrétní a uvádět fakta o jednotlivých kritériích výkonu. Musí hodnocenému sdělit, co dělá dobře a co špatně. Zároveň musí pracovníka povzbudit k tomu, aby se vyjádřil a o věcech přemýšlel.

Přímý nadřízený by poskytl své písemné hodnocení pracovníkovi nějaký čas před rozhovorem, aby se pracovník mohl na rozhovor připravit. Přichystat si argumenty, proč s některými názory vedoucího nesouhlasí.

Během hodnotícího pohovoru je vhodné pokládat otevřené otázky a poté dát prostor pracovníkovi, aby se k nim vyjádřil. Důležité je se od pracovníka informovat, co bychom mohli udělat pro zlepšení pracovní výkonnosti. Dále by se měl přímý nadřízený zeptat na návrhy a doporučení hodnoceného pracovníka pro zlepšení současného stavu. Zároveň by pracovníka vyzval, aby sám zhodnotil svou práci a dosažené výsledky. V závěru by byl stanoven plán rozvoje, byly by dohodnuty cíle pro následující období a s tím související forma kontroly, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Dále by byl přímým nadřízeným pořízen záznam z hodnotícího pohovoru a by byl vyplněn předem připravený formulář hodnocení pracovníka, pracovník by své hodnocení znal a svůj souhlas by vyjádřil podpisem (návrh formuláře viz příloha 11).

Do formuláře by byly vepsány body, kterými nadřízený ohodnotil jednotlivé obory a pracovní výsledky podřízeného. Stupnici hodnocení vystihuje následující Tabulka 2.

Vynikající	Velmi dobrý	Dobrý	Nepříliš dobrý	Špatný
1	2	3	4	5

**Tabulka 2: Hodnotící tabulka pro formulář pohovoru**

## **5.2. Assessment Centre**

Vzhledem k tomu, že většina top managerů je na svých pozicích již dlouhou dobu, lze předpokládat jejich odchod do důchodu. Z tohoto důvodu je zapotřebí přemýšlet o jejich nahrazení jinými pracovníky. Proto bylo firmě při hledání vhodného kandidáta na tyto pozice doporučeno využít metody Assessment Centre. Jedná se o speciální diagnostickou metodu.

Tuto metodu je vhodné využít při získávání zaměstnanců na:

- vysoké manažerské pozice,
- pozice úzce specializované (dispečeri, piloti),
- pozice, na které se hlásí velké množství uchazečů,
- pozice pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klientem.

Firma si může zvolit ze dvou typů, a to interní AC a externí AC. Já bych spíše doporučila využít služeb externího dodavatele, který má praxi v realizaci Assessment Centre. Hlavním rysem této metody je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují uchazeče z různých hledisek v delším časovém úseku. Účastníci jsou hodnoceni v konkrétních situacích, které simulují

reálné problémy – rozhodují se, vytvářejí tým a vzájemně komunikují. Tato metoda umožňuje poznat uchazeče z mnoha úhlů a vytvořit si tak komplexní náhled. Na kritériích jaká byla pro uchazeče stanovena závisí množství a náročnost použitých metod.

Výběr vhodného kandidáta by začal běžným postupem. Uchazeči by zaslali své životopisy, podle kterých by byli vybráni vhodní kandidáti. Vhodní kandidáti by byli nejdříve pozváni na osobní pohovor. Uchazeči, kteří by prošli oběma koly výběru, by byli pozváni na Assessment centre. Nejvhodnější počet účastníků je 5-12. Assessment Centre by trval jeden den, kdy by uchazeči procházeli individuálními pohovory, psychodiagnostikou, týmovými hrami, případovými studii apod. Po ukončení Assessment Centra proběhne porada hodnotitelů, na které se zhodnotí jednotliví kandidáti a jejich výkony.

Návrh programu AC:

- 30 minut – uvítání kandidátů a seznámení s programem,
- 90 minut – psychodiagnostická část (výkonnostní testy, testy inteligence, testy koncentrace, pozornosti, apod.),
- 120 minut – individuální pohovory,
- 30 minut – individuální řešení případové studie,
- 60 minut – přestávka,
- 60 minut – týmová hra,
- 30 minut – prezentace a vyhodnocení případové studie,
- schůzka hodnotitelů.

Z psychodiagnostických metod se nejčastěji využívají metody testového typu – výkonnostní testy, testy inteligence a dotazníkové metody. Účelem testů je dozvědět se co nejvíce o stránkách kandidáta, které souvisejí s pracovní úspěšností (motivace k výkonu, flexibilita, pečlivost, výkonnost, schopnost týmové práce, stabilita osobnosti).

Po ukončení AC metody budou všichni kandidáti v dohodnutém termínu seznámeni s výsledky, formou osobního pohovoru s hodnotitelem.

Výsledkem AC metody by měl být úspěšný kandidát, který je vhodný pro danou pracovní pozici. Podkladem tohoto rozhodnutí by měly být výsledky z psychologických testů, hodnocení praktických cvičení a prezentace kandidáta.

Výhodami této metody jsou:

- Assessment Centra se zúčastňuje větší počet hodnotitelů, což snižuje subjektivitu výsledného hodnocení,
- kandidáti absolvují různé typy diagnostických metod, čímž se zvyšuje spolehlivost výsledků,

- účastníci spolupracují s dalšími osobami, dá se tedy hodnotit schopnost týmové práce,
- všichni kandidáti jsou přítomni současně, lze je lépe porovnat.

Jedná se o nákladnější metodu, která nám ovšem zaručuje efektivnější výběr pracovníků.

### **5.3. Career Days**

V rámci získávání pracovníků bylo společnosti Pleas a.s. navrženo účastnit se programu Career Days. Hlavní náplní Career Days je setkání nejvýznamnějších firem České republiky s absolventy vysokých škol. Jedná se o jedinečnou akci v České republice. Na této akci mají firmy a absolventi možnost navázat spolupráci v oblasti budoucího zaměstnání, diplomových prací a stáží. Studenti zde získávají široký přehled o možnostech zaměstnání a jejich srovnání v rámci významných společností v daném oboru.

Program Career Days je rozdělen do tří částí, které tvoří individuální setkání, prezentace společností a tréninky na osobní rozvoj.

Individuální setkání jsou pořádána v uzavřených místnostech, které má každá účastnická firma k dispozici. Individuální setkání se konají v časových blocích 30 nebo 60 minut. Absolventi se musí na tyto setkání předem zaregistrovat z důvodů omezených kapacit místností. Studenti jsou na individuálních setkáních v přímém kontaktu se zástupci dané společnosti, kde se student blíže s firmou seznámí. Individuální setkání mohou být vedena přes formy neformálních rozhovorů, skupinové diskuze, prezentace společností, až k skutečným přijímacím pohovorům.

Během individuálního setkání představuje zástupce společnost pomocí prezentace. V prezentaci by nemělo chybět představení firmy, její historie, čím se firma zabývá a jaké nabízí volné pracovní pozice. Společnost by měla také pamatovat na dotazník pro absolventy, díky kterým by získala základní informace o absolventovi. Zahrnutí hry nebo práce v kolektivu, v rámci individuálního setkání, by vedlo k zefektivnění setkání. Soutěž by se například skládala z informací o firmě, kdy by zástupci firmy pokládali absolventům otázky a ti by na ně odpovídali a získávali nějaké odměny (např. reklamní předměty apod.).

Druhou část tvoří prezentace společností ve velkém prezentačním sále. V třetí části jsou uskutečňovány tréninky, které se zaměřují na osobní rozvoj studentů. Tréninky jsou vedeny zástupci společností, kteří se danou problematikou zabývají ve svém každodenním profesním životě. Stejně tak jako na individuální setkání musí být provedena rezervace míst na tréninky.

#### **Výhody Career Days:**

- nábor ze špičkových vysokoškolských studentů a absolventů,

- dlouhodobé budování image prestižního zaměstnavatele mezi vysokoškolskými studenty a absolventy,
- získání přehledu o současném stavu a kvalitě studentů.

Účast společnosti na Career Days představuje nejen možnost, jak efektivně oslovit aktivní studenty a navázat s nimi kontakt, ale také způsob, jak se zviditelnit a zařadit se mezi úspěšné a studenty žádané společnosti.



## Závěr

Pro bakalářskou práci na téma „Řízení lidských zdrojů“ byl vybrán podnik Pleas a.s. se sídlem v Havlíčkově Brodě. Pleas a.s. je jedním z největších výrobců prádla v Evropě. V organizační struktuře podniku působí personální útvar, který se zabývá všemi personálními činnostmi.

Cílem práce bylo analyzovat personální činnosti v Pleas a.s. a navrhnout možná doporučení pro zlepšení současného stavu.

Bakalářská práce byla rozdělena na tři části. První část blíže seznámila s problematikou řízení lidských zdrojů (úkoly a metodami). Zabývala se jednotlivými personálními činnostmi (plánování lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péči o pracovníky), podrobněji se zaměřila na problematiku výběru a získávání pracovníků. V neposlední řadě je v první části zmíněn personální informační systém, který je velice důležitý pro kvalitní provádění personálních činností.

Informace v druhé části vycházejí především z podkladů, které byly poskytnuty personálním oddělením společnosti Pleas a.s. Toto oddělení má na starosti činnosti související s personálním řízením, které se v podniku realizuje. Na začátku druhé části je představena firma Pleas a.s., její postavení na trhu a zaměření. Další část je věnována provádění personálních činností v podniku.

Společnost má velice dobře vypracovaný systém odměňování. Pro každou skupinu pracovníků jsou přesně stanovené odměny a příplatky za jasně určené výkony. Každý pracovník tedy ví, na co má za jakou práci nárok.

Aby měla společnost přehled o kvalitě a výkonnosti svých pracovníků, využívá jak neformální hodnocení pracovníků, tak také formální hodnocení pomocí stupnice a zároveň sebehodnocení pracovníků.

Na vzdělávání pracovníků klade Pleas a.s. veliký důraz a má zpracovaný plán vzdělávání. Využívá různých kurzů a školení pro zlepšení dovedností svých zaměstnanců a samozřejmě se zaměstnanci účastní školeních povinných ze zákona.

Péči o pracovníky Pleas a.s. věnuje velkou pozornost. Pracovníkům je poskytováno velké množství zaměstnaneckých výhod od poskytovaného 13. platu až po příspěvky na dojíždění a stravování. Péče o pracovníky a zaměstnanecké výhody napomáhají zlepšovat dobré jméno firmy a pomáhají při získávání kvalifikovaných pracovníků.

Ukončení pracovního poměru v Pleas a.s. probíhá na základě vzájemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pokud se obě strany nedohodnou, probíhá ukončení

pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnance, zaměstnavatele nebo ukončením ve zkušební době.

V druhé části je podrobněji popsán postup při výběru a získávání pracovníků. Ve společnosti je uplatňováno dvoukolové výběrové řízení. Pro získání vhodných kandidátů na obsazované pozice využívá inzerátů v novinách, na internetových stránkách, ale také využívá služeb pracovních agentur. První kolo probíhá na základě výběru ze životopisů a vyplněných dotazníků, druhé pomocí výběrového pohovoru.

Poslední část práce se zabývá návrhy na zlepšení v oblasti hodnocení, výběru a získávání pracovníků. V rámci hodnocení pracovníků bylo navrženo využití hodnotícího pohovoru, při kterém by byli hodnotitel i hodnocený rovnoprávnými partnery. Je zapotřebí aby byli oba dva na rozhovor dobře připraveni a dokázali předkládat řádné argumenty. Hodnotící pohovor by vedl ke zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Výsledky hodnotícího pohovoru by se zaznamenávaly do navrženého formuláře.

Další návrh byl v oblasti výběru a získávání pracovníků. V této oblasti bylo navrženo využití metody Assessment Centre. Jedná se o metodu, při které je přítomno více hodnotitelů a kandidát na pracovní pozici je hodnocen v delším časovém úseku z různých hledisek. Jedná se o diagnostickou metodu, při které se využívá individuálních rozhovorů, týmových her, psychodiagnostiky a případových studií. Je zde navržen program jednodenního Assessment Centra i s časovým harmonogramem. Dále zmiňuje výhody, které vyplývají z využití této metody.

Poslední návrh se vztahuje také k oblasti výběru a získávání pracovníků. Je zde navržena účast na projektu Career Days, kde by firma mohla navázat kontakty s absolventy vysokých škol. Jedná se o ojedinělou akci, na které se nejen setkávají vysokoškolští studenti se zástupci renomovaných firem, ale firma se zde může zviditelnit a zařadit se mezi společnosti, které jsou vyhledávány studenty. Každá firma pojmá účast na tomto projektu jinak. Některé firmy využívají individuálních setkání, jiné pouze prezentaci svých firem. Pro firmu Pleas a.s. bylo navrženo při individuálních setkáních využít soutěže, která by vedla k zefektivnění a zaujmutí absolventů. Na základě tohoto shrnutí, lze konstatovat, že cíl bakalářské práce uvedený v úvodu byl splněn.

## **Použitá literatura**

*Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*, Michael Armstrong, 10. vydání, Grada Publishing a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

*Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, Josef Koubek, 4. rozšířené a doplněné vydání, Management Press, Praha 2007, ISBN 978-80-7261-168-3

*Management lidských zdrojů*, Zuzana Dvořáková a kol., 1. vydání, C.H. Beck, Praha 2007, ISBN 978-80-7179-893-4

*Personalistika*, Margaret Foot, Caroline Hook, Copyright CP Books, a.s., Praha 2002, ISBN 80-7226-515-6

*Moderní personální management*, Marie Mayerová, Jiří Růžička, nakladatelství H&H, Praha 2000, ISBN 80-86022-65-X

*Personální management*, Hana Mohelská a kol., Gaudeamus 2003, Hradec Králové 2003, ISBN 80-7041-485-5

*Personální management*, Aloisie Stachová, Karviná 1997, ISBN 80-85879-79-4

*Přijímací pohovor – Co chtějí firmy slyšet a jak to říct*, Ros Jay, Grada Publishing, a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-247-1944-3

*Personální práce v malých a středních firmách*, Josef Koubek, 3. aktualizované a rozšířené vydání, Grada Publishing, a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-247-2202-3

## **Elektronické informační zdroje**

*Webové stránky firmy Pleas, a.s. Havlíčkův Brod*, [online], [cit. 2009-01-05], dostupné z WWW: <<http://www.pleas-servis.cz/>>

*Career Days, dva dny plné možností*, [online], [cit. 2009-02-15], dostupné z WWW: <<http://www.careerdays.cz/>>

*Výroční zprávy firmy Pleas, a.s., dostupné jako přílohy výpisu z obchodního rejstříku*, [online], [cit. 2009-03-30], dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Cyklus vzdělávání v Pleas a.s. ....	36
Tabulka 1: Vývoj průměrných mezd členěný dle kategorií zaměstnanců v letech 2003–2007....	32
Tabulka 2: Hodnotící tabulka pro formulář pohovoru.....	44
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 - 2009.....	28
Graf 2: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2003 - 2007.....	29
Graf 3: Vývoj průměrné mzdy zaměstnanců .....	33
Graf 4: Důvody ukončení pracovního poměru .....	38
Graf 5: Porovnání stavu zaměstnanců v jednotlivých měsících roku 2007 a 2008 .....	38

## **Seznam příloh:**

Příloha 1: Organigram Pleas a.s. 2009

Příloha 2: Organigram personálního oddělení Pleas a.s. 2009

Příloha 3: Mzdové podmínky švadlen

Příloha 4: Žádost o schválení vzdělávací akce

Příloha 5: Hodnocení vzdělávací akce

Příloha 6: Hodnocení vzdělávací akce - souhrn

Příloha 7: Požadavek na zajištění zaměstnance

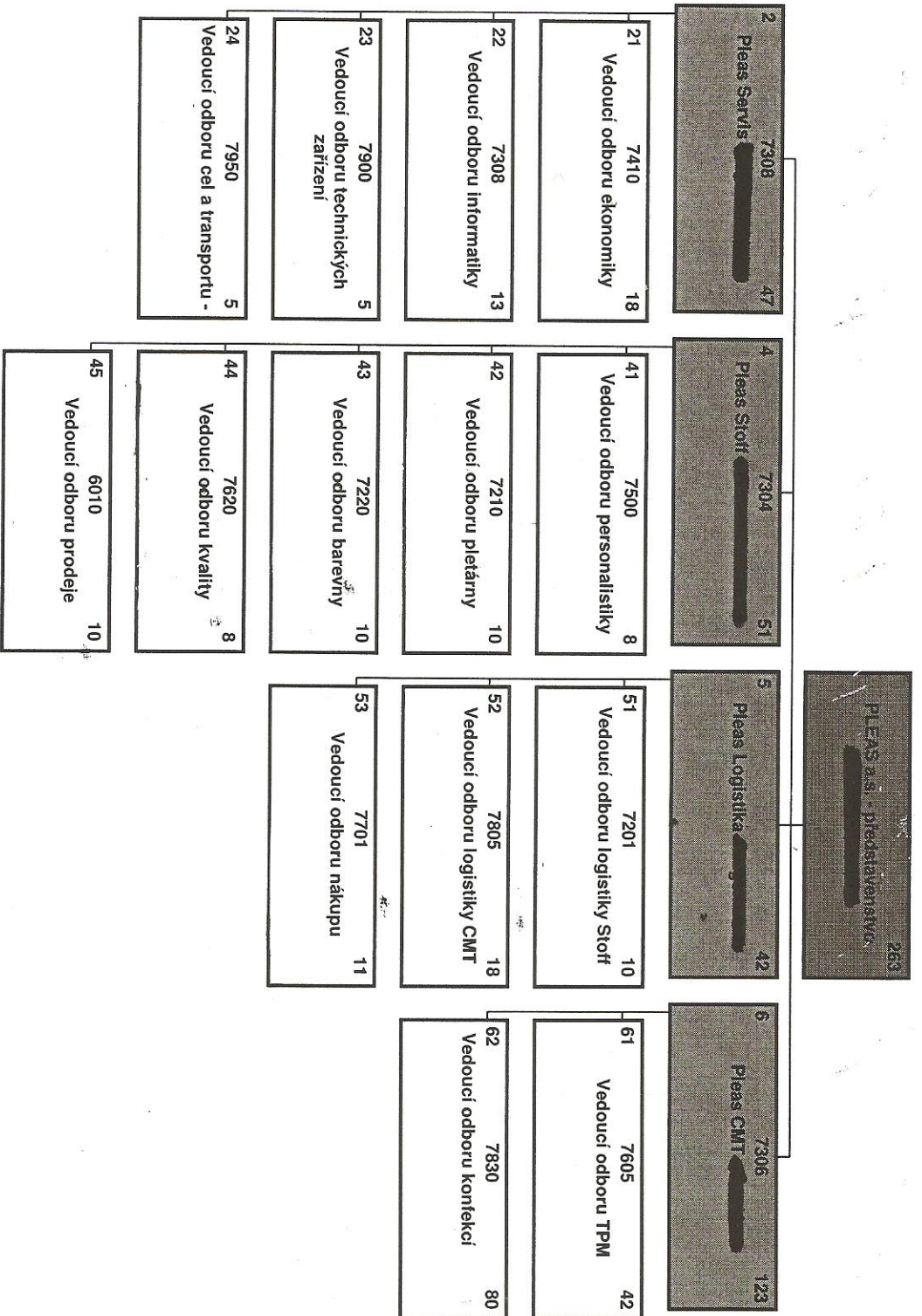
Příloha 8: Leták s nabídkou volného pracovního místa

Příloha 9: Dotazník pro zájemce o zaměstnání

Příloha 10: Záznam o interview

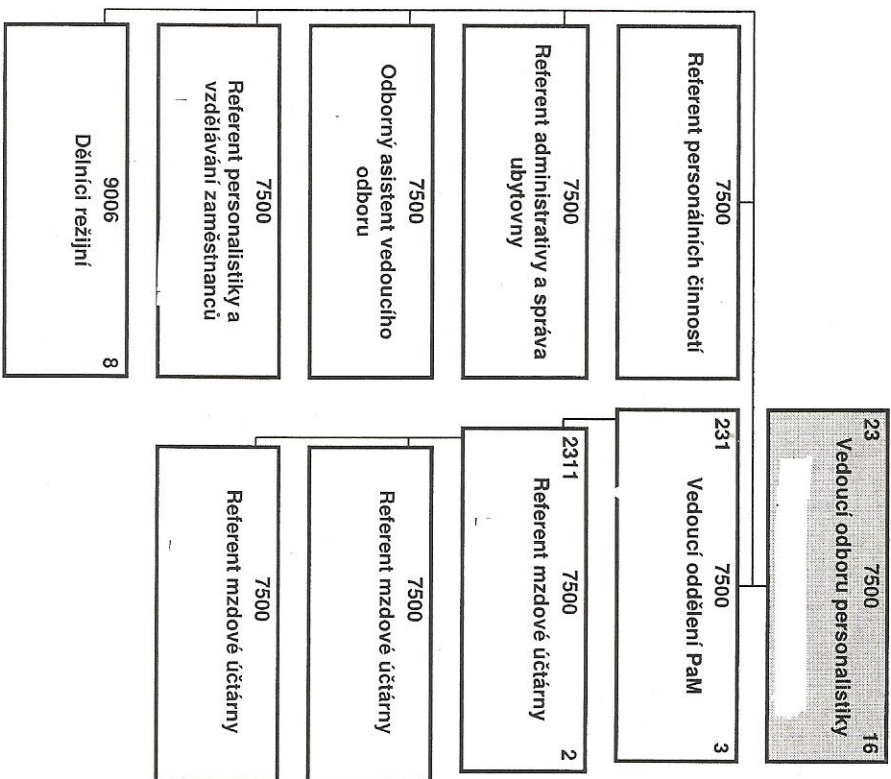
Příloha 11: Návrh hodnotícího formuláře pro vedoucího zaměstnance

Organigram / Organigramm PLEAS (2008)



Organigram / Organigramm PLEAS (2009)

Ke dni: 1.3.2009



### Mzdové podmínky švadlen

U švadlen se jedná o práci úkolovou, což znamená, že výše mzdy je závislá na množství odvedené práce. Podíl úkolové mzdy představuje přibližně 70 % celkové mzdy, zbytek připadá na příplatky, doplatky a odměny. Švadleny jsou zařazeny ve 3. tarifním stupni což představuje 62,60 Kč/h, dalšími složkami mzdy jsou příplatky:

- směnový příplatek za práci v odpolední směně 10 Kč/h,
- flexibilní příplatek 5 Kč/h za časté střídání technologií a strojů,
- příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrného výdělku,
- příplatek za práci ve dnech pracovního klidu (sobota, neděle) ve výši 10 % průměrné hodinové mzdy + 4 Kč/h,
- příplatek za práci ve svátek 100 % průměrné hodinové mzdy + 15 Kč/h,
- příplatek za zaučování,
- příplatek poskytovaný za kvalifikované šití – tento příplatek je určen pro šičky, které ovládají více strojů. Je rozdělen do dvou skupin
  - 1. stupeň ve výši 2,10 Kč/h,
  - 2. stupeň ve výši 4,30 Kč/h.

Dále získávají odměny za přítomnost v zaměstnání (přítomnost bez absence) a to:

- jeden měsíc bez absence 250 Kč,
- dva měsíce bez absence 500 Kč,
- tři měsíce bez absence 750 Kč,
- čtyři měsíce bez absence 1000 Kč,
- pět měsíců a další měsíce bez absence 1250 Kč.

Tato odměna je vyplácena jako pevná částka bez ohledu na fond pracovní doby v měsíci. Švadleny také získávají 13. plat ve dvou splátkách. Výše 13. platu je stanovena na 65 % průměrné měsíční mzdy.



## INTERNÍ SDĚLENÍ

\_\_\_\_\_  
ODESÍLÁ

ADRESÁT : *odbor personalistiky*

\_\_\_\_\_

VYŘIZUJE/LINKA

DATUM

VĚC: Žádost o schválení vzdělávací akce

Název akce:

Termín:

Účastník:

Místo konání:

Školící firma:

Proč je školení požadováno / proč je nezbytné:

Náklady (kurzovné, bez ubytování a stravování):

Zahrnuto v plánu nákladů na výcvik a vzdělávání zaměstnanců v roce :  Ano /  Ne

NS:

Objednává (pouze vedoucí odboru):

jméno \_\_\_\_\_

funkce \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
datum, podpis

Poznámka pro odbor personalistiky:  
(zajištění ubytování, apod.)

\_\_\_\_\_

Ověření odborem pers.:

\_\_\_\_\_  
datum, podpis

Souhlas člena představenstva:

\_\_\_\_\_  
datum, podpis

## HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Za účelem zkvalitnění vzdělávacích akcí bychom Vás chtěli požádat o vyplnění tohoto dotazníku a doručení zpět na odbor personalistiky (paní xxxxx, tel. linka xxx).

<b>Jméno a příjmení</b>	
<b>Nákladové středisko</b>	
<b>Název vzdělávací akce</b>	
<b>Agentura / jméno lektora</b>	
<b>Datum konání</b>	

Vámi zvolenou variantu označte x.

V případě, že označíte: "spíše NE" / "NE", objasněte, prosím, v dolní části formuláře "Další připomínky".

	ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
1. Spokojenost s obsahem vzdělávací akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Spokojenost s lektorem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. a srozumitelnost výkladu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. b odbornost výkladu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. c schopnost zodpovědět dotazy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Spokojenost s učebním materiálem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Spokojenost s organizačním zajištěním	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Spokojenost s časovým rozvržením vzdělávací akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vzdělávací akce splnila moje očekávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Celkově jsem byl se vzdělávací akcí spokojen(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Co pro Vás bylo nejvíce užitečné?
Uveďte, co jste postrádal(a)?
Další připomínky:

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku.

# HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

## SOUHRN

Název vzdělávací akce

Agentura

Lektor

Datum konání


Kritéria	Průměr
1. Spokojenost s obsahem vzdělávací akce	
2. Spokojenost s lektorem	
2. a srozumitelnost výkladu	
2. b odbornost výkladu	
2. c schopnost zodpovědět dotazy	
3. Spokojenost s učebním materiálem	
4. Spokojenost s organizačním zajištěním	
5. Spokojenost s časovým rozvržením vzdělávací akce	
6. Vzdělávací akce splnila moje očekávání	
7. Celkově jsem byl se vzdělávací akcí spokojen(a)	

## Požadavek na zajištění zaměstnance

(uvést přesný název funkce, případně profese)

### Obsazení pracovního místa:

- interním zaměstnancem  
 externím zaměstnancem

**Pro obsazení:**  nového plánovaného pracovního místa  
 jako náhrady za zaměstnance: (jméno), jehož pracovní poměr končí ke  
dni z důvodu

**Projekt:**  NE  
 ANO Název projektu:

**V kategorii:** DV

**Číslo NS:**

**1. Předpokládaný obsah práce** (uvést stručný popis pracovní činnosti funkce - profese):

**2. Požadované předpoklady pro výkon funkce (profese):**

a) Vzdělání (VŠ, SOŠ - uvést potřebnou specializaci, popř. vyučení v oboru):

b) Praxe (uvést počet let, obor činnosti):

c) Další předpoklady:

**3. Termín nástupu:**

**4. Pracovní poměr na:**

- dobu určitou, do:  
 dobu neurčitou

**5. Zkušební doba:**

- ano, v délce:  
 ne

**6. Pracovní doba:**

**7. Navrhované mzdové zařazení:**

- a) při nástupu:  
b) po ukončení zkušební doby:

V        dne

vedoucí odboru / provozu

souhlas předsedy (člena) představenstva

# PLEAS

a.s.

## SCHIESSER GROUP

Havířská 144, Havlíčkův Brod

přijme pracovníka / pracovníci na pozici

### *Product Manager*

#### **Náplň práce:**

- \* zodpovědnost za určování směru vývoje značky PLEAS

#### **Požadujeme:**

- \* vzdělání SŠ, VŠ nejlépe textilního zaměření
- \* komunikativnost
- \* jisté vystupování
- \* samostatnost
- \* flexibilitu
- \* orientaci v módních trendech
- \* znalost alespoň jednoho cizího jazyka ( NJ/AJ)

#### **Nabízíme:**

- \* perspektivní a zajímavou práci
- \* zázemí nadnárodní společnosti
- \* péči o profesní a osobní rozvoj
- \* možnost dalšího jazykového vzdělávání
- \* mzdu odpovídající náročnosti dané pozice
- \* intenzivní zapracování ve firmě PLEAS a.s. Havlíčkův Brod a Schiesser AG v Radolfzellu

**Nástup:** \* dle dohody

V Havlíčkově Brodě dne 26. 06. 2008



<b>Kurzy a školení</b>		
Název:	typ:	od - do:
<b>Zájmy a záliby</b>		
<b>Reference</b>		
<b>Okruh činností, ve kterých byste se chtěl(a) uplatnit v PLEAS a.s.</b>		
<b>Směnnost</b>	ano: <input type="checkbox"/>	ne: <input type="checkbox"/>
<b>Současné (nebo poslední) platové ohodnocení</b>		
<b>Představa o budoucím platu</b>		
<b>Termín možného nástupu do zaměstnání</b>		
<b>Jakým způsobem jste se dozvěděl(a) o volném pracovním místě? (úřad práce, inzerce, zaměstnanec, atd....)</b>		

Souhlasím s tím, aby moje osobní údaje byly v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb. evidovány v PLEAS a.s. Havlíčkův Brod do \_\_\_\_\_ (max. 1 rok).

Datum:

Podpis: \_\_\_\_\_

<b>Jméno:</b>					
Současné bydliště:					
Rodinný stav			Věk:		
Děti:					
1. Vzdělání					
2. Přehled dosavadní praxe (obor činností, délka a pozice)					
3. Důvod ukončení pracovního poměru ( studia)					
4. Představa o firmě PLEAS Co ví o firmě PLEAS					
5. Představa o budoucí práci v dané funkci					
6. Test znalostí z daného oboru					
7. Představa o profesním a osobním vývoji					
8. Praxe v řízení lidí, předpoklady pro řízení					
9. Jazyky – vlastní sebehodnocení					
	1	2	3	4	5
- výsledek testu: ČJ ⇐ NJ	1	2	3	4	5
- výsledek testu NJ ⇐ ČJ	1	2	3	4	5
	přeložil bezvadně smysluplně	přeložil s náповědou	přeložil volně, smysl pozměnil	přeložil jen několik slov smysl chybí	nepřeložil
10. PC - co ovládá: - do jaké míry					
11. Slabé stránky Silné stránky					
12. Přesčasová práce, práce pod tlakem, práce na l směnu					
13. Volný čas, hobby					
14. Možný nástup					
15. Uvádí reference? Jaké ? Kdo může poskytnout reference?					
17. Poslední platové ohodnocení					
18. Představa o budoucím platu					
19. Hodnocení uchazeče tazatelem					
a) celkový dojem	1	2	3	4	5
b) poznámky tazatele					



## Hodnocení vedoucího zaměstnance

1. Identifikační údaje	
1.1. <i>Jméno a příjmení</i>	
1.2. <i>Pracovní pozice</i>	
1.3. <i>Hodnocení povede</i>	

2. Znalosti a dovednosti	Bodové ohodnocení
2.1. <i>Znalosti v daném oboru</i>	
2.2. <i>Kvalita odvedené práce</i>	
2.3. <i>Schopnost přizpůsobit se nenadálým změnám</i>	
2.4. <i>Schopnost si časově rozvrhnout práci</i>	
2.5. <i>Poznámky:</i>	

3. Řízení	Bodové ohodnocení
3.1. <i>Reprezentace společnosti vůči veřejnosti</i>	
3.2. <i>Zodpovědnost za svěřené úkoly</i>	
3.3. <i>Rozložení práce mezi podřízené</i>	
3.4. <i>Schopnost přinášet inovace při řešení problémů</i>	
3.5. <i>Poznámky:</i>	

4. Vztah s podřízenými	Bodové ohodnocení
4.1. <i>Týmový přístup k práci</i>	
4.2. <i>Efektivní hodnocení podřízených</i>	
4.3. <i>Umění motivace k vyšším pracovním výkonům</i>	
4.4. <i>Vytvoření dobré atmosféry na pracovišti</i>	
4.5. <i>Poznámky:</i>	

<b>5. Organizační schopnosti</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
5.1. Přesné stanovení cílů a jejich plnění	
5.2. Uplatnění názorů jiných	
5.3. Respekt a důvěra okolí	
5.4. Dosahování výsledků	
5.5. Poznámky:	

<b>6. Osobnost vedoucího zaměstnance</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
6.1. Tvořivost	
6.2. Iniciativa	
6.3. Profesní vzhled	
6.4. Odpovědnost	
6.5. Sebedůvěra	
6.6. Postoj k práci	
6.7. Ústní a písemná komunikace	
6.8. Poznámky:	

<b>7. Celkové ohodnocení vedoucího zaměstnance</b>	
7.1. Bodové ohodnocení celkem:	
7.2. Poznámky:	

<b>8. Hodnotící stupnice</b>				
Vynikající	Velmi dobrý	Dobrý	Nepříliš dobrý	Špatný
1	2	3	4	5

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

Dne: