

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza personální politiky vybrané firmy

Matěj Lébl

**Bakalářská práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Matěj Lébl**
Osobní číslo: **E10757**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza personální politiky vybrané firmy**
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

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

Bakalářská práce bude zaměřena na zpracování analýzy personální politiky vybrané firmy.
V práci budou zpracovány mj. tyto oblasti:

- vymezení pojmu personální politika,
- zaměření vybrané firmy,
- analýza struktury zaměstnanců firmy,
- analýza mezd a benefitů.

Rozsah grafických prací:


Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení: Východiska a vývoj. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Vedoucí bakalářské práce:


Mgr. Pavla Jindrová, Ph.D.
Ústav matematiky a kvantitativních metod


Datum zadání bakalářské práce: 30. září 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji 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 užití 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. 6. 2012

Matěj Lébl

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval Mgr. Pavle Jindrové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály při zpracování a vedení mé bakalářské práce.

Dále chci poděkovat zaměstnancům personálního oddělení za poskytnuté informace a za jejich ochotu se mnou spolupracovat a za veškeré poskytnuté podklady.

ANOTACE

Bakalářské práce je věnována teorii personální politiky a vybraných součástí, jako je personální plánování, získávání a výběr pracovníků, odměňování a vzdělávání pracovníků, hodnocení pracovníků a pracovní podmínky a péče o zaměstnance. Následně je popsáno, jak se k jednotlivým činnostem přistupuje ve vybraném podniku. Vybraný podnik se zabývá výrobou průmyslových těsnění a řadí se mezi velké podniky. V závěru práce následuje vyhodnocení zjištění, SWOT analýza a návrhy změn, které by měly vést ke zlepšení v rámci provádění personální politiky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální politika, personální strategie, personální řízení, benefity

TITLE

The Analysis of Personnel Policy in Chosen Company

ANNOTATION

This thesis is devoted to the theory of personnel policy and chosen personnel activities like personnel planning, workers recruitment and selection, evaluation, working conditions and care for employees. Subsequently is described the approach to these personnel activities in the chosen company. This company manufactures industrial seal and it ranks among large enterprises. In the conclusion is evaluation, SWOT analysis and proposals of changes, which should lead to improvement.

KEYWORDS

Personnel policy, personnel strategy, personnel management, benefits

OBSAH

Úvod	10
1. Personální řízení, personální strategie a personální politika	11
1.1. Personální řízení	11
1.1.1. Cíle a úkoly personálního řízení	11
1.2. Personální strategie	12
1.2.1. Vnitřní a vnější podmínky	12
1.3. Personální politika	13
2. Jednotlivé činnosti spadající do personální politiky	15
2.1. Personální plánování	15
2.1.1. Zásady personálního plánování	15
2.1.2. Plánování zaměstnanců	15
2.1.3. Fáze personálního plánování	16
2.2. Získávání a výběr pracovníků	17
2.2.1. Získávání pracovníků	17
2.2.2. Výběr pracovníků	19
2.3. Odměňování zaměstnanců	19
2.3.1. Mzdové formy	20
2.4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	22
2.4.1. Používané metody vzdělávání	23
2.5. Hodnocení pracovníků	24
2.6. Pracovní podmínky a péče o zaměstnance	26
2.6.1. Pracovní podmínky	26
2.6.2. Péče o zaměstnance	27
3. Popis vybraných součástí personální politiky z pohledu vybraného podniku	29
3.1. Personální plánování	29
3.2. Získávání a výběr pracovníků	29
3.2.1. Získávání pracovníků	29
3.2.2. Výběr pracovníků	30
3.3. Odměňování pracovníků	31
3.3.1. Mzdové formy	32
3.3.2. Benefity	32
3.4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	34
3.4.1. Plán školení	34
3.4.2. Typy školení	34
3.4.3. Proces školení	36
3.5. Hodnocení pracovníků	37

3.5.1.	Hodnocení zkušební doby / Hodnocení adaptační doby	38
3.5.2.	Roční hodnocení	38
3.6.	Pracovní podmínky a péče o zaměstnance.....	39
3.6.1.	Pracovní podmínky.....	39
3.6.2.	Péče o zaměstnance	40
4.	Vyhodnocení výsledků	42
5.	Závěr.....	44
	Seznam použité literatury	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet dnů dovolené nad rámec zákona.....	33
Tabulka 2: Směny.....	39

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Fáze personálního plánování.....	16
Obrázek 2: Proces školení	36
Obrázek 3: SWOT analýza.....	43

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EMS	Environmental management system
HR	Human resources
HSMS	Health and safety management system
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
PO	Požární ochrana
THP	Technicko-hospodářský pracovník

Úvod

Personální politika je dnes součástí každého podniku. Jejím cílem je zajistit kvalifikovanou pracovní sílu, motivovat ji ke stále většímu a kvalitnějšímu pracovnímu výkonu, vzdělávat své stávající zaměstnance, využít potenciálu lidí a tím se snažit dosáhnout podnikových cílů. Získávání a udržování kvalifikované pracovní síly jsou nezbytné úkoly pro zajištění konkurenceschopnosti a dosažení cílů. Personální politika je soubor zásad, metod a nástrojů v personální oblasti. Určuje pravidla řízení lidí v organizaci a způsoby jednání. Personální řízení získává stále větší význam a tím jsou kladeny i vyšší nároky na manažery. Ti se mohou rozhodovat správně, pouze pokud jim jsou poskytnuty kompletní, detailní a aktuální informace.

Téma práce bylo vybráno kvůli jeho důležitosti v řízení firmy. Personální řízení je velmi složitá, ale také velmi důležitá součást řízení firmy. Personalista musí být schopen pracovat systematicky a také podnikat rychlá a hlavně správná rozhodnutí. Personalista musí mít znalosti jak z ekonomie a managementu, ale také z psychologie, sociologie či etiky.

Cílem této bakalářské práce bude analýza vybraných činností personální politiky vybraného podniku, po které bude následovat vyhodnocení a návrhy, které by mohly vést ke zlepšení. Název firmy nebude na žádost vrcholového vedení firmy zveřejněn a bude nahrazen písmeny ABC. Firma ABC se zabývá výrobou průmyslových těsnění s využitím v automobilovém, chemickém, zpracovatelském či zdravotnickém průmyslu. Vybraný podnik má více než 300 zaměstnanců a řadí se tak mezi velké podniky.

Bakalářská práce je rozdělena na tři části. První část je zaměřena na definování pojmu personální politika. Druhá část se zabývá popisem jednotlivých činností personální politiky, jako je personální plánování, přijímání zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a péče o zaměstnance z hlediska teorie. Třetí část je zaměřena na popis jednotlivých činností, které byly popsány v části druhé. V závěru práce je zhodnocení zjištěných faktů. Podklady pro tvorbu praktické části práce byly získány z informací poskytnutých od vedoucích pracovníků personálního oddělení a z interních dokumentů.

1. Personální řízení, personální strategie a personální politika

V této kapitole se chceme zaměřit na jednoznačné vysvětlení pojmů personální řízení, personální strategie a personální politika. Správné pochopení pojmů je nutností k pochopení problematiky dané práce.

1.1. Personální řízení

Personální řízení může vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působících v organizaci. Personální řízení nelze definovat jednoznačně, a tudíž v různých kontextech bude mít rozdílný význam.

- Personální řízení je součástí řízení organizace.
- Personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personalisty. Personální řízení je specializovanou oblastí zabývající se zejména:
 - formulováním, navrhováním a přijímáním personální strategie;
 - zajišťováním personálních služeb pro organizaci;
 - poradenstvím a vedením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky;
 - poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn.
- Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka. *„Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů.“* [1]
- Personální řízení je studijním oborem, který se zaměřuje na řídicí a odborné činnosti. [8]

1.1.1. Cíle a úkoly personálního řízení

Cílem personálního řízení je optimální využívání lidí a investic do nich vložených k dosahování organizačních cílů a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků. Dalším cílem je motivovat pracovníky k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. Organizace se vzájemně liší svým přístupem k personálnímu řízení, o němž vypovídá jeho postavení v systému řízení organizace a úroveň personální práce. [7]

Hlavním úkolem personálního řízení je pomáhat managementu zkvalitňovat jak individuální, tak i kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace. Dalšími úkoly jsou např. rozvíjení lidského potenciálu pracovníků, vytváření klimatu motivující pracovníky k plnění cílů organizace, posilovat vztahy v organizaci, podporovat týmovou spolupráci a účastnit se na řízení změn. [7]

1.2. Personální strategie

Strategie organizace je vytvořenou představou o perspektivě organizace a stanovuje dlouhodobé záměry. Strategie organizace se dá rozdělit do dvou úrovní. První úrovní je strategie organizace, která se zaměřuje na vizi, poslání a cíle organizace, na které se podnik orientuje. Druhou úrovní jsou specifické strategie, které se týkají vývoje trhu produktů, lidí, nových technologií a aspektů, jako je kvalita, produktivita či snižování nákladů. [8]

Personální strategie vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které mají napomoci dosažení cílů organizace. Personální strategie musí reagovat na změny strategie organizace, musí odpovídat specifikům organizace (vnitřním podmínkám) a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje. Personální strategie spojuje vnější vlivy na organizaci s jejími vnitřními specifiky. [7]

1.2.1. Vnitřní a vnější podmínky

Personální řízení musí respektovat situaci organizace. Při stanovování cílů, metod a nástrojů musí personální řízení vycházet z podmínek vně i uvnitř organizace, které ho ovlivňují.

Vnější podmínky se stále mění. Změna jednoho faktoru zapříčiní změnu faktoru jiného. Organizace nemohou vnější podmínky ovlivnit.

Mezi vnější podmínky patří:

- rozvoj nové techniky a měnící se technologie;
- ekonomické podmínky;
- konkurence na národním či globálním trhu;
- legislativa;
- sociální a kulturní vlivy;
- situace na trhu práce;
- demografické vlivy;

- ekologické vlivy.

Mezi vnitřní podmínky patří:

- charakter činnosti organizace ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků;
- velikost organizace;
- geografická poloha organizace;
- strategie a politika organizace;
- způsob řízení lidí;
- ekonomická situace organizace;
- organizační struktura;
- technická a technologické vybavení;
- sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků;
- odbory.

1.3. Personální politika

Personální politika je souborem relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti. Určuje pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání s lidmi a očekávané jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitostí. Seznámení zaměstnanců s personální politikou zvyšuje důvěryhodnost organizace a zároveň zaměstnancům poskytuje záruky a přehled o procesech v personální oblasti.

Obsahem personální politiky může být:

- politika týkající se pracovní činnosti pracovníků (organizace práce, pracovní podmínky);
- politika zaměstnanosti (nároky na pracovníky, výběr pracovníků);
- vzdělávací a rozvojová politika pracovníků;
- politika odměňování;
- informační politika;
- sociální politika;
- politika rozmístování pracovníků.

Personální politika by měla být zformulována co nejvíce srozumitelně a jednoznačně aby nedocházelo ke sporným situacím. Organizace by při formulaci politiky měla najít rovnováhu mezi tím, co nejlépe odpovídá potřebám organizace, a svými zkušenostmi. Formulace personální politiky by měla probíhat v následujících krocích:

1. pochopení kultury organizace a jejích hodnot;
2. analýza již existující personální politiky;
3. analýza vnějších vlivů;
4. vyhodnocení oblasti vyžadující novou politiku;
5. zjištění názorů vedení organizace a ostatních vedoucích pracovníků na personální politiku a její změny;
6. zjištění názorů pracovníků na personální politiku;
7. zjištění názorů představitelů odborů;
8. analýza všech získaných informací a příprava návrhu nové politiky;
9. projednání nové politiky a schválení s vedením organizace a s představiteli odborů;
10. informování pracovníků o nové politice. [8]

2. Jednotlivé činnosti spadající do personální politiky

V této kapitole budou popsány vybrané činnosti personální politiky. U každé z nich budou popsány jejich funkce a úkol v podniku. Jedná se o personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a pracovní podmínky a péče o zaměstnance.

2.1. Personální plánování

Personální plánování je jinými slovy plánování lidských zdrojů nebo plánování zaměstnanců. Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti přiřazování pracovníků k pracovním úkolům ve správný čas a na správném místě, v oblasti využívání pracovních schopností a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí. [10]

Personální plánování je tu tedy proto, aby byla nejen v současnosti, ale i v budoucnosti zajištěna kvalifikovaná pracovní síla. Dále má za úkol zajistit personální rozvoj každého jednotlivce, pomoci uspokojovat jeho sociální potřeby.

2.1.1. Zásady personálního plánování

Pro efektivní personální plánování by měly být dodržovány následující zásady:

- personální plány musí vycházet ze strategických plánů podniku a dále s nimi musí být v souladu;
- organizační a personální plánování by mělo být časově sladěno;
- personální plánování je celooorganizační záležitostí. [10]

2.1.2. Plánování zaměstnanců

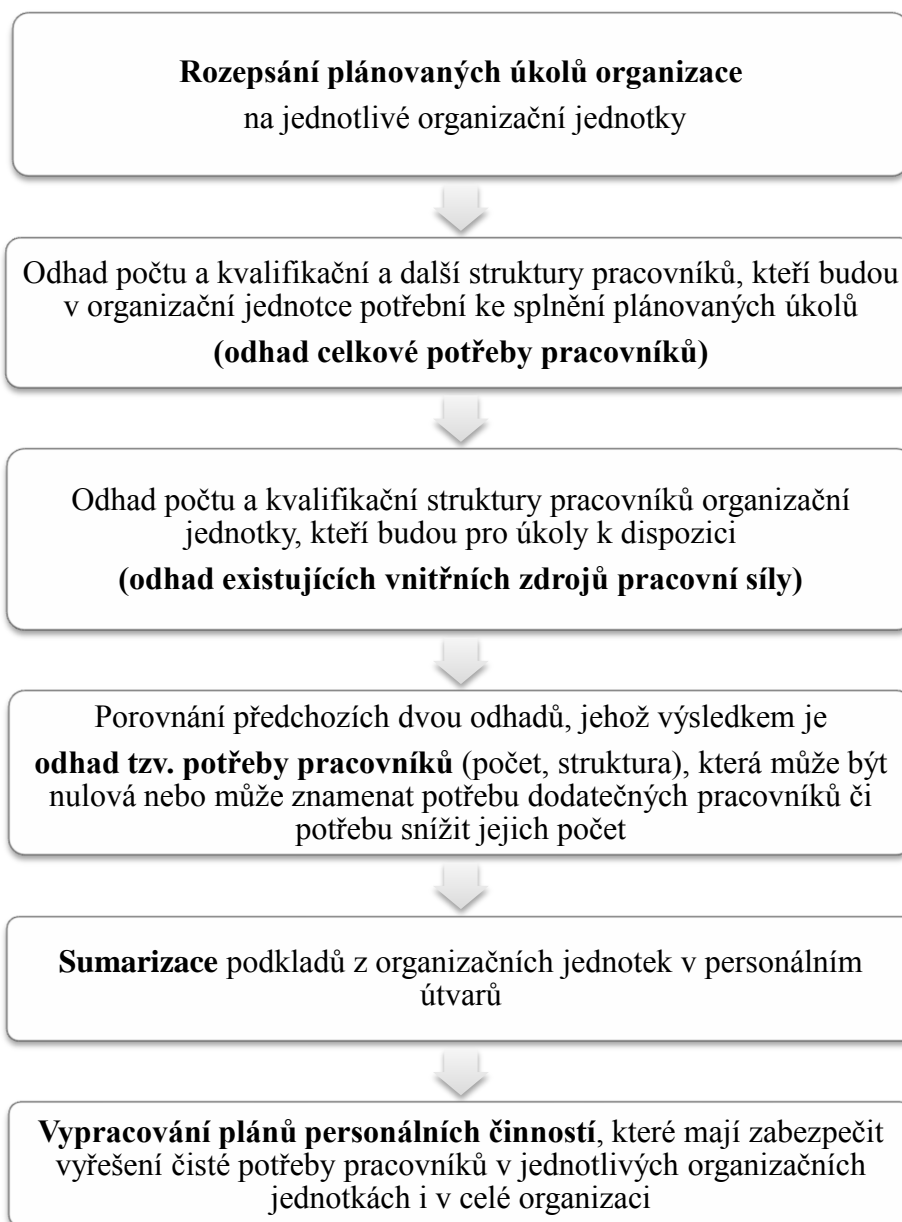
Východiskem pro personální plánování jsou kvalitní informace, které umožňují formulovat reálné cíle. Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz. Kvalita prognóz závisí na dobré znalosti stavu a dosavadního vývoje v dané oblasti. Personální plánování vychází ze dvou prognóz – prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil.

Prognóza potřeby pracovních sil vyžaduje informace týkající se výrobní orientace podniku, situace na trhu, vývoje v oblasti techniky a technologie, věkové struktury a mobility zaměstnanců.

Prognóza zdrojů pracovních sil vyžaduje informace o současném využívání a možnostech úspor zaměstnanců, o profesně-kvalifikační struktuře zaměstnanců, potenciálu rozvoje těchto zaměstnanců, o populačním vývoji a o situaci na trhu práce. [7]

2.1.3. Fáze personálního plánování

Personální plánování se člení do fází, které zobrazuje obrázek č.1.



Obrázek 1: Fáze personálního plánování

Zdroj: [9]

2.2. Získávání a výběr pracovníků

Cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s minimálními náklady takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

2.2.1. Získávání pracovníků

Úkolem získávání pracovníků je oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady a schopnostmi pro dané pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat nejvíce vhodného kandidáta. Základním východiskem při získávání pracovníka na pracovní pozici, je definice požadavků na uchazeče. Při ní se musí vycházet z popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a požadovaných schopností. Za formulaci je odpovědný přímý nadřízený obsazovaného pracovního místa. Dále je třeba zjistit, zda se pracovní pozice obsadí pracovníkem již zaměstnaným v organizaci či se bude muset hledat mimo organizaci. S tím souvisí způsob informování potenciálních uchazečů. Pro informování veřejnosti o volném pracovním místě, mohou organizace využít mnoho různých informačních kanálů. [7]

2.2.1.1. Vnitřní zdroje

Pokud se organizace rozhodne obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, může to pro některé zaměstnance znamenat postup v organizaci. Možný postup je pro pracovníky motivující a umožňuje si udržet klíčové zaměstnance. Náklady jsou mnohonásobně nižší než při hledání pracovníka mimo organizaci a dané místo je možno obsadit v krátkém čase.

Vnitřní zdroje pracovníků tvoří pracovníci schopni vykonávat náročnější práci, než vykonávali doposud, pracovníci, kteří mají zájem přejít na novou pracovní pozici, pracovníci uvolnění z různých organizačních změn nebo uspořené pracovníků v důsledku lepší organizace práce nebo zavedení produktivnější technologie. [10]

Obsazení z vnitřních i vnějších zdrojů má své výhody a nevýhody. Mezi výhody, při získávání z vnitřních zdrojů, patří znalosti uchazeče, rychlejší obsazení místa, nízké náklady na získání pracovníka, posilování pocitu jistoty zaměstnání či možnost postupu pro vlastní pracovníky. Mezi nevýhody patří omezený výběr, nezbytné náklady na vzdělání a rozvoj či rivalita mezi kolegy.

2.2.1.2. Vnější zdroje

Podniky často využívají vnější zdroje. Běžně se používá zejména v případě, kdy jsou vyčerpány vnitřní zdroje, anebo je pro určitý druh práce lepší hledat osobu s charakteristickými znaky lišící se od těch, které mají potenciální uchazeči z podniku. Počet uchazečů o pracovní místo ovlivňuje několik faktorů, například situace na trhu práce, pověst organizace, charakter volného pracovního místa a pracovní podmínky v organizaci. [3]

Pro obsazování volných pozic z vnějších zdrojů jsou používány různé způsoby získávání pracovníků. Volbu způsobu ovlivňují finanční prostředky a čas, ve kterém je potřeba volné místo obsadit. Mezi metody získávání patří inzerování v médiích, inzerce na internetových portálech, využívání externích služeb jako je například agenturní zaměstnávání, výběr uchazečů zapsaných na úřadech práce, výběr z nabídek uchazečů, přímé oslovení jedince nebo oslovení studentů.

Agenturního zaměstnávání využívají organizace, pokud potřebují rychle obsadit pracovní místo. Funguje to tak, že si od agentury dočasně najmou pracovníka. Výhoda je to v tom, že organizace může s pracovníkem okamžitě ukončit spolupráci. Nevýhoda je většinou ve vyšších nákladech na takového pracovníka. [7]

2.2.1.3. Oslovení zájemců

Vhodná volba komunikačních kanálů, kterými organizace informuje veřejnost o volném pracovním místě, zajišťuje, že bude mít dostatečný počet uchazečů, ze kterých si poté moci vybrat nejvhodnější kandidáty. Mezi nejtýpčtější informační kanály patří:

- tisk;
- webové stránky organizace;
- specializované internetové portály;
- prostředky vnitřní komunikace v organizaci;
- databáze uchazečů v organizaci či na pracovním úřadě.

Navzdory mnoha volbám, které mají organizace k dispozici, se dnes v největší míře využívá inzerce na internetu. Většina organizací má na svých webových stránkách sekci „Volná místa“, kde zveřejňují informace o volných pracovních pozicích či informace o připravovaných výběrových řízeních. Velkou roli na internetu hrají také specializované portály, které bývají propojeny s personálními agenturami. [13]

2.2.2. Výběr pracovníků

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, úkolem získávání pracovníků je vyhledání a oslovení dostatečného počtu vhodných kandidátů. Výběr pracovníků má za úkol posoudit předpoklady oslovených uchazečů a poté vybrat toho uchazeče, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. Na výběru by měli spolupracovat jak personalisté, tak i vedoucí pracovníci. Přesto, že je výběr finančně i časově náročný, neměl by se podcenit, neboť důsledky špatné volby mohou negativně ovlivnit chod celé organizace.

2.2.2.1. Proces výběru

Proces výběru pracovníků se dá rozdělit do několika na sebe navazujících kroků, směřujících k rozhodnutí, kterému z uchazečů bude pracovní místo nabídnuto. Proces výběru pracovníka je započat v okamžiku, kdy se uchazeč přihlásí k výběrovému řízení a ukončen ve chvíli, kdy je rozhodnuto o přijetí uchazeče do pracovního poměru. Proces výběru může vypadat následovně:

- zkoumání poskytnutých dokumentů uchazečem;
- kontakt uchazeče s organizací;
- shromažďování a analýza dalších informací;
- výběrový rozhovor;
- zkoumání referencí;
- předvedení pracoviště uchazeči a potenciálním spolupracovníkům;
- rozhodnutí o přijetí;
- informování uchazeče o přijetí.

Výše zmíněný proces se může v jednotlivých organizacích lišit například v pořadí zmíněných kroků či ve vynechání některých kroků. Podoba procesu závisí na charakteru volné pracovní pozice, na speciálních potřebách organizace atd. Výběrový proces se liší při obsazování pozic z vnitřních nebo vnějších zdrojů, kdy v případě vnitřních zdrojů nemusí některé z výše uvedených kroků vůbec realizovat. [7]

2.3. Odměňování zaměstnanců

Odměňování a zaměstnanecké výhody (někdy také označované jako benefity) jsou klíčovou součástí personální politiky. Správně nastavený systém odměňování plní roli nejvýznamnějšího motivačního faktoru pro pracovníky, zatímco vhodně zvolené benefity

posilují loajalitu pracovníků a jejich věrnost organizaci. Ty mohou odlišovat organizaci na trhu práce a mohou z ní dělat žádoucího zaměstnavatele. [13]

Odměňování za práci je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní formě za vykonanou práci. Plat dostávají zaměstnanci státu, územních samosprávných celků, státních fondů, příspěvkových organizací a školské právnické osoby zřízené Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona. Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci v soukromoprávním sektoru bez ohledu na svoje pracovní zařazení, druh vykonávané práce nebo předmět činnosti zaměstnavatele. Nepeněžní formou mzdy je například myšlena mzda naturální, povýšení, vzdělávání či veřejné uznání pracovních výsledků. Pokud se zaměstnavatel rozhodne vyplatit zaměstnanci mzdu v naturální podobě, musí mít zaměstnancův souhlas a dále musí dát zaměstnanci aspoň minimální mzdu danou státem bez ohledu na výši mzdy naturální. [11] Způsob odměňování a množství odměny ovlivňuje množství a kvalitu odvedené práce. Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace k dispozici. Odměna může být závislá na čase, který pracovník stráví v zaměstnání nebo na vykonané práci.

Každá organizace je jedinečná jednotka a tak záleží právě na vedení dané organizace, aby nastavila vhodný systém odměňování, který povede jak ke spokojenosti pracovníků, tak i ke spokojenosti vedení. Vedení podniku musí dbát na to, aby systém byl spravedlivý a dostatečně motivující. Vedle mzdy či platu a jiných odměn závislých na pracovním výkonu, zaměstnavatelé poskytují pracovníkům nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, benefity.

2.3.1. Mzdové formy

Smyslem mzdových forem je ocenit výsledky práce pracovníka, tj. jeho pracovní výkon, jeho chování a také schopnosti. V praxi se nejčastěji používá časová, úkolová a podílová mzda. Mzdové formy mohou být následující:

- časová mzda a plat;
- úkolová (výkonová) mzda;
- podílová (provozní) mzda;
- mzdy za očekávané výsledky práce;
- mzdy a platy ze znalosti a dovednosti;
- mzda a platy za přínos;

- dodatkové mzdové formy
 - odměna za úsporu času;
 - prémie;
 - odměňování zlepšovacích návrhů. [10]

2.3.1.1. Časová a úkolová mzda

Časová mzda a plat se odvíjí od času stráveného na pracovišti. V našich podmínkách je hodinová nebo měsíční časová mzda. U dělnických prací se používá mzda hodinová, u nedělnických se obvykle používá měsíční mzda a plat. Časová formy mzdy má následující výhody:

- administrativně nenáročná;
- usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů;
- je srozumitelná pro pracovníky, kteří oceňují stabilitu odměny;
- vyvolává méně sporů a nespokojenosti než odměny odvozené od výkonu či jiných zásluh.

Avšak časová forma mzdy má i své nevýhody jakou jsou:

- omezený pobídkový účinek;
- umožňuje některým pracovníkům přiživovat se na práci spolupracovníků;
- vyžaduje větší kontrolu pracovníků. [10]

Úkolová forma je většinou používaná jako pohyblivá složka mzda či platu avšak dá se použít i jako jediná složka odměny. Mzda či plat je přímo úměrný pracovnímu výkonu a tím se posiluje vazba mezi výkonem a odměnou. To způsobuje motivaci zaměstnance být výkonnější.

2.3.1.2. Benefity

Benefity jsou výhody poskytované zaměstnancům bez ohledu na jejich výkon či jejich pracovní pozici. Pro organizaci jsou prostředkem konkurenčního boje na trhu práce, protože jí umožňují odlišit se od ostatních zaměstnavatelů a poskytnout pracovníkům odměnu, která je specifická pro jejich příslušnost k dané organizaci. Poskytování benefitů nemá za úkol zvýšit výkon zaměstnanců, ale ovlivnit jejich postoj k organizaci a zvýšit jejich spokojenost.

Management každé organizace se musí rozhodnout jaké formy benefitů svým zaměstnancům nabídne, avšak musí dbát na to, aby nabízené benefity byly pro zaměstnance

přitažlivé. Z hlediska příjemců můžeme benefity rozdělit do tří skupin – plošné benefity, benefity spojené s funkcí nebo pracovním zařazením a individuální benefity.

Mezi plošné benefity patří především příspěvek na stravování, dovolená nad rámec rozsahu stanoveného zákoníkem práce, příspěvky na penzijní nebo životní pojištění, nadstandardní zdravotní péče ve smluvním zdravotnickém zařízení, odměny a dárky k životním či pracovním jubileím nebo možnost účasti na vzdělávacích kurzech, které přímo nesouvisí s pracovním zařazením zaměstnance. Benefity spojené s funkcí nebo pracovním zařazením mají za cíl zpravidla podpořit vedoucího pracovníka a je to například služební automobil, mobilní telefon, vybavení pracoviště či vzdělávací aktivity. Individuálně poskytované benefity slouží k cílenému uspokojení potřeb vybraných pracovníků. Jedná se především o příspěvek na přestěhování, pronajmutí bytu a následné poskytnutí pracovníkovi za nižší cenu, zaměstnání partnera nebo příspěvky na dojíždění za rodinou.

Poskytování benefitů je pro organizaci výhodnější než zvyšování mezd a platů. Ve většině případů jsou benefity, které poskytují organizace v České republice svým zaměstnancům, daňově uznatelným nákladem a zároveň z jejich hodnoty nejsou odváděny odvody zaměstnavatele a sociální a zdravotní pojištění. [13]

2.4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Lidé v organizacích, díky působení vnějších vlivů, musí přizpůsobovat své schopnosti a dovednosti měnícím se podmínkám na svých pracovních místech. Toho se dá dosáhnout vzděláváním. Vzdělávání je nepřetržitý proces, který zvyšuje nejen již existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly. Existují 4 typy vzdělávání:

1. instrumentální vzdělávání – vede k lepšímu vykonávání práce;
2. poznávací vzdělávání – sleduje zlepšení znalostí a pochopení věcí;
3. citové vzdělávání – směřuje k formování postojů a pocitů;
4. sebereflektující vzdělávání – umožňuje formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování. [2]

Vzdělávání je důležitou oblastí personální strategie, personální politiky a také personálního plánování. Vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj jsou nástroje k jednomu z hlavních úkolů personálního řízení v organizaci, kterým je sladování požadavků a schopností pracovníků v současnosti a v budoucnosti.

Vzdělávání pracovníků zahrnuje následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovních míst neboli prohlubování pracovních schopností;
- zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání i jiných prací, tedy rozšiřování pracovních schopností;
- zajišťování rekvalifikačních procesů, tj. procesů, kdy jsou pracovníci přeškoleni na povolání, které organizace potřebuje;
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům pracovního místa, používané technice a technologii;
- rozvoj kompetencí pracovníka, které se uplatňují zejména v mezilidských vztazích, ovlivňují člověka a v důsledku i výkon. [10]

2.4.1. Používané metody vzdělávání

V průběhu let se vytvořila široká škála metod vzdělávání, která se rozděluje do dvou skupin. První skupinou jsou metody používané na pracovišti. Ty se hodí pro vzdělávání dělníků. Druhou skupinou jsou metody používané mimo pracoviště. Tyto metody probíhají formou kurzů ve školách, počítačových učebnách atd. Převážně se používají pro hromadné vzdělávání a pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

Mezi metody používané na pracovišti patří:

- Instruktaž při výkonu práce – zácvik nového pracovníka.
- Coaching – dlouhodobé vedení pracovníka jeho nadřízeným, který ho vede k žádoucímu výkonu práce.
- Mentoring – vzdělávaný pracovník si vybere svého mentora, který mu radí a pomáhá při výkonu práce.
- Counselling – konzultování mezi podřízeným a nadřízeným.
- Asistování – vzdělávaný pracovník je přiřazen jako pomocník zkušenějšímu pracovníkovi do doby, než je schopen vykonávat danou práci samostatně.
- Pověření úkolem – pracovník je monitorován během provádění přiděleného úkolu.
- Rotace práce – pracovník je přemisťován na různá pracovní místa.
- Pracovní porady – seznámení pracovníků s problémy, situací podniku a fakty. [10]

Mezi metody používané mimo pracoviště patří:

- Přednáška – předávání teoretických znalostí.
- Seminář – předávání teoretických znalostí spojené s diskuzí.
- Demonstrování – názorné vyučování pro předání praktických znalostí.
- Případová studie – vzdělávající mají za úkol diagnostikovat problém a navrhnout jeho řešení.
- Workshop - velmi podobné případové studii jen s tím rozdílem, že se problémy řeší komplexně a ve skupinách.
- Brainstorming – obdoba případové studie, kde každý účastník navrhne řešení a poté probíhá diskuze během, které se hledá nejvhodnější návrh.
- Simulace – vytvoření reálné situace, problému.
- Hraní rolí – každý účastník zaujme určitou roli a snaží se řešit předem daný problém. Je zaměřeno na osvojení sociálních rolí.
- Assessment centra – neboli hodnotící centra, jsou založena na řešení situací a problémů účastníkem, během kterých je hodnocen několika hodnotiteli.
- Outdoor training – hry či sportovní akce při kterých se manažeři učí manažerským dovednostem.
- Vzdělávání pomocí počítačů – vzdělávání pomocí počítačových programů, které umožňují simulovat pracovní situace. [9]

2.5. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je významnou činností, které poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a schopnostech jednotlivců. Hodnocení pracovníků je nástrojem, kterým si zaměstnavatel ověřuje, zda pracovník vyhovuje požadavkům na místo, které zastává, identifikuje jeho vzdělávací a rozvojové potřeby, jejichž naplnění je podmínkou pro zlepšení pracovního výkonu a také stanovuje výkonnostní složku mzdy. Je vhodné, aby každý zaměstnavatel zavedl systém formalizovaného hodnocení, při kterém je zaměstnanec posuzován v pravidelných intervalech standardizovaným způsobem a standardně by měly být také formulovány výstupy a závěry hodnocení. Výstupem takového hodnocení by mělo být:

- určení a ocenění silných stránek posuzovaného;
- identifikace nedostatků;
- stanovení cílů směřujících k rozvoji silných stránek a odstranění nedostatků;

- stanovisko hodnotitele ke kariéře pracovníka, a zda je schopen vykonávat dané pracovní místo, případně zda má předpoklady k povýšení;
- návrh nebo rozhodnutí hodnotitele v oblasti výkonnostních složek mzdy;
- doporučení hodnotitele směrem ke vzdělávacím aktivitám zaměřených na udržení; prohloubení či získání nových vědomostí. [7]

Pro pracovníka je jeho hodnocení zpětnou vazbou, kterou zjišťuje, zda jeho pracovní výkon a chování odpovídá požadavkům zaměstnavatele. Zároveň mu poskytuje informaci o tom, co má zlepšit, aby si svoje pracovní místo udržel, případně aby se mohl ucházet o jinou pracovní pozici. Podle Vebera, hodnocení pracovníků „motivuje k výkonu, k zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a loajalitě k firmě“. [12] [13]

Nejčastějšími používanými systémy hodnocení v organizacích je hodnocení přímým nadřízeným, hodnocení spolupráce, hodnocení zákazníky, hodnocení 360° a hodnocení panelem. Hodnocení přímým nadřízeným je nejrozšířenější způsob, a to proto, že jiné uvedené systémy poskytují důležité informace o pracovníkovi, avšak nemají legitimitu k tomu, aby s ním dohadovaly cíle, úkoly a opatření k odstranění nedostatků či řešily otázky spojené se setrváním pracovníka v organizaci nebo jeho odměňováním. To znamená, že ostatní způsoby poskytují pohled na pracovníka z jiného úhlu, než jej vidí jeho nadřízený. Hodnocení zákazníky se provádí v segmentu služeb, kde dochází ke styku se zákazníkem a poskytovatelem služeb. Zákazníci se při hodnocení zaměřují na kvalitu poskytované služby, kvalifikaci poskytovatelů, komunikaci a ochotu personálu. Hodnocení 360° je náročná, ale efektivní metoda pro hodnocení manažerů. Poskytuje pracovníkovi informace o hodnocení nadřízeného, spolupracovníků, podřízených atd. Tím má pracovník možnost porovnat svoje sebehodnocení s tím, jak jej vidí jeho okolí. Sebehodnocení je standardně součástí tohoto systému, které pro účely používá stejná kritéria jako ostatní hodnotitelé.

Různé způsoby hodnocení vyžadují různé hodnotitele. Hodnotiteli mohou být například bezprostřední nadřízený, spolupracovníci, podřízení, třetí osoby jako například zákazníci, psycholog, který především posuzuje způsobilost pracovníka vykonávat určitou pracovní pozici, dále skupina hodnotitelů, které se využívá v assessment centre a development centre. Poslední možností je sebehodnocení.

2.6. Pracovní podmínky a péče o zaměstnance

Vedení podniku musí zajistit takové pracovní podmínky, které neohrozí zdraví zaměstnanců a které jsou v souladu s platnými zákony.

2.6.1. Pracovní podmínky

Mezi podmínky práce lidí v organizaci patří v nejširším pojetí ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a režim, bezpečnost práce, pracovní prostředí, péče o pracovníky atd. V užším pojetí je možné pracovní podmínky rozdělit takto:

- organizace pracovní doby;
- pracovní prostředí;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- povinná péče o pracovníky.

Podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a péče o zaměstnance jsou uzákoněné. [7]

2.6.1.1. Organizace pracovní doby, pracovní prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví

Zákoník práce upravuje pracovní dobu a dobu odpočinku v tomto rozsahu:

- délka pracovní doby;
- rozvržení pracovní doby (rovnoměrné, nerovnoměrné, pružné);
- přestávky v práci a bezpečností přestávka;
- doba odpočinku;
- práce přesčas;
- noční práce;
- pracovní pohotovost.

Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí či nepřetržitostí. Přetržitý provoz může být jednosměnný, dvousměnný či třisměnný, a to celoročně nebo sezonně. Nepřetržitý provoz probíhá 24 hodin denně po celý rok. [10]

Pracovní prostředí lze definovat jako souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti jako jsou například stroje, manipulační prostředky, ochranné prostředky či materiál, které v souvislosti s podmínkami jako jsou např. technologie a organizace práce vytváří faktory, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. [6]

Úroveň pracovního prostředí ovlivňuje výkon a psychické rozpoložení pracovníka. Při dlouhodobém působení nepříznivých vlivů na pracovníka může dojít ke zdravotním problémům. Mezi složky pracovního prostředí patří:

- prostorové řešení pracoviště;
- mikroklimatické podmínky;
- osvětlení;
- barevná úprava pracoviště;
- čistota ovzduší;
- hluk, vibrace a záření. [6] [10]

„Bezpečnost práce označuje stav, který zajišťuje pracovníkovi ochranu před poškozením zdraví. Ve vyspělých státech se dnes chápe v širším smyslu, jako integrovaná ochrana lidského života, zdraví, životního prostředí i majetku před působením negativních vlivů ekonomických činností.“ [6] Ohrožením při práci se rozumí vlivy pracovního prostředí, jejichž následkem může dojít k poškození zdraví zaměstnance. Příčiny zranění a onemocnění mohou mít původ v samotné práci či v pracovních podmínkách.

Bezpečnost práce je sledována orgány státního dozoru, kterými jsou Český úřad bezpečnosti práce se svými inspektoráty a hygienická služba. Tyto orgány jsou oprávněny kdykoliv vstupovat do prostorů organizace a vyžadovat potřebné informace. Mohou nařizovat odstranění zjištěných závad, nařizovat vyřazení strojů z provozu, zakázat využívání prostorů a technologií, které ohrožují život nebo zdraví zaměstnanců. Dále mohou ukládat sankce. [7]

2.6.2. Péče o zaměstnance

Dle [9] se péče o zaměstnance rozděluje do tří skupin:

- povinná péče o zaměstnance je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami;
- smluvní péče o zaměstnance je daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace;
- dobrovolná péče o zaměstnance je výrazem sociální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu.

Péče o zaměstnance reprezentuje celospolečenské zájmy a cíle, individuální zájmy a cíle člověka a zájmy a cíle organizace. Péče o zaměstnance zahrnuje následující oblasti:

- pracovní doba a pracovní režim;
- pracovní prostředí (prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce);

- bezpečnost práce a ochrana zdraví;
- personální rozvoj zaměstnanců (rozšiřování kvalifikace);
- služby poskytované zaměstnancům na pracovišti (stravování; zdravotní služby; doprava do zaměstnání);
- další služby poskytované zaměstnancům (kulturní aktivity, péče o děti zaměstnanců, poradenské služby);
- péče o životní prostředí (příspěvky na veřejnou zeleň).

3. Popis vybraných součástí personální politiky z pohledu vybraného podniku

V této kapitole popíšeme jednotlivé vybrané součásti personální politiky z pohledu podniku ABC. Hlavní úkol této kapitoly je zjištění, zda a jak moc se praxe liší od teorie personální politiky.

3.1. Personální plánování

Personální plánování je nejdůležitější prací managementu podniku. Aby mohl top management dosahovat svých plánů, cílů a aby mohl plnit strategické plány, musí přesně vědět, kolik zaměstnanců potřebují či budou potřebovat v budoucnosti a přitom musí být se strategickými plány v souladu. Plánování zaměstnanců v podniku ABC se odvíjí od pracovní náplně pracovních míst, dostupných prostor a od popisu pracovních míst. Personálního plánování se většinou využívá při nových projektech a při reorganizaci, kdy dochází k snižování nebo zvyšování stavů zaměstnanců. Plánují se počty a také termíny náborů.

Mezi další složku personálního plánování v podniku ABC je také plánování náboru. Plánuje se, po kolika zaměstnancích bude nábor probíhat a také jak dlouho. Při větším množství potřebných zaměstnanců do nového oddělení je nábor postupný. Nejdříve je potřeba zajistit rozjezd oddělení. Po prvotním náboru a zaškolení může začít nábor další, nyní už s větším počtem zaměstnanců. V těchto stádiích se neustále počítá s možností odstoupení zaměstnanců z procesu zaškolování.

3.2. Získávání a výběr pracovníků

Získání a výběru vhodného zaměstnance věnuje podnik ABC důkladnou péči. Cílem je vybrat vhodného člověka na volnou pozici s důrazem na jeho praxi a odbornost.

3.2.1. Získávání pracovníků

Podnik ABC využívá několika způsobů, kterými se snaží oslovit optimální počet potenciálních pracovníků. Podnik ABC zveřejňuje výčet volných pracovních míst na vývěskách v podniku, na internetových portálech jobs.cz a prace.cz, a také na úřadu práce. Uchazeči o místo se dostaví na personální oddělení, kde následně vyplní dotazník o uchazeče. Tyto dotazníky podnik archivuje pro možné budoucí použití. Další, avšak zřídka kdy používanou metodou, jsou služby personálních agentur, které mají velké databáze uchazečů.

V této fázi je také důležité, mimo zvoleného způsobu oslovení zájemců, zvolit zda se bude volné místo obsazovat z interních či externích zdrojů. Výběr z interních zdrojů má výhodu v tom, že zaměstnanec zná pracovní prostředí, pracovní podmínky a ví, jak to v podniku funguje. Volba z externích zdrojů má výhodu v tom, že nový zaměstnanec může do podniku přivést nové, efektivní metody, které zná ze svého předchozího zaměstnání, školení či škol. V tomto případě je však delší adaptace nového zaměstnance.

Při obsazování volného pracovního místa, má každý zaměstnanec podniku ABC možnost ucházet se o toto místo. Tito zaměstnanci nemusí již vyplňovat dotazník uchazeče. Všichni zaměstnanci mají v podniku osobní kartu, která obsahuje informace o dosaženém vzdělání, praxi, školeních a dosažených certifikátech.

Podnik ABC hojně využívá služeb pracovní agentury. V minulosti vždy agentura dodala pouze jednoho pracovníka, který začal v podniku pracovat, avšak po špatných zkušenostech s dodanými pracovníky začalo vedení podniku žádat po agentuře, aby vždy dodala několik potenciálních pracovníků, kteří následně projdou testem a poté nejlepší z nich mohou v podniku ABC pracovat. Agenturní zaměstnanci přinášejí podniku řadu výhod:

- snadnější vyřazení pracovníka v případě nadbytečnosti;
- odpadá povinnost poskytnout odstupné;
- odpadá zdlouhavý proces získávání pracovníka.

3.2.2. Výběr pracovníků

Aby mohl vůbec začít proces získávání pracovníků, musí generální ředitelství podniku schválit požadavek o přijetí nového zaměstnance. Po schválení může započít výběrové řízení.

V průběhu celého roku nosí zájemci o místo na personální oddělení podniku ABC své životopisy či vyplněné dotazníky uchazeče. Proces výběrové řízení se liší podle pozice, která je momentálně k dispozici. Všechna výběrová řízení prováděná v podniku mají dvě kola. V prvním kole je většinou kolem pěti kandidátů. Do druhého kola postupují dva nejúspěšnější.

U dělnických profesí vybírají personalisté z vyplněných dotazníků uchazeče vhodné kandidáty, kteří splňují daná kritéria. Po výběru následuje zvaní kandidátů na pohovor do podniku. V podniku se setká se svým možným budoucím přímým nadřízeným. Spolu navštíví výrobu, kde se nadřízený ptá na technické věci vztahující se k danému volnému místu. Po rozhovorech se všemi kandidáty se přímý nadřízený rozhodne, kteří kandidáti postoupí do druhého kola. V tomto kole se opět potenciální přímý nadřízený setká s kandidáty. Po dalších

rozhovor následuje konečné rozhodnutí a přijetí jednoho z kandidátů, kterému je následně nabídnuta pracovní smlouva.

Při obsazování volné kancelářské či technické pozice se vybírají kandidáti podle zaslaných životopisů na personální oddělení. Z nich se opět vybere pět nejvhodnějších kandidátů, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení. Následují přímé pohovory s personalisty a potenciálními přímými nadřízenými. Všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky. To umožní objektivně ohodnotit všechny uchazeče. Dva nejúspěšnější postoupí do druhého kola, ve kterém je následně vybrán nejvhodnější kandidát.

3.3. Odměňování pracovníků

Podnik ABC se snaží vytvářet spravedlivý systém odměňování pro své zaměstnance. Zaměstnanci jsou v podniku rozdělení do několika skupin:

- Výrobní dělníci
 - obsluha strojů;
 - seřizovač;
 - soustružník;
 - operátor;
 - kontrolor;
 - skladník;
 - přípravář nástrojů;
 - údržbář;
 - směnový vedoucí.
- THP
 - účetní;
 - technik kvality;
 - výrobní technolog;
 - personalisté;
 - nákupčí;
 - vedoucí výroby;
 - plánovač výroby.
- Management
 - vedoucí podpůrných funkcí;
 - vedoucí výrobních oddělení.

3.3.1. Mzdové formy

Všichni zaměstnanci v podniku ABC mají smluvně danou mzdu. U dělníků ve výrobní hale mzda však závisí na tom, které směny v daném měsíci měli nejčastěji. Pracovníci dostávají příplatky za odpolední a za noční směny. Tato forma odměňování má výhodu v jednodušší administrativě avšak má nízký motivační účinek pro zaměstnance.

3.3.2. Benefity

Podnik ABC nabízí svým zaměstnancům tyto benefity:

- příspěvek na stravování;
- příspěvek na penzijní připojištění;
- pracovní jubilea;
- program 3+1;
- dny pracovního volna s náhradou mzdy nad rámec zákona;
- dny dovolené nad rámec zákona;
- očkování proti chřipce;
- podnikové body za zlepšovací návrhy, poskytnutí 1. pomoci atd.

Nárok na příspěvek na stravování v kantýně mají zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní na hlavní pracovní poměr a v daném dnu odpracují min. 6 hodin. Na stravování za dotovanou cenu nemají nárok zaměstnanci, kteří jsou na dovolené či v pracovní neschopnosti. Podnik ABC dotuje pouze hlavní jídlo a polévku. Pokud si zaměstnanec nevybere z aktuální nabídky jídel, má možnost si zakoupit občerstvení v bufetu, které není podnikem dotováno.

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění poskytuje podnik ABC zaměstnancům po 1. roce pracovního poměru se smlouvou na dobu neurčitou nebo na dobu určitou delší než 1 rok ve výši 1% z hrubé měsíční mzdy. Po 5. roce pracovního poměru poskytuje podnik ABC příspěvek ve výši 2% z hrubé měsíční mzdy. Po 10. roce pracovního poměru se poskytuje příspěvek ve výši 3% z hrubé měsíční mzdy.

Dalším benefitem, který vybraný podnik nabízí, jsou tzv. pracovní jubilea. Zaměstnanci, kteří v podniku pracují už 5, 10 nebo 20 let, dostanou věcnou odměnu podle výše odpracovaných let.

Program 3+1 umožňuje zaměstnancům i rodinným příslušníkům využívání výhodných nabídek telefonování z mobilních telefonů. Zaměstnanci si mohou vybrat jeden ze speciálně

upravených tarifů pro sebe a pro 3 rodinné příslušníky či pro osoby žijící ve stejné domácnosti.

Dnem pracovního volna s náhradou mzdy nad rámec zákona, se rozumí celodenní volno za účelem doprovodu manželky či partnerky do porodnice a účasti při porodu a celodenní volno za účelem doprovodu manželky z porodnice. Dále podnik poskytuje celodenní volno v 1. školní den povinné školní docházky. [5]

Pro získání dnů dovolené navíc nad rámec zákona musí být zaměstnanec zaměstnán na hlavní pracovní poměr. Počet dnů dovolené navíc závisí na počtu odpracovaných let v podniku.

Tabulka 1: Počet dnů dovolené nad rámec zákona

Počet odpracovaných let	Počet dnů dovolené nad rámec zákona
2 roky	2 dny (celkem 22 dní)
3 roky	3 dny (celkem 23 dní)
4 roky	4 dny (celkem 24 dní)
5 let	5 dnů (celkem 25 dní)

Zdroj: [5]

Každý zaměstnanec se může nechat jednou ročně bezplatně očkovat proti chřipce u podnikového lékaře.

Každý zaměstnanec, který poskytne první pomoc, navrhne zlepšovací návrh, ohlásí skoronehodu (situaci, která by mohla vést k nehodě) atd., dostane určité množství podnikových bodů. Počet nasbíraných bodů může zaměstnanec zjistit na výplatní pásce. Tyto body si poté může zaměstnanec vyměnit za poukázky Unišek+. Ty se dají využít k nákupu např. v lékárnách, optikách, kinech a divadlech, relaxačních centrech a v cestovních kancelářích.

3.4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Za koordinaci oblasti výcviku a rozvoje zaměstnanců odpovídá HR manager. Za plánování výcviku a rozvoje podřízených odpovídá přímý nadřízený. Dále je přímý nadřízený odpovědný za vyhodnocení přínosu školení.

3.4.1. Plán školení

Za přípravu plánu školení pro daný fiskální rok zodpovídá personální oddělení na základě přímých nadřízených. Plán školení pro zaměstnance je vytvořen do 3. měsíce nového fiskálního roku. Na konci fiskálního roku se seznam nezrealizovaných školení pošle k revizi jednotlivým vedoucím ke znovu posouzení potřebnosti a aktuálnosti daných školení. V případě, že dané školení má být realizováno, je zahrnuto do plánu školení nového fiskálního roku

3.4.2. Typy školení

V podniku ABC jsou následující typy školení:

- vstupní školení;
- zaškolení na pracovišti;
- kvalifikační školení (zákonná školení);
- školení pro další rozvoj dovedností a znalostí.

Vstupní školení je společné pro všechny nově nastupující zaměstnance podniku ABC, které zajišťuje personální oddělení. Specifické části školení jsou zajišťovány odpovědnými osobami.

Zaškolení na pracovišti je školení, kterým musí projít nový či přeřazený zaměstnanec při zařazení na konkrétní pracovní místo během zaškolovací doby, s ohledem na požadavky pracovního místa, které má zastávat. Školení v oblasti BOZP a PO zajišťuje vedoucí daného oddělení a zároveň odpovídá za předání dokladu o proškolení na personální oddělení. Na základě tohoto dokladu upozorňuje personální oddělení vedoucí pracovníky na konec platnosti školení. Školení v oblasti BOZP má platnost jeden rok. Mezi další povinná školení patří školení týkající se změn v legislativě, školení o chemických látkách. Školení týkající se EMS, HSMS a nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a směsmi, jsou dle zákona nepovinná, avšak pro každého zaměstnance podniku ABC povinná jsou. Zaměstnanci mohou projít také dobrovolnými školeními, jako je například školení o poskytování 1. pomoci či školení hasičských hlídek. Tato školení mají formu přednášek.

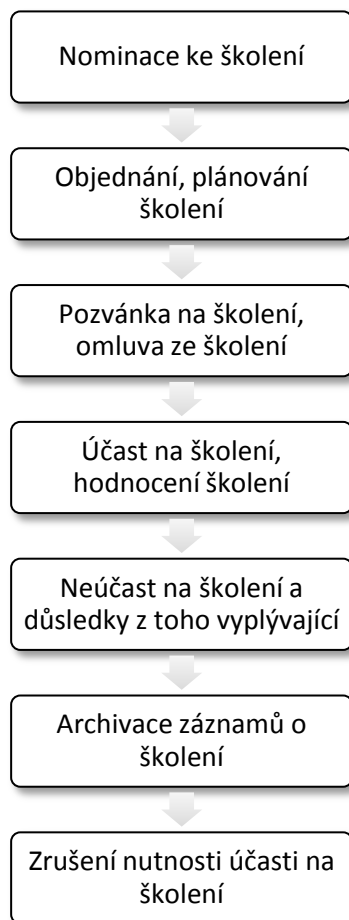
Kvalifikační školení mají za úkol získání specifických požadavků na kvalifikaci zaměstnanců, vyplývající zejména ze zákonných a dalších předpisů. Jejich absolvování je nezbytným předpokladem k vykonávání příslušné činnosti. Kvalifikační kurzy jsou zpravidla zakončeny ověřením dovedností zkouškou a vydáním dokladu o získané kvalifikaci. Mezi tato školení patří školení řidičů vysokozdvížných vozíků, školení jeřábníků a školení řidičů.

Cílem školení pro další rozvoj dovedností a znalostí je neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců, rozvoj dovedností a znalostí, a celkový rozvoj a motivace zaměstnanců k podávání výkonů nejvyšší kvality. Mezi tato školení patří například rozvoj manažerských dovedností, jazykové vzdělávání a specifická odborná školení. V nabídce jazykových kurzů je anglický, německý a ruský jazyk.

Každý výrobní dělník je navíc proškolen tzv. kolečkem. Tím pracovník získá povědomí o obsahu prací na různých pozicích ve výrobní hale. Tím je zajištěna krátkodobá nahraditelnost zaměstnanců např. v případě zranění či nemoci. [4]

3.4.3. Proces školení

Proces školení v podniku ABC se skládá z následujících kroků:



Obrázek 2: Proces školení

Zdroj: [4]

Nominaci ke školení, které dosud pracovník neabsolvoval, odesílá nadřízený pracovník e-mailem na personální oddělení. Ke vstupnímu školení je nový zaměstnanec nominován automaticky.

Objednávku i plánování školení provádí pracovník personálního oddělení. Termíny jsou sjednávány minimálně s měsíčním předstihem.

Pozvánku na školení odesílá pracovník personálního oddělení nadřízenému nominovanému, případně také nominovanému, pokud má e-mailovou adresu. Součástí pozvánky je informace o termínu, času a místě konání školení, případně datum, do kdy nominovanému platí školení. Pokud se nominovaný nemůže školení zúčastnit, je jeho, a nadřízeného, povinností poslat e-mailem omluvu ze školení, a to nejpozději den před konáním školení.

Povinností účastníka školení je potvrdit svou účast podpisem do prezenční listiny. S sebou na školení si zaměstnanec přinese zápisník bezpečnosti práce, nebo adaptační formulář, pokud je nutné do nich školitelem potvrdit absolvování školení. Povinností účastníka školení je spolupracovat na hodnocení školení.

V případech kdy je školení naplánováno na více termínů platí, že pokud se zaměstnanec nedostavil na školení v 1. termínu, je povinen se dostavit v termínu následujícím. Pokud se nedostaví ani v druhém termínu, je toto považováno za porušení pracovních povinností vyplývajících z pracovně-právního vztahu se všemi důsledky pro zaměstnance. Pokud se absolvování školení podmínkou pro výkon určité činnosti nebo pokud má zaměstnanec patřičné školení propadlé, je zaměstnanci zakázáno tuto činnost vykonávat dřív, než školení absolvuje. Zaměstnanci bez platného školení BOZP a PO nebudou vpuštěni do areálu podniku.

Prezenční listiny a jiné záznamy jsou archivovány na personálním oddělení. Školitel odevzdává prezenční listinu na personální oddělení do rukou HR specialisty odpovědného za konané školení. HR specialista prezenční listinu založí. Pokud zaměstnanec obdržel certifikát, je jeho povinností doručit kopii na personální oddělení.

Pokud již není nutné, aby se zaměstnanec některého školení účastnil, je povinností nadřízeného, aby informoval personální oddělení, že je třeba jej ze školení vyškrtnout. [4]

3.5. Hodnocení pracovníků

Zaměstnanci se pro účely hodnocení rozdělují do tří skupin:

- Management = vedoucí jednotlivých oddělení;
- THP = zaměstnanci v administrativních, správních, technicko-hospodářských a vedoucích funkcích;
- Výrobní pozice = zaměstnanci v dělnických pozicích ve výrobě.

Zaměstnanci podniku ABC jsou pravidelně hodnoceni z hlediska kompetencí, pracovní způsobilosti a pracovního výkonu. Z hlediska času se rozlišují tato hodnocení:

- hodnocení zkušební doby / hodnocení adaptační doby;
- roční hodnocení.

Dále se hodnocení rozděluje na následující typy:

- formální – při změně pozice, po projektech atd.
- neformální – chování, přístup k zadaným pracovním úkolům.

Každý rok jsou všichni hodnotitelé školeni personalisty. Toto školení má za úkol dodat hodnotitelům informace o nových metodách hodnocení, dlouhodobým hodnotitelům připomenout všechny důležité informace a nové hodnotitele zasvětit do způsobu hodnocení zaměstnanců v podniku ABC.

3.5.1. Hodnocení zkušební doby / Hodnocení adaptační doby

Všichni zaměstnanci, kteří nastoupí na novou pozici, ať už se jedná o nové zaměstnance nebo o zaměstnance, u kterých došlo ke změně pozice, obdrží formulář s názvem „Adaptační proces – zkušební doba, hodnocení fáze adaptace“. Tento formulář slouží pro záznamy o vstupních školení týkajících se BOZP, PO, EMS a HSMS, nakládání s odpady. Dále slouží pro záznamy ostatních školení týkající se 1. pomoci, požárních hlídek atd.

Hodnocení zkušební doby probíhá v měsíčních intervalech. Přímý nadřízený hodnotí zaměstnance v jeho přítomnosti, hodnocení je zaznamenáno do formuláře a podepsáno nadřízeným i podřízeným vždy v daném měsíci. Současně měsíční hodnocení podepisuje HR specialista. Na konci zkušební doby nadřízený navrhuje prodloužení pracovního poměru zaměstnance. Po ukončení zkušební doby i doby adaptace odevzdává nadřízený vyplněný formulář na personální oddělení. [4]

3.5.2. Roční hodnocení

Roční hodnocení se vztahuje na všechny zaměstnance podniku, kteří nastoupili do podniku nejpozději 1. ledna aktuálního kalendářního roku. Za koordinaci procesu ročního hodnocení zodpovídá personální oddělení. Roční hodnocení výrobních pozic probíhá v období od května do června. Hodnocení managementu a THP pozic probíhá v období od června do srpna.

Hodnocení zaměstnance probíhá formou rozhovoru mezi přímým nadřízeným a podřízeným. O hodnotícím pohovoru je proveden záznam do formuláře. Součástí ročního hodnocení je určení rozvojových aktivit pro následující fiskální rok. Vyplněné formuláře odevzdává přímý nadřízený na personální oddělení.

Výsledek hodnocení může být pozitivní nebo negativní. Pozitivní výsledek hodnocení zaměstnance má za následek zvýšení mzdy. Pokud zaměstnanec dosáhne velmi dobrého hodnocení, může navíc ke zvýšení mzdy dostat procentní příspěvek ke mzdě. Tuto prémii dostávají zaměstnanci každé 3 měsíce a její velikost závisí na zisku podniku. Při dosažení negativního hodnocení nenásleduje zvýšení mzdy a tím ani žádná prémie. [4]

3.6. Pracovní podmínky a péče o zaměstnance

Vedení podniku ABC bere zajištění co nejlepších pracovních podmínek a kvalitní péče o zaměstnance velmi vážně. Bezpečnost zaměstnanců se staví na první místo. Podnik se snaží dodržovat i normy, které nejsou uzákoněné a jsou tudíž i nepovinné.

3.6.1. Pracovní podmínky

Bezpečné pracovní prostředí je základ k vysoké výkonnosti zaměstnanců a vedení podniku to ví. Při zavádění nových opatření, si musí být vedení podniku jisté, že ona opatření zásadně neovlivní výkonnost, chování a celkovou spokojenost zaměstnanců.

3.6.1.1. Organizace pracovní doby, pracovní prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví

Provoz v podniku ABC je celoročně třisměnný. Počínaje každou neděli večer v 22:00, konče páteční odpolední směnou v 22:00. Směny se mění každý týden a jejich pořadí je noční, odpolední a ranní. Každá směna je rozdělena na dvě skupiny. Nejdříve začíná přestávka jedné skupině a po skončení jejich přestávky začíná přestávka skupině druhé. Tím je zajištěn nepřetržitý chod výroby. Každá přestávka trvá 30 minut. Každý zaměstnanec má číp, pomocí kterého se kontroluje dodržování pracovní doby, tzn. čas příchodu na pracoviště a čas odchodu z pracoviště.

Tabulka 2: Směny

Směna	Doba směny	Počátky přestávek
Noční	22:00 - 6:00	1:30 a 2:00
Odpolední	6:00 - 14:00	11:00 a 11:30
Ranní	14:00 - 22:00	16:30 a 17:00

Zdroj: [4]

Výroba v podniku ABC je spojena s lisováním těsnění z materiálů, jako je guma či plast. Lisování je možné pouze za vysokého tlaku a vysoké teploty. Rozpálené lisy předávají své teplo do okolí a ohřívají ho. Chlazení vzduchu ve výrobní hale má na starost několik klimatizačních jednotek, které mají za úkol kompenzovat vyzařované teplo od lisů. V letních měsících je však práce ve výrobní hale ztížena vysokými venkovními teplotami. Všichni zaměstnanci tak musí více dbát na pitný režim.

Ovlivňování složek pracovního prostředí předchází vyhodnocování rizik. Na základě tohoto vyhodnocení se přichází k samotným měřením a opatřením, které mají za úkol rizikům předejít. Mezi vyhodnocovanými riziky může být nadměrná prašnost pracovního prostředí, styk se zdravím či životu nebezpečnou látkou či nadměrný hluk.

Výrobní hala podniku ABC je rozdělena do několika částí podle oddělení, např. na oddělení „Plasty“ či „Guma“. Pohyb v jednotlivých částech a i mezi nimi může být zdravím nebezpečný a proto jsou všechny cesty vyznačeny žlutými podlahovými páskami. Na takto označených cestách nehrozí úraz. Dále jsou barevnými podlahovými páskami jiné barvy označena místa pro popelnice na tříděný odpad, prázdné přepravky a jednotlivé stroje.

Při kolaudaci nových prostor se provádí měření intenzity osvětlení, hluku a výměny vzduchu. Při zavádění nové technologie provádí podnik ABC tzv. hlukové studie. Ta má za úkol zjistit zdroje nadlimitního hluku a navrhnout opatření pro odstranění zdroje. Hlukové studie se používají při zavádění nových technologií uvnitř i vně podniku.

Podnik ABC dodržuje mimo zákonných požadavků také požadavky korporátní. Tyto požadavky mají formu buď doporučení, nebo globálního nařízení. Mezi doporučení patří např. dodržování normy OHSAS 18001. Globálně je nařízeno dodržovat normu ČSN EN ISO 14001. Podnik ABC dodržuje obě dvě normy. Kontrolu dodržování všech schválených norem a opatření má na starost EMS a HSMS specialista, bezpečnostní technik, osoba odborně způsobilá k nakládání s nebezpečnými látkami a směsmi. Podnik bývá navštěvován inspektorátem bezpečnosti práce, který kontroluje dodržování zákonem daných předpisů.

Bezpečnost zaměstnanců při práci je na prvním místě. Každý rok jsou všichni zaměstnanci, bez ohledu na pracovní zařazení, proškoleni ohledně BOZP externím školitelem. Dále jsou zaměstnanci vybaveni botami s kovovou špičkou pro ochranu prstů před pádem těžkých předmětů. Některým pracovníkům, kteří jsou vystaveni nadměrnému hluku, jsou poskytnuta sluchátka nebo špunty do uší. [4]

3.6.2. Péče o zaměstnance

Podnik ABC se snaží poskytovat svým zaměstnancům takové služby a prostředky, které zajistí kvalitní pracovní podmínky a spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci, pracující ve výrobních halách podniku, jsou povinni nosit tzv. OOPP. Mezi tyto prostředky patří pracovní oděv, skládající se z kalhot, trička a mikiny, dále obuv s kovovou špičkou, ochranné brýle, sluchátka atd. Podnik poskytuje uživatelům pracovních oděvů příplatek na práci prostředky na praní těchto oděvů. Dále se zaměstnancům poskytují ochranné krémy na ruce,

kteřé jsou ve výrobním procesu pod stálou zátěží, multivitaminové tablety v letních měsících pro přísun potřebných minerálů a dále je k dispozici sodobar pro zajištění pitného režimu.

Jednou ze služeb poskytovanou na pracovišti je stravování. Všichni zaměstnanci mají k dispozici kantýnu, ve které si mohou během pracovní přestávky koupit oběd a další občerstvení. V kantýně mohou zaměstnanci využít rychlovarných konvic pro přípravu horkých nápojů, mikrovlnné trouby a automatů na kávu či drobné občerstvení. Zakoupené potraviny a nápoje si mohou zaměstnanci uložit v chladničkách na jednotlivých odděleních výrobní haly. Po či před započítím směny, mají možnost zaměstnanci využít šatny se zamykatelnými skřínkami, sprchy, bidety a vysoušeče vlasů.

Jednou týdně je k dispozici podnikový lékař, který zajišťuje vstupní prohlídky. Dále zajišťuje periodické prohlídky všech zaměstnanců. Při změně pracovní pozice a při nemoci delší než dva měsíce, je zaměstnanec povinen podstoupit lékařskou prohlídku. Dělníci ve výrobě podstupují lékařské vyšetření jednou ročně, vyšetření sluchu jednou ročně a vyšetření zraku jednou za dva roky. Pracovníci v kancelářích podstupují lékařské vyšetření jednou za pět let.

4. Vyhodnocení výsledků

Celá následující kapitola bude věnována konečnému shrnutí a vyhodnocení zjištění jednotlivých personálních činností v podniku ABC. Jednotlivé části autor zhodnotí v pořadí, v jakém byly v předchozích částech.

Na personální plánování byl v posledních letech kladem ještě větší důraz, než je obvyklé. V době krize se muselo přistoupit k omezení produkce a tím i ke snížení počtu výrobních pracovníků. Podnik se postupně vrací zpět na svou původní předkrizovou situaci. Tento návrat je možný pouze se zkušeným managementem, který dokáže efektivně a přesně předvídat a plánovat.

Podnik ABC má vytvořený takový systém přijímání a získávání pracovníků, který zajišťuje přijetí kvalifikovaného personálu. Podnik ABC je také velmi žádaný zaměstnavatel v regionu. Personální oddělení archivuje velké množství životopisů a dotazníků uchazeče, ze kterého se následně vybírají nejvhodnější kandidáti. Tím je větší šance nalezení vhodného zaměstnance. Pro obsazování výrobních pozic, které nevyžadují odborné vzdělání, využívá podnik služeb personálních agentur. Podniku odpadá velká část administrativní zátěže jak při náboru, tak i v průběhu pracovního procesu. Při nadbytečnosti takového pracovníka je také značně ulehčen proces vyřazení pracovníka z pracovního procesu. Tato forma je v dnešní, ekonomicky nejisté situaci, nejlepší řešení nedostatku zaměstnanců. Autor by se přiklonil ke spolupráci s absolventy vysokých a středních odborných škol. Absolventi by do podniku přinesli nové metody a postupy a sami by získali dnes velmi žádané zkušenosti a praxi.

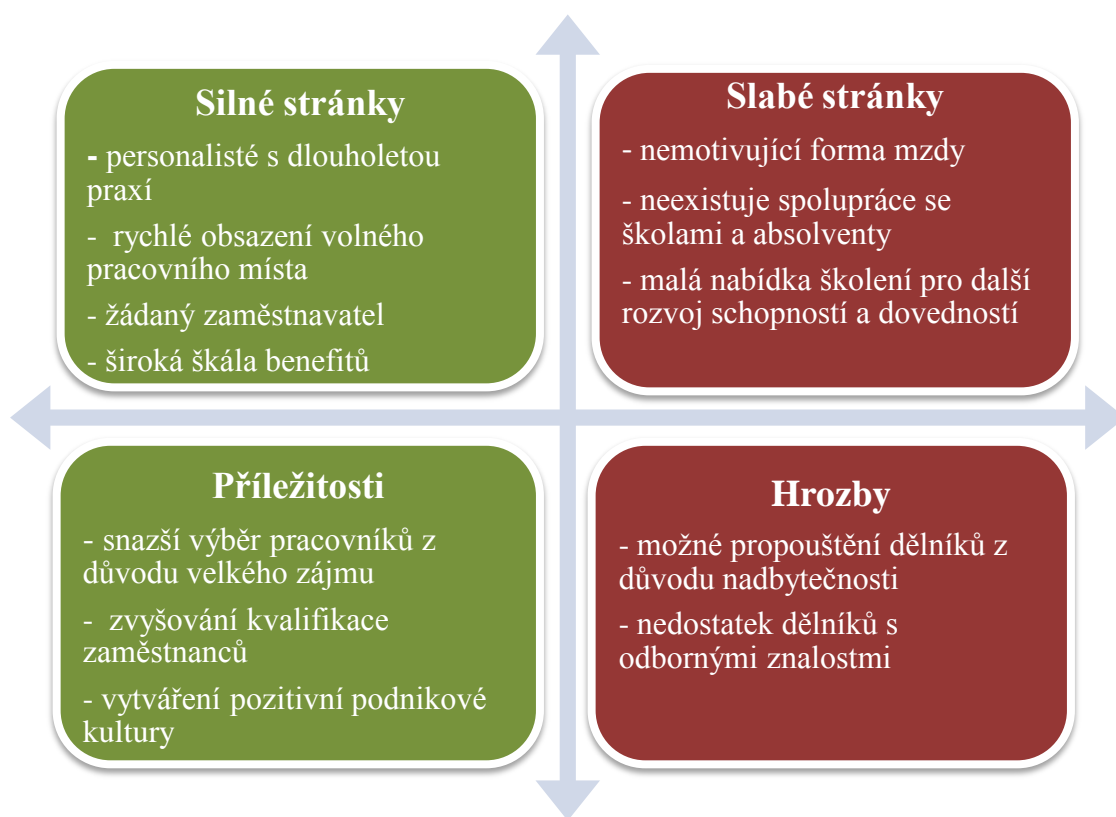
Všichni zaměstnanci v podniku mají smluvně danou mzdu. Autor by se přiklonil k časové mzdě s pohyblivou složkou, závislé na množství a kvalitě vykonané práci, pro dělníky ve výrobě. Zavedení této formy mzdy by mohlo zvýšit produktivitu a kvalitu vyráběných produktů avšak by musel být kladen větší důraz na kontrolu. Podnik ABC poskytuje všem zaměstnancům bohatý systém benefitů, který je plně dostačující. Zaměstnanci především upřednostňují benefity týkající se dnů dovolené nad rámec zákona a příspěvků na penzijní připojištění.

V podniku ABC se klade velký důraz na zajištění takových školení, které zajistí vysokou bezpečnost provozu a kvalitní výkony pracovníků. Autor oceňuje každoroční povinná školení týkající se BOZP, nakládání s nebezpečnými látkami a odpady pro všechny zaměstnance podniku. Dále oceňuje tzv. kolečko, které zajistí krátkodobou nahraditelnost výrobních dělníků v pracovní neschopnosti.

Ve vybraném podniku se hodnotí jak činnosti spojené s vykonáváním pracovních úkolů, tak i samotné chování a přístup k práci. Způsob hodnocení je pro všechny hodnocené i hodnotící přehledný, aby nedocházelo k nedorozuměním v průběhu hodnocení. Autor schvaluje hodnocení zaměstnanců přímým nadřízeným. Tato forma hodnocení zajistí dostatečnou objektivitu hodnocení. Pozitivní výsledek hodnocení může znatelně ovlivnit mzdu jednotlivých zaměstnanců. Toto opatření zajišťuje kvalitní a vysoké výkony hodnocených a tím i kvalitní produkci celého podniku.

Bezpečné pracovní podmínky jsou základem každého výrobního podniku. Na zajištění těchto podmínek je v podniku ABC kladen velký důraz. Autor chce vyzdvihnout dodržování korporátních požadavků. V podniku je celoroční třisměnný provoz. Směny se jednotlivým zaměstnancům mění po týdnu. Všem zaměstnancům je poskytována bezpečnostní obuv. Některým zaměstnancům na specifických pozicích jsou poskytovány speciální prostředky osobní ochrany. Jako samozřejmost je přítomnost podnikového lékaře, který zajišťuje vstupní a periodické prohlídky.

Následující obrázek pomocí SWOT analýzy identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby personální politiky v podniku.



Obrázek 3: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

5. Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza vybraných činností personální politiky, které má na starost personální oddělení vybraného podniku a jejich následné vyhodnocení. Pro tuto práci byl vybrán podnik ABC, který se zaměřuje na výrobu průmyslových těsnění pro automobilový, telekomunikační, letecký či zdravotnický průmysl.

V první části práce autor přistoupil k vysvětlení pojmů personální strategie, personální řízení a personální politika. Správné pochopení těchto pojmů je nezbytné k pochopení problematiky této práce. Následovala část druhá, ve které se definovaly vybrané součásti personální politiky, jejich definic a pojetí. Mezi vybranými součástmi bylo personální plánování, získávání a výběr pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení pracovníků, pracovní podmínky a péče o zaměstnance. Následovala část, ve které došlo k analýze vybraných částí z hlediska vybraného podniku.

V návaznosti na provedenou analýzu byla identifikována slabá a silná místa. Návrhy zazněly při odměňování pracovníků. Autor navrhuje časovou mzdu pro výrobní dělníky s pohyblivou úkolovou složkou, která by byla závislá na množství a kvalitě odvedené práce. Očekává tím větší motivaci pracovníků odvádět kvalitnější práci. Další návrh se týkal spolupráce s absolventy vysokých a středních odborných škol. Absolventi by v podniku získali žádanou praxi a zkušenosti a podnik by byl obohacen o nové metody a postupy.

Výchozí činností je personální plánování, kterým začíná celý koloběh. Stanovuje veškeré personální činnosti, které musí být v souladu s podnikovými cíly. Z práce vyplývá, že personální řízení již není pouze prací personalistů, ale stále více pravomocí získávají vedoucí jednotlivých oddělení.

Lze konstatovat, že cíl práce uvedený v úvodu byl naplněn.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1 vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1 vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] PODNIK ABC. *Podniková směrnice*.
- [5] PODNIK ABC. *Příručka zaměstnance*.
- [6] HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 93 s. ISBN 80-707-9068-7.
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: základy moderní personalistiky*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] TOMŠÍ, Ivan. Mzdy v novém zákoníku práce. In: *Mzdová praxe* [online]. 2007, 9.1.2007 [cit. 2013-04-5]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d662v638-mzdy-v-novem-zakoniku-prace/>
- [12] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [13] ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.