

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Pro zpracování praktické části této diplomové práce byla vybrána, na základě již dřívější spolupráce podniku a autora práce, společnost DITON s.r.o. Společnost byla založena 16. března 1999, má sídlo ve Stříteži u Jihlavy a výrobní závody po celé České republice. Společnost má dva jednatele, kteří jsou rovněž společníky podniku. Za společnost může jednat a podepisovat samostatně každý z jednatelů.

Společnost DITON patří mezi tradiční výrobce a dodavatele betonových produktů venkovní architektury, a to především dlažby a dlažebních prvků. Podnik za dobu své existence vybudoval po celé České republice několik výrobních závodů a skladů. Výrobní závody má podnik v Čeperce u Pardubic, Stříteži u Jihlavy a Paskově u Ostravy. Díky těmto výrobním závodům společnost DITON spolehlivě zásobu tuzemský trh s betonovými výrobky již devatenáctým rokem. Společnost DITON je v současné době podnik s nejdynamičtějším růstem a v oblasti svého působení se stala významným a respektovaným hráčem ve svém oboru. DITON je společnost se stoprocentním českým kapitálem a byla po dobu své existence již pětkrát oceněna jako „Nejlepší výrobce stavebnin roku“, a to v letech 2009, 2010, 2012, 2014 a 2016.

Většinový obrat (90 %) tvoří hlavní činnost podniku, tedy výroba betonových výrobků, 9 % obratu tvoří nákup a prodej betonového zboží, které podnik nevyrobí a 1 % obratu tvoří vlastní silniční nákladní doprava. Podnik sází na moderní a kvalitní portfolio svých výrobků, které vyrábí ve výrobních areálech o ploše více než 170 000 m² a své výrobky považuje za velice kvalitní produkty ve své sféře. DITON se zaměřuje především na tuzemský trh s betonovými výrobky a zahradní architekturou. Podnikové výrobky se ovšem dostávají poměrně často i do zahraničí, a to hlavně do sousedních zemí jako je Rakousko a Slovensko. Je tomu tak díky spolupráci se specializovanými obchodními řetězci (hobby markety) jako jsou OBI, UniHobby, Hornbach a další. Tyto prodejní řetězce podnik využívá jako distribuční cesty do zahraničí. Na Slovensku má podnik své obchodní zastoupení.

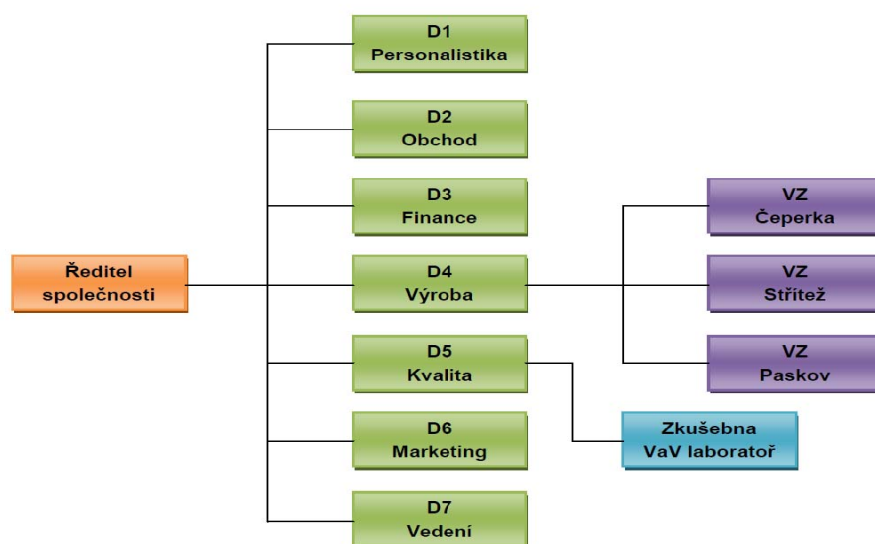
Obr. 9 znázorňuje logo společnosti DITON. Toto logo bylo na základě rozhodnutí vedení podniku před dvěma lety inovováno a upraveno do aktuální podoby.



Obr. 9: Logo společnosti DITON s.r.o.

Zdroj: Podnikové materiály

Podnik má funkční organizační strukturu, která je znázorněna na Obr. 10. Ve vedení společnosti stojí generální ředitel, kterému se zodpovídají ředitelé jednotlivých oddělení (úseků – na obrázku označeny jako D1 – D7), ve kterých jsou seskupeni zaměstnanci s podobnými pracovními úkoly a aktivitami.



Obr. 10: Organizační struktura podniku

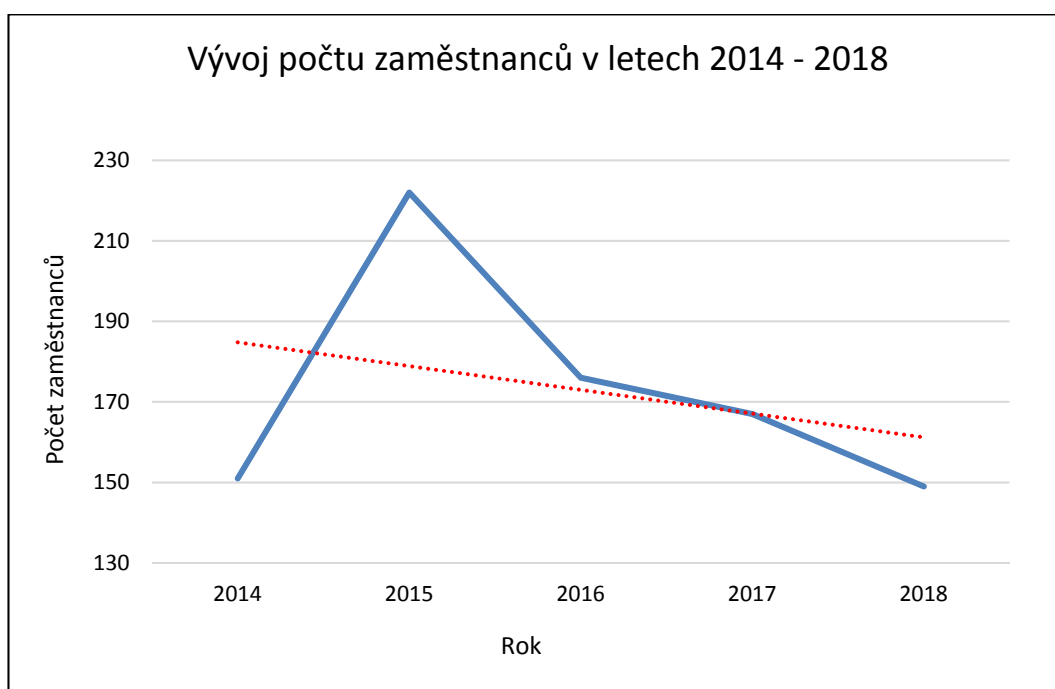
Zdroj: Podnikové materiály

Tab. 2: Vývoj počtu zaměstnanců v podniku

Počet zaměstnanců podniku v letech 2014 až 2018					
	2014	2015	2016	2017	2018
Muži	117	174	130	125	114
Ženy	34	48	46	42	35
Celkem	151	222	176	167	149

Zdroj: Zpracováno podle podnikových materiálů

Ve výše uvedené tabulce (Tab. 2) je možné vidět celkové počty kmenových zaměstnanců za posledních 5 let. Zaměstnanci jsou v tabulce rozdělení podle pohlaví. Je patrné, že podnik zaměstnává více mužů než žen. Hlavním důvodem je, že se jedná o výrobní podnik. Ve výrobě pracují především zaměstnanci mužského pohlaví, ženy naopak více zastávají pozice THP. Ženy tvoří v průměru 24 % z celkového počtu zaměstnanců. Obr. 11 znázorňuje graf s trendovou přímkou vývoje celkového počtu zaměstnanců za posledních pět let.



Obr. 11: Graf vývoje počtu zaměstnanců v letech 2014 - 2018

Zdroj: Zpracováno podle podnikových materiálů

Podnik se snaží co nejvíce automatizovat výrobu, díky tomu klesá počet zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců měl podnik v roce 2015, nejméně má naopak v současném roce. Bez ohledu na to, že počet zaměstnanců klesá, výsledky podniku stoupají a podnik neustále zvyšuje svůj tržní podíl. To může být znakem dobré výkonnosti zaměstnanců a správné aplikace jednotlivých personálních činností.

Historie a vývoj podniku

V roce 1999 byl podnik založen a byl zapsán do OR pod spisovnou značku C 333392 u Krajského soudu v Brně. Sídlo společnosti je ve Stříteži u Jihlavy, kde v roce 1999 začala společnost vyrábět své výrobky.

V roce 2000 podnik potřeboval rozšířit své působení a získat větší podíl na trhu a pronajal prostory pro výrobu v Čeperce u Pardubic, kde vzniká VZ Čeperka. Tyto prostory společnost

v roce 2003 odkoupila. V tom samém roce společnost investovala do nové výrobní technologie MASA, což je kvalitní výrobce specializující se na výrobu strojů zaměřených na výrobu betonových výrobků.

V roce 2007 byly pro zvýšení jakosti a spokojenosti zákazníků zavedeny certifikované systémy řízení, konkrétně ISO 9001:2001; ISO 14001:2005 a ISO 18001:1999.

V roce 2010 společnost zahájila výstavbu nového výrobního závodu – VZ Paskov, tato výstavba probíhala na zelené louce. V tomto roce byla rovněž oceněna za kvalitní výkony v předchozím roce, a to cenou „Nejlepší výrobce stavebnin roku“, toto ocenění získala ještě v letech 2010, 2012, 2014 a 2016.

Rok 2016 a 2017 byly pro podnik velice úspěšné. V roce 2016 bylo společnosti DITON umožněno, jako první z řady výrobců betonových výrobků v ČR, používat prestižní označení ČESKÁ KVALITA – OSVĚDČENÍ PRO STAVBU, a to pro výrobky: betonové dlažební bloky, betonové dlažební desky, betonové obrubníky a betonové tvárnice. Dále se v roce 2016 dostává díky špatnému hospodaření do problémů konkurenční podnik Beton Brož s.r.o. a na základě rozhodnutí vedení společnosti DITON a finančních orgánů spravujících společnost Beton Brož vzniká skupina DITON – Beton Brož, která spolu úzce spolupracuje. Tato skupina nefunguje jako samostatný podnik.

5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

Veškerá data a informace jsou čerpány a zpracovány z poskytnutých podnikových materiálů od vedení společnosti a informací poskytnutých personálním ředitelem.

Řízení lidských zdrojů je stejně jako v každém podniku zásadním faktorem dobrého fungování a lepších výsledků. V této kapitole autor stručně charakterizuje, jakým způsobem probíhají personální činnosti ve společnosti DITON s.r.o. Tato kapitola slouží jako podklad pro následné porovnání s požadavky generace Y vyplývajícími z dotazníkového šetření a s tím související formulací možných zlepšení personálních činností v podniku.

Společnost DITON nemá samostatné personální oddělení, jelikož počet zaměstnanců není příliš vysoký a není proto potřeba vést samostatné oddělení. Veškerou agendu související s řízením lidských zdrojů má na starosti personální ředitel, který komunikuje s nižším a středním managementem ohledně pracovních pozic a konzultuje s řadovými zaměstnanci jejich stížnosti a problémy. S vedoucími pracovníky konzultuje činnosti související s personálním plánováním, hledáním potenciálních zaměstnanců a další činnosti. Protože odměňování patří do řízení lidských zdrojů, s personálním ředitelem úzce spolupracuje mzdová účetní, která provádí veškeré mzdové operace a operace související s odměňováním zaměstnanců v podniku podle platné legislativy a připravuje a kontroluje pracovní-právní dokumenty.

V podniku je zaveden tzv. *IMS systém* (integrovaný management systém), do kterého mají přístup vedoucí pracovníci, THP pracovníci a management. V tomto systému, který je dostupný na podnikovém portálu, jsou zveřejněny veškeré právní a podnikové předpisy a směrnice jako jsou například: organizační řád, pracovní řád, popisy jednotlivých pracovišť, manuály pro práci s výrobními technologiemi, popisy výrobních postupů, popis způsobu odměňování, popis vzdělávání pracovníků, výrobní příkazy, směrnice, registry, nebo zápisy z interních auditů.

DITON zaměstnává celkem 183 zaměstnanců, z toho 149 je kmenových a 34 agenturních. Agenturní zaměstnanci podnik najímá prostřednictvím pracovní agentury. Jedná se především o pracovníky ve výrobě a pomocnou pracovní sílu. Zaměstnanci podniku jsou rozděleni na technicko-hospodářské pracovníky, pracovníky ve výrobě (dělníky, obsluhující pracovníky), řidiče a management.

V Tab. 3 je možné vidět aktuální počet kmenových zaměstnanců rozdělených podle pohlaví a podle věkové skupiny.

Tab. 3: Aktuální počet zaměstnanců podniku rozdělený podle pohlaví a věku

	Počet zaměstnanců ve věkové skupině				Celkem
	18-25 let	26-40 let	41-55 let	56 a více let	
Muži	3	40	48	23	149
Ženy	1	15	16	3	
Celkem	4	55	64	26	

Zdroj: Zpracováno podle podnikových materiálů

Ve výše uvedené tabulce jsou zaměstnanci rozděleni do skupin podle věku, aby bylo patrné, kolik podnik zaměstnává zaměstnanců generace X a Y. Z celkového počtu 149 zaměstnanců tvoří 36 % zástupci generace Y a 43 % zástupci generace X. V podniku tedy převažuje generace X nad generací Y, ačkoli pouze o 9 zaměstnanců. V rozmezí 18-25 let jsou v podniku zaměstnání 4 zaměstnanci (3 %), tyto zaměstnance můžeme označit jako příslušníky generace Z (C). V poslední věkové skupině jsou zaměstnanci starší 55 let, kterých podnik zaměstnává celkem 26, část těchto zaměstnanců bychom mohli zařadit do generace X, ale tito zaměstnanci jsou vzhledem ke své věkové skupině spíše předchůdci generace X.

V následujících podkapitolách se již autor věnuje charakteristice jednotlivých personálních činností ve společnosti DITON s.r.o.

5.1 Tvorba a analýza pracovních míst

Ve většině případů je v podniku **tvorba nových pracovních míst** iniciována nižším a středním managementem, tedy vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení nebo výrobních závodů. Pokud je v podniku potřeba zavést nové pracovní místo, zpracovává vedoucí oddělení písemný požadavek na zřízení nového pracovního místa, ve kterém uvádí informace typu:

- důvod vytvoření nového pracovního místa;
- popis pracovního místa;
- předpokládané mzdové ohodnocení;
- kvalifikační požadavky.

Písemný požadavek zpracovává a schvaluje personální ředitel společnosti, který v případě souhlasu posílá jím schválený návrh generálnímu řediteli společnosti. Po schválení návrhu ředitelem společnosti se přistupuje k hledání potenciálního zaměstnance.

Analýza pracovních míst je prováděna opět pracovníky nižšího managementu ve spolupráci s personálním ředitelem. Každá pracovní pozice je popsána v „Popisu pracovního místa“, kde je podrobně popsána pracovní činnost, pracovní úkoly, zodpovědnost a potřebná kvalifikace pro práci na konkrétním pracovním místě. Sleduje se, zda činnosti, které provádí pracovníci na konkrétní pracovní pozici, souhlasí s popisem pracovního místa.

Analýza pracovního místa probíhá formou pozorování jednotlivých pracovních pozic vedoucími pracovníky. Ti hodnotí, zda výkony na pracovišti probíhají tak, jak mají, nebo zda je potřeba vytvořit zcela nové pracovní místo, či upravit povinnosti stávajících pracovních pozic.

5.2 Personální plánování

Ve společnosti DITON s.r.o. probíhá sestavování personálního plánu pravidelně vždy na konci účetního období podniku. Personální plán se sestavuje vždy na následující rok. Pro rok následující se odhaduje a stanovuje počet zaměstnanců na jednotlivých odděleních. Na základě stanovených plánů se zajišťují potřební zaměstnanci. První, kdo provádí personální plánování, jsou linioví manažeři, kteří komunikují s personálním ředitelem a vytváří předběžné personální plány, které se poté stávají součástí výsledných ročních plánů. Ty sestavuje a schvaluje vedení společnosti. Je to logické, protože pouze linioví manažeři dokážou nejlépe vyhodnotit situaci v jejich podřízené oblasti působení a dokážou odhadnout možný vývoj personální situace.

Výsledné personální plánování je prováděno personálním ředitelem ve spolupráci s vrcholovým managementem podniku, a to na základě předpřipravených personálních plánů liniovými manažery a dále samozřejmě na základě statistik a fluktuace zaměstnanců v minulých letech. Posuzuje se také výkonnost stávajících zaměstnanců, splnění norem, očekávané odchody zaměstnanců (důchody) a berou se v potaz také schválené návrhy na vytvoření nových pracovních pozic. Na základě zpracování všech výše uvedených dat se stanoví výsledný personální plán, ve kterém je uvedeno, **kolik** nových pracovníků bude podnik potřebovat, v **jakých** profesích, **kdy** je bude podnik potřebovat a **kde** tyto pracovníky získá/bude hledat.

Pokud nastane situace, kdy je potřeba řešit doplnění zaměstnanců okamžitě, protože absence pracovníka na dané pozici by ovlivnila výrobu, prodej nebo chod společnosti, řeší se taková situace operativně mimo standardní plány.

Podnik rovněž pro každý rok zpracovává mzdový rozpočet, do kterého by se měl v následujícím roce vejít. Pokud dojde k tomu, že se mzdový rozpočet o poměrně vysokou částku převyší, vedení společnosti učiní potřebné kroky k nápravě.

5.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání (vyhledávání) nových zaměstnanců navazuje na předchozí personální činnosti v podniku. V momentě, kdy je vytvořeno nové pracovní místo, nebo je potřeba doplnit počty zaměstnanců, ať už podle personálního plánu nebo neplánovaně, přistupuje podnik k hledání vhodných zaměstnanců.

Prvním krokem, který podnik učiní při hledání zaměstnance, je snaha o získání zaměstnance z vnitřních zdrojů. Primárně se tedy zkoumá, zda pracovní místo není možné obsadit stávajícím zaměstnancem, který by si například pouze rozšířil kvalifikaci. Interní získávání pracovníků souvisí s následující kapitolou, a to vertikální a horizontální mobilitou.

Při neúspěchu obsazení volného pracovního místa vlastním zaměstnancem podnik přistupuje k externím zdrojům. Pro pracovní pozici jsou stanoveny specifické požadavky jako například odborné schopnosti a dovednosti, kvalifikace, dosažené vzdělání, zkušenosti, praxe a další. Při hledání nových zaměstnanců podnik využívá řadu forem, kterými se snaží informovat potenciální zaměstnance. Využívají se tyto formy zveřejnění pracovního místa:

- Internet

Podnik inzeruje volné pracovní pozice na internetu, konkrétně na portálech *www.prace.cz* a *www.jobs.cz*. Na těchto stránkách jsou uvedeny informace o dané pracovní pozici a také co podnik nabízí a co požaduje. Je zde uveden kontakt na personálního ředitele, většinou v podobě e-mailu, kam uchazeči zasílají požadované dokumenty (životopis, motivační dopis). V současné době podnik hledá nového zaměstnance pro pozici vedoucí VZ Čeperka, inzerát byl zveřejněn na portálu jobs.cz, kde na tento inzerát během několika dnů reagovalo přes 50 lidí. Podle slov personálního manažera jich pouze 7 z nich splňuje požadavky, které byly podnikem stanoveny.

Samozřejmostí je zveřejnění volných pracovních pozic na webových stránkách podniku.

- Sociální sítě

Společnost DITON je v posledních letech poměrně aktivní i v hledání zaměstnanců na sociálních sítích. Pro hledání a oslovení potenciálních zaměstnanců využívá podnik především profesní sociální síť LinkedIn. Na této síti jsou zveřejněna volná pracovní místa, kde jsou opět uvedeny informace o pracovní pozici a podniku. Uchazeč má možnost přímo na sociální síti oslovit podnik/personálního ředitele s případnými dotazy.

Druhou sociální síť, kterou podnik využívá, je Facebook. Podnik zde má vytvořenou svou stránku, kde zveřejňuje volná pracovní místa a zajímavosti z oblasti podnikání, ale není zde tolik aktivní.

- Inzerce v tisku

Tuto formu zveřejnění podnik využívá pouze zřídka, hlavně díky tomu, že v současné době jsou potenciální uchazeči o zaměstnání více aktivní především na internetu a sociálních sítích.

- Úřad práce

Podnik rovněž spolupracuje s úřadem práce. Zde to probíhá tak, že podnik stanoví požadavky pro danou pracovní pozici a požadavky na uchazeče. Úřad práce vybere z řad nezaměstnaných nejvhodnější uchazeče a podnik poté přistoupí k výběru. Podle slov vedení podniku ale tito zaměstnanci nejsou kvalitní a spolupráce s nimi je velmi obtížná.

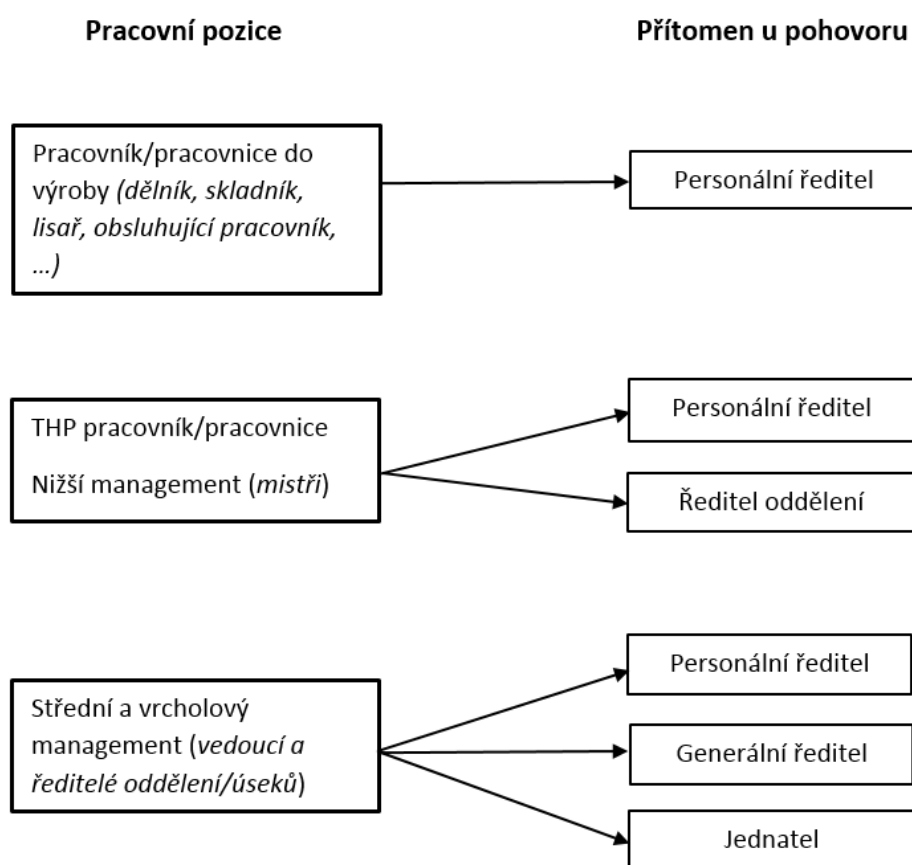
Spolupráci s touto institucí využívá podnik především na Ostravsku, kde má VZ Paskov. V této oblasti jsou určité pracovní pozice dotované Úřadem práce – pokud podnik zaměstná uchazeče, který byl vedený na Úřadu práce a zaměstnanec vydrží v podniku déle než rok, vyplatí Úřad práce podniku odměnu například v podobě procentuálního podílu ze mzdy daného zaměstnance.

V podniku je také zaveden zaměstnanecký referral systém. To znamená, že stávající zaměstnanci mohou dovést či doporučit potenciálního zaměstnance. Pokud bude tento uchazeč vhodný a bude přijat, zaměstnanec, který ho doporučil/přivedl, dostane finanční odměnu ve výši 3 000 Kč.

Výběr zaměstnance

Další fází této personální činnosti je výběr toho nejvhodnějšího uchazeče. V této fázi se jako první hodnotí zaslané životopisy uchazečů o pracovní pozici. Personální ředitel hodnotí, jak je životopis napsaný, jestli uchazeč splňuje podmínky, jak často střídá zaměstnání, jaké má vzdělání a zkušenosti a další faktory, které napoví, zda je daný uchazeč vhodným kandidátem. Vybere na základě životopisů nejvhodnější uchazeče, kteří jsou poté pozváni na pohovor.

Pohovory se liší podle pozice, na kterou se daný uchazeč hlásí, a to tak, jak je uvedeno na Obr. 12. V případě, že se jedná o pracovníka do výroby, je přítomen pouze personální ředitel, případně ten, kdo vznesl požadavek na přijetí nového zaměstnance. Na pohovoru THP je přítomný opět personální ředitel a ředitel oddělení, do kterého spadá pracovní pozice, na kterou se uchazeč hlásí. V případě, že se hledá zaměstnanec pro pracovní pozici ve středním a top managementu, je u pohovoru přítomen generální ředitel společnosti a často i jeden z jednatelů společnosti.



Obr. 12: Struktura vedení společnosti u pohovoru

Zdroj: Zpracováno podle podnikových materiálů

Pro výběr vedoucích pracovníků, THP pracovníků a manažerů podnik kromě pohovoru využívá:

- Agenturu, která sestavuje a vyhodnocuje tak zvaný „**Test schopnosti pracovat**“, který je předložen/zaslán k vyplnění danému uchazeči. Uchazeč vyplní test, odpoví na otázky, které jsou v testu obsaženy, a agentura do několika dnů vyhodnotí, zda je daný zaměstnanec vhodný či nikoli. V některých případech je hodnocení uchazeče poměrně rozsáhlé. V hodnocení jsou obsaženy informace nejenom o tom, jak by vykonával danou pozici, ale také informace o jeho chování, jak je motivován, zda je ambiciózní, zda umí dotahovat věci do konce, jak je pracovitý a spoustu dalších informací, které pomáhají personálnímu řediteli a vedení podniku vybrat toho správného zaměstnance. V příloze B je obsažen jeden z dotazníků a jeho vyhodnocení. Tento dotazník byl sestaven pro uchazeče na pozici Dispečer VZ Paskov.
- **Odborné testy** – používá podnik především pro ujištění, zda daný uchazeč ovládá to, co je potřeba pro danou pozici (např. uchazeč na pozici finanční účetní dostane test z účetnictví). Tyto testy si podnik vytváří a zpracovává sám.

O přijetí či nepřijetí uchazeče informuje personální ředitel telefonicky nebo e-mailem.

Přijetí a adaptace zaměstnance

Poté, co je uchazeč vybrán, následuje přijetí a adaptace. S přijetím zaměstnance je spojena řada administrativních činností, které má na starosti personální ředitel. Nový zaměstnanec se musí seznámit s řadou dokumentů – pracovní řád, mzdový předpis, politika IMS, organizační struktura, kodex chování, předpisy BOZP, požární ochrana a ochrana životního prostředí a samozřejmě dojde k podpisu pracovní smlouvy. Zaměstnanec musí také podstoupit lékařskou prohlídku u podnikového lékaře, který zná podnikové prostředí a potenciální rizika.

Zaměstnanec dostane čip na docházkový systém a je předán vedoucímu pracovníkovi, který ho znovu proškolí o BOZP, seznámí ho s jeho pracovním místem a úkoly. V případě potřeby nového zaměstnance zaškolí.

5.4 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování zaměstnanců

Rozmíst'ování zaměstnanců probíhá v podniku podle požadavků pracovní pozice a kvalifikace jednotlivých pracovníků. V rámci vnitřní mobility zde probíhá především vertikální mobilita, výjimečně potom i mobilita horizontální. Dochází tak k přeřazování

zaměstnanců na vyšší pozice. Přeřazování zaměstnanců na nižší pozici podnik neaplikuje, pouze ve výjimečných případech.

Vertikální mobilita probíhá v podniku především na úrovni nižšího a středního managementu. Pokud se uvolní například místo mistra výrobní linky, vždy se zjišťuje, zda na nižší pozici není někdo vhodný, kdo by danou funkci mohl zastávat. Pokud ano, daný zaměstnanec se povýší a na jeho původní pozici se hledá nový zaměstnanec. V případě, že není možnost povýšení žádného vhodného zaměstnance, přistoupí se k hledání nového zaměstnance pro funkci mistra výrobní linky. V rámci top managementu vertikální mobilita neprobíhá, podnik pro obsazování pozic v top managementu využívá agenturu, která dodává možné kandidáty podle požadavků společnosti.

Horizontální mobilita ve společnosti DITON s.r.o. neprobíhá, výjimečně dochází k přeřazení na podobnou pozici v rámci jednoho oddělení, například z finanční účetní na materiálovou účetní.

K **propouštění** zaměstnanců dochází v podniku na základě neplnění pracovních povinností, hrubého porušení pracovní kázně, porušení organizačního řádu a dalších směrnic. Může také dojít k ukončení pracovního poměru ve zkušební době, uplynutí sjednané doby v pracovní smlouvě, nebo výpovědí ze strany zaměstnance. V podniku působí rovněž 34 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni přes agenturu. Tyto zaměstnance můžeme označit jako sezónní. Pracují v podniku pouze v době, kdy probíhá výroba. V polovině prosince v podniku končí a přes zimu zde vůbec nepůsobí. Nastupují opět začátkem března, kdy již probíhají přípravy na výrobu a výroba samotná. Podnik takto snižuje náklady v době, kdy neprobíhá výroba.

5.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je podstatnou součástí řízení lidských zdrojů a personální politiky podniku. Pomáhá vytvářet pozitivní podnikové prostředí a podporuje realizaci podnikových cílů a strategie. Hodnocení je důležitou činností, která tvoří součást každodenní práce vedoucích pracovníků. Výsledky hodnocení vedou ke:

- zjištění, jak podřízení zaměstnanci vykonávají svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jejich pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž jsou v souvislosti s prací v kontaktu;

- sdělování výsledků hodnocení jednotlivým zaměstnancům a k projednávání jejich výsledků;
- společnému hledání cest pro zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají pomoci;
- úpravě, nebo doplnění popisu pracovního místa.

Podnik využívá pro hodnocení zaměstnanců *List hodnocení zaměstnance*, ve kterém jsou zaměstnanci hodnoceni ze strany svého nadřízeného. Ukázky listu hodnocení jsou uvedeny v příloze C a D.

Všichni zaměstnanci podniku se účastní procesu hodnocení zaměstnanců, při kterém jsou hodnoceny jejich pracovní výkony a chování. Každý ze zaměstnanců spadá do jedné z níže uvedených kategorií, přičemž každá kategorie je hodnocena podle rozdílných hodnotících kritérií a přísluší jí rozdílné formuláře. Pro hodnocení využívá vedoucí zaměstnanec (hodnotitel) dané formuláře, které vyplňuje a rovněž popis pracovního místa, díky kterému hodnotí, zda podřízený zaměstnanec vykonává pracovní náplň podle předepsaných postupů a pravidel. Zaměstnanci a formuláře pro hodnocení jsou rozděleni do těchto skupin:

- **THP 1** (vrcholový a střední management), do této skupiny patří THP, kteří mají podřízené (ředitelé oddělení, vedoucí výroby, vedoucí expedic, ...);
- **THP 2**, do této skupiny patří opět členové managementu, ale ti, kteří nemají podřízené;
- **D 1**, zaměstnanci pracující jako dělníci, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníkem;
- **D 2**, zaměstnanci pracující jako dělníci, kteří nepřicházejí do kontaktu se zákazníkem.

Hodnocení jednotlivých zaměstnanců provádí vždy jejich přímý nadřízený. S výsledky hodnocení zaměstnance je přímý nadřízený povinen seznámit personálního ředitele.

V DITONu probíhají tři základní druhy hodnocení: periodické (měsíční nebo čtvrtletní), roční a hodnocení před uplynutím zkušební doby. **Periodické hodnocení** slouží ke zhodnocení pracovních výkonů a chování všech zaměstnanců s následným stanovením výše pohyblivé složky mzdy (prémii) a zadáním úkolů a premiových ukazatelů pro další období. Toto hodnocení se provádí prostřednictvím formuláře „*Prémiový příslib*“. **Roční hodnocení** slouží k celkovému zhodnocení pracovních výkonů a chování zaměstnanců

za uplynulý rok s následným stanovením výše základní složky mzdy. Hodnocení se provádí pomocí formuláře „List ročního hodnocení“. **Hodnocení před uplynutím zkušební doby** se provádí v obdobném rozsahu jako hodnocení roční. Výsledek tohoto hodnocení je vedoucí pracovník povinen předat personálnímu řediteli nejpozději 7 kalendářních dnů před uplynutím zkušební doby.

Při seznamování zaměstnanců s výsledky hodnocení jejich práce se při periodickém hodnocení postupuje tak, že zaměstnanci kategorie THP jsou s výsledky seznámeni osobně. Zaměstnancům kategorie D jsou výsledky předány v písemné podobě, nebo jsou zveřejněny na podnikovém portálu. Při ročním hodnocení probíhá u všech zaměstnanců jejich seznámení s výsledky formou osobního pohovoru.

Pokud dojde při hodnocení ke sporným stanoviskům mezi hodnotitelem a zaměstnancem, kdy zaměstnanec nesouhlasí s výsledky hodnocení, vstupuje do procesu hodnocení třetí osoba – nadřízený hodnotitele. V případě, že nedojde ani takto ke shodě, poté je další osobou, která vydá konečné rozhodnutí personální ředitel.

5.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků probíhá na základě mzdového předpisu, který je součástí politiky IMS podniku a každý zaměstnanec je s tímto systémem seznámen. V podniku nejsou zavedeny tarifní mzdy, ale každý zaměstnanec má svou mzdu stanovenou mzdovým výměrem.

Mzda

Každému zaměstnanci přísluší mzda za jeho vykonanou práci. Základní mzda i s nárokem na prémie je uvedena v pracovní smlouvě a každý zaměstnanec musí podepsat mzdový výměr, čímž souhlasí s tím, že byl obeznámen s odměnou za splnění pracovních povinností. Stanovení základní složky mzdy se liší podle pracovní pozice.

- Pracovníci ve výrobě (dělníci) mají stanovenou hodinovou mzdu, která se pohybuje v průměru okolo 110 Kč za hodinu, anebo mají stanovenou výkonovou mzdu, kde jsou hodnoceni na základě dosažení požadovaných výkonů a splnění norem (např. lisaři mají stanovený počet výrobků, které musí vyrobit a určitou hranici zmetkovitosti).
- THP a management, tito pracovníci mají stanovenou měsíční mzdu.

Tab. 4 uvádí průměrnou měsíční hrubou mzdou zaměstnanců společnosti DITON s.r.o. V tabulce jsou zaměstnanci rozděleni podle pracovních pozic. Do průměrných měsíčních mezd, které jsou v tabulce uvedeny, jsou zahrnuty i prémie. Je patrné, že ve všech případech mzdy (včetně prémie) v posledních letech rostly. V managementu jsou zahrnuti pracovníci od nižšího po vrcholový management. Mzda tedy může být zkreslená vyšší mzdou ředitele společnosti. V tabulce je u manažerů patrný nárůst mezd do roku 2016 a poté pokles. Nejedná se ovšem o snížení mezd zaměstnanců. V roce 2016 je u managementu průměrná měsíční mzda vyšší z toho důvodu, že některým vrcholovým manažerům byla vyplacena mimořádná prémie za vynikající výsledky.

Tab. 4: Průměrná měsíční hrubá mzda zaměstnanců podniku v letech 2013-2017 (v Kč)

Pracovní pozice	Průměrná měsíční hrubá mzda v Kč				
	2017	2016	2015	2014	2013
Pracovník ve výrobě (dělník)	25 447	24 786	23 646	23 472	22 565
THP	31 999	31 455	30 509	30 247	29 308
Management	112 453	135 937	93 453	76 726	73 655

Zdroj: Zpracováno podle podnikových materiálů

Prémie

Prémie je příplatek nad základ stanovené mzdy. Ve společnosti DITON může každý zaměstnanec získat prémie, kde je jako základ bráno 100 % ze základní mzdy. Zaměstnanci jsou prémie uznány na základě splnění cílů a pracovních úkolů. Prémie tedy úzce souvisí s periodickým hodnocením, které provádí nadřízený pracovník. Na základě hodnocení vyplní nadřízený prémiový příslib, kde je uvedeno, na jakou prémie má zaměstnanec nárok v daném měsíci.

Příplatky

Zaměstnanci dostávají příplatky, a to jak na základě zákonem stanovených podmínek, tak podle vlastní iniciativy podniku pro dosažení spokojenosti zaměstnanců. Mezi tyto příplatky patří příplatek za: práci přesčas, práci o víkend, práci v nočních hodinách, práci ve svátek, práci ve ztížených pracovních podmínkách.

Mimořádné odměny

Pokud podnik dosáhne v daném roce velmi dobrého hospodářského výsledku, vyplácí zaměstnancům mimořádné odměny. Další formou mimořádné odměny, kterou podnik

poskytuje, jsou odměny za úspěšné projekty a odměny za dobrý výsledek provedeného dozorového auditu IMS.

Benefity

Společnost DITON nabízí svým zaměstnancům rovněž zaměstnanecké benefity, které přispívají ke spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců. Benefity se liší podle pracovní pozice. Mezi nabízené benefity patří:

- příspěvky na závodní stravování (průměrná cena pro zaměstnance je 28 Kč za jídlo);
- služební automobil (střední a top management), služební telefon a notebook;
- příspěvky na kulturu a sportovní vyžití (permanentky na fotbal, hokej, do posilovny);
- příspěvek na penzijní a životní pojištění (tento benefit nabízí svým zaměstnancům až po 3 letech, kdy jsou v podniku zaměstnání);
- další drobné benefity.

Benefity jsou pro zaměstnance pevně stanoveny, zaměstnanec si nemůže benefity přizpůsobit, proto zde nefunguje tzv. cafeteria systém.

5.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

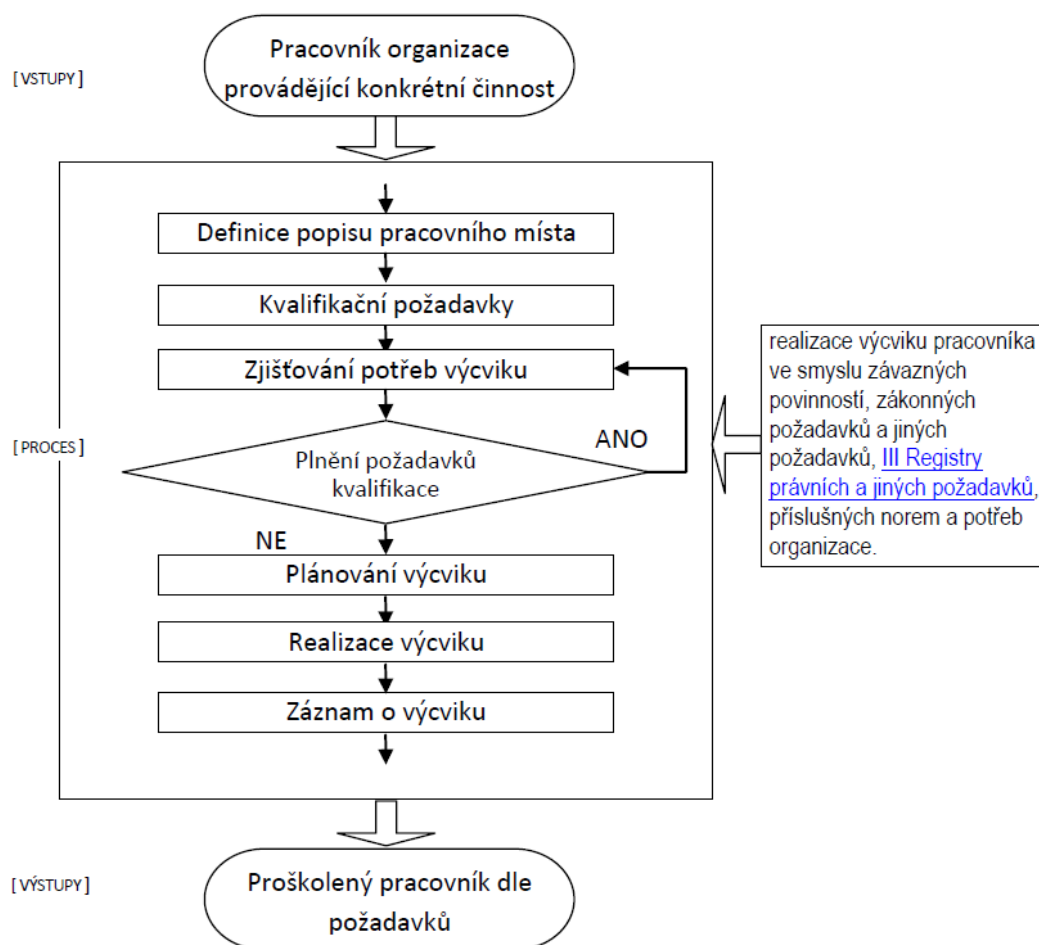
Ve sledovaném podniku probíhá plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vždy s dostatečným předstihem. Podnik na každý rok stanovuje, jaké zaměstnance bude vzdělávat, v čem bude zaměstnance vzdělávat a proškolovat, jakým způsobem a kdy bude školení probíhat. Na vzdělávání je kladen velký důraz, protože jen kvalifikovaný, motivovaný a dobře informovaný pracovník je schopen zaručit kompetentní ovládní procesů, jejich monitorování a zlepšování. V organizaci je udržován systém vzdělávání a zvyšování odborné způsobilosti pro všechny úrovně pracovníků. Za systém výcviku a vzdělávání odpovídá personální ředitel.

Kromě individuálních vzdělávacích potřeb každého pracovníka musí podnik ze zákona jednou ročně dělat školení pro všechny zaměstnance, a to v těchto oblastech:

- proškolení zaměstnanců o BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci);
- školení požární ochrany;
- školení první pomoci;

- školení odbornosti (vazači, jeřábníci, svářečské zkoušky, obsluha VZV, řidiči, ...).

Obr. 13 znázorňuje procesní schéma výcviku v podniku. Základním vstupem do tohoto procesu je pracovník. U pracovníka se podle popisu pracovního místa zjistí jeho pracovní povinnosti a stanoví se kvalifikační požadavky, které jsou nutné k tomu, aby zaměstnanec danou práci vykonával efektivně. Pokud zaměstnanec splňuje požadavky z hlediska kvalifikace a odbornosti pro danou pozici, není nutné ho v tomto ohledu školit. V případě, že má zaměstnanec kvalifikační nedostatky, je personálním ředitelem a odpovědným vedoucím naplánován výcvik zaměstnance. Závěrečným výstupem je proškolený pracovník.



Obr. 13: Procesní schéma výcviku zaměstnance

Zdroj: Podnikové materiály

Zjišťování potřeb výcviku je v organizaci prováděno pro zajištění požadované odborné kompetence pracovníků. Pokud pracovník nespĺňuje tyto požadavky, proces výcviku jim umožní požadované kompetence dosáhnout. Pro zjišťování potřeb výcviku jsou pracovníci podniku rozděleni do několika skupin.

1) Řídící funkce

Zjišťování potřeb provádí personální ředitel. Výcvik je zaměřen na pochopení a zdokonalení principů IMS v podniku, aplikaci nástrojů řízení kvality, dále pak pochopení a správná aplikace bezpečnosti na pracovišti a vztahu k životnímu prostředí.

2) Techničtí pracovníci

Zjišťování potřeb výcviku zabezpečuje opět personální ředitel společnosti. Výcvik je zaměřen především na zvýšení přínosu pro podnik. Zkoumá se, zda je zaměstnanec schopen ovládat měřicí a zkušební přístroje, zda rozumí a umí číst v používané dokumentaci a zda je seznámen s povinnostmi v rámci IMS a bezpečnosti na pracovišti.

3) Vedoucí pracovních skupin a dělníci

U této skupiny provádí zjišťování potřeb přímý nadřízený. Školení je zaměřeno na znalosti a dovednosti potřebné k plnění požadovaných pracovních úkolů, tj. na správné provádění technologických postupů, ovládání přístrojů, nástrojů a strojů, na chápání projektové dokumentace a objasnění povinností vůči kvalitě, životnímu prostředí a bezpečnosti na pracovišti.

V organizačním řádu je vzdělávání zaměstnanců rozděleno do dvou skupin, a to na vzdělávání nově přijatých zaměstnanců a péči o stávající zaměstnance.

- Nově přijatí zaměstnanci

Noví zaměstnanci jsou proškoleni především v BOZP, požární ochraně a dalších předpisech stanovených zákonem. Dále jsou proškoleni a seznámeni s vizí organizace a provozovaném IMS. Nový zaměstnanec je následně předán vedoucímu zaměstnanci, který ho formou instruktáže zaučuje na jeho pozici.

- Péče o stávající zaměstnance

V rámci interního vzdělávání jsou zaměstnanci vzděláváni a školeni především v oblastech kvality, práce se zákazníky, provádění technologických postupů a dalších činností odpovídajících politice IMS. Vzdělávání se liší podle pracovní pozice zaměstnance.

Zajímavým vzdělávacím programem, který podnik nabízí svým THP pracovníkům a které provádí několikrát do roka, jsou školení tzv. měkkých dovedností (komunikace s lidmi, sebereflexe, kreativní řešení problémů, zvyšování kvalifikace, samostatnost, asertivní

jednání, ...). Díky tomuto školení se zaměstnanec může zdokonalit v práci s lidmi, naučí se jak lidi řídit, jak s nimi spolupracovat, jak vytvářet týmové prostředí, jak hodnotit své podřízené, nebo jak je motivovat k lepším výkonům.

Pracovníci ve výrobě jsou naopak školeni každý měsíc, příkladem jsou lisaři, kteří se jednou měsíčně schází s výrobním ředitelem, opakují si postupy a řeší měsíční zmetkovitost a kvalitu výrobků.

Jak již bylo řečeno na začátku této kapitoly, podnik plánuje jednotlivá vzdělávání dopředu. Sestavuje tedy určité vzdělávací plány, díky kterým může žádat o dotační podporu. Podnik nyní uspěl v žádosti o dotaci z dotačního programu „*Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II)*“. Dotace jsou použity na zaplacení mezd zaměstnanců, kteří jsou školeni, na školitele, občerstvení nebo pronájmy školících místností. Podnik v současné době mění svůj stávající podnikový systém za nový, který je kvalitnější a dokáže lépe propojit podnikové procesy a zpracovávat jednotlivé výstupy. Pro práci v novém systému je potřeba proškolit zhruba 40 % stávajících zaměstnanců, kteří se musí naučit s programem pracovat a umět interpretovat výstupy programu. Část dotace bude rovněž použita na školení všech THP pracovníků, kteří budou proškoleni v tom, jak pracovat s produkty Microsoft Office, konkrétně Microsoft Office Excel a Microsoft Office Word. Důraz je kladen především na práci s MS Excel, jelikož nový podnikový systém umožňuje exportovat výstupy do tohoto programu, ve kterém se provádí zpracování dat.

V podniku probíhá i neplánované vzdělávání, především na základě legislativních změn, a to tak, aby veškeré podnikem prováděné činnosti byly v souladu se zákonem a stanovenými normami.

7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Podnik v současné době zaměstnává více zaměstnanců z řad generace X a jeho záměrem je hledání a zaměstnávání pracovníků generace Y. Podnik postupně přizpůsobuje personální činnosti aktuálním potřebám pracovního trhu. Správné nastavení personálních činností je důležité k tomu, aby podnik získal a udržel kvalitní zaměstnance. Fakt, na který podnik musí brát zřetel, je podle slov personálního manažera to, že pro zaměstnance z řad generace Y je přirozené zkoušet nová zaměstnání. V podniku vydrží kolem tří až pěti let a poté chtějí zkusit jiné zaměstnání.

Zástupci generace Y se orientují na pozice, které jsou velmi dobře finančně ohodnoceny, mají vyšší flexibilitu a především je pro ně práce smysluplná a dává jim pocit, že jsou pro podnik nepostradatelní.

Podle průzkumu hledají zástupci generace Y volné pracovní pozice především na internetu a dále přisuzují velkou váhu doporučením od známých. **Náborové metody** má podnik zavedené a přizpůsobené aktuálním požadavkům pracovního trhu. Podnik využívá pro zveřejňování pracovních nabídek a komunikaci s potenciálními uchazeči internetové pracovní portály a sociální sítě. V podniku je rovněž vhodně zavedený referral systém, který přispívá k nalezení nového zaměstnance.

Úspěšní a neúspěšní uchazeči jsou o výsledku přijímacího procesu informováni prostřednictvím e-mailu, nebo telefonicky. Podnik vede databázi všech uchazečů o pracovní pozice, pro které hledal nové zaměstnance. V případě nutnosti přijetí nového zaměstnance čerpá personální manažer z databáze uchazečů. Tímto způsobem se podnik snaží ušetřit na nákladech za zveřejnění inzerátu na pracovních portálech a zároveň čas personálního manažera.

Autor v kapitole 5.3 uvedl, že podnik aktuálně hledá zaměstnance na pozici vedoucího VZ Čeperka. Pracovní nabídka byla zveřejněna na internetu jako elektronický inzerát. Na tuto nabídku reagovalo přes 50 uchazečů. Podle statistiky, která byla autorovi poskytnuta, bylo 80 % uchazečů z generace Y. Již dříve autor uvedl, že zástupci generace Y jsou ambiciózní a s vyšší pozicí si automaticky spojují lukrativnější platové ohodnocení. Tyto faktory můžeme považovat jako důsledek velkého zájmu uchazečů z řad generace Y o tuto pracovní pozici.

Autor práce by v oblasti nábory doporučil více specifikovat požadavky na potenciálního zaměstnance a upravil inzeráty tak, aby podnik místo kvantity získal kvalitu. Takové opatření usnadní práci personálnímu manažerovi při třídění životopisů. Druhou variantou, kterou by podnik mohl využít, jsou personální agentury, které v současné době využívá pouze pro hledání zaměstnanců do středního a vrcholového managementu. Tento způsob je ovšem nákladný a autor práce by podniku spíše doporučil zaměřit se na výše zmíněné zkvalitnění inzerátů a specifikaci podmínek. Dále autor doporučuje **zvýšit odměnu stálým zaměstnancům za doporučení vhodného zaměstnance ze současných 3 000 Kč na 5 000 Kč po splnění předem stanovených podmínek.**

Odměňování působí na zaměstnance jako motivační faktor. V průzkumu naprostá většina dotázaných uvedla, že by měli zájem o pracovní pozici v managementu nebo THP pracovníka. V návaznosti na tyto pozice zvolila generace Y jako nejdůležitější pracovní podmínku, na základě které se rozhoduje o pracovní pozici, finanční ohodnocení. Z průzkumu vyplývají rovněž informace o tom, jakou výši hrubé mzdy tato generace požaduje. Nejvíce byla volena možnost 25 000 – 30 000 Kč hrubého a 30 000 – 35 000 Kč hrubého. V kapitole 5.6 autor uvedl tabulku, ve které jsou znázorněny průměrné hrubé měsíční mzdy pracovních pozic v podniku za posledních pět let. Průměrná hrubá měsíční mzda včetně prémie byla v roce 2017 u THP pracovníka 31 999 Kč a u pracovníků v managementu 112 453 Kč. Průměrná hrubá mzda managementu je zkrácena mzdami vrcholových manažerů, po jejich odečtení se průměrná hrubá mzda středního a nižšího managementu pohybuje okolo 36 500 Kč včetně prémie. Základní hrubá mzda pro tyto pozice osciluje kolem 30 000 Kč. Platové ohodnocení zaměstnanců má podnik nastaven podle aktuální ekonomické situace na trhu, dosažených a očekávaných hospodářských výsledků. **Odměňování odpovídá požadavkům generace Y vyplývajících z průzkumu.**

Po finančním ohodnocení jsou pro zaměstnance motivačním faktorem i nabízené zaměstnanecké benefity. Podnik nabízí svým zaměstnancům dotované závodní stravování, příspěvky na kulturu, zdravotní a penzijní pojištění a další benefity. Zástupci generace Y v průzkumu uvedli, že právě o tyto benefity jeví největší zájem. Rovněž uvedli, že by preferovali také jazykové a odborné kurzy. Jazykové kurzy ve svých zaměstnaneckých benefitech společnost DITON nenabízí. **Podle autora by o možnosti poskytnout zaměstnancům podobné kurzy měla uvažovat.**

Další důležitou oblastí jak pro podnik, tak pro zaměstnance je způsob **hodnocení pracovního výkonu**, zpětná vazba hodnotitele a celková komunikace se zaměstnancem.

V podniku probíhá hodnocení zaměstnanců pomocí hodnotících listů, pomocí kterých hodnotí pracovní výkony přímý nadřízený zaměstnanec. Forma zpětné vazby se liší podle typu prováděného hodnocení. Při ročním hodnocení jsou všichni zaměstnanci o výsledcích informováni osobně, ale při periodickém hodnocení bývají zaměstnanci informováni o výsledcích elektronickou cestou nebo krátkým rozhovorem. Pro zástupce generace Y je důležitá zpětná vazba. Musí vědět, k čemu jejich práce slouží, jaké podávají výkony, zda je s nimi nadřízený spokojený a že podnik dosahuje kvalitních výsledků. V průzkumu bylo u způsobu hodnocení pracovního výkonu nejčastěji uváděno, že generace Y preferuje hodnocení přímým nadřízeným a vyžadují osobní zpětnou vazbu.

Autor v rámci hodnotícího procesu navrhuje **přístup při hodnocení pracovního výkonu k formě hodnocení 360 stupňovou metodou**, alespoň u zaměstnanců, kteří úzce spolupracují a komunikují se zákazníky a dodavateli. Při periodickém hodnocení, především pracovníků ve výrobě, podnik poskytuje zpětnou vazbu pouze elektronicky. Podle autora by bylo vhodné i **pracovníky ve výrobě informovat osobně**, především kvůli osobnímu kontaktu. Ke každému zaměstnanci je potřeba přistupovat individuálně a motivovat ho k lepším výkonům.

Podnik má vhodně nastavený hodnotící proces, který slouží jako podklad pro odměňování zaměstnanců. **Při osobní konzultaci by bylo vhodné zaměstnanci interpretovat výsledky a společně s ním najít možná řešení vedoucí k lepším výkonům.**

V oblasti **vzdělávání zaměstnanců** vyplývají z průzkumu dvě preferované oblasti pro vzdělávání. Konkrétně zvyšování odbornosti pro danou pracovní pozici a vzdělávání se v oblasti cizích jazyků. Častým důvodem vedoucím k tomu, proč podnik školí své zaměstnance, jsou legislativní změny a nutnost vzdělávat a školit zaměstnance v oblastech, které jsou stanoveny zákonem. Podnik ale také cílí na vzdělávání zaměstnanců pro zvýšení jejich kvalifikace a odbornosti. Každý rok plánuje vzdělávací programy, které jsou zaměřeny na konkrétní pracovní pozice. Každá pracovní pozice má možnost zvyšovat svou kvalifikaci. Managementu a THP pracovníkům jsou poskytována školení pro zdokonalování v práci s počítačovými programy, se kterými pracují. Zaměstnanci, kteří jednají se zákazníky, například obchodní zástupci, mají možnost zdokonalovat se v komunikaci a učí se, jak prodávat a vhodně kontaktovat zákazníka, aby projevil o produkty podniku zájem. Pracovníci ve výrobě jsou školeni především v oblasti jejich působení. Jsou jim financovány kurzy na získání různých certifikátů pro zvýšení odbornosti.

Podnik tedy cílí především na zvyšování těch dovedností, které zlepší výkonnost zaměstnanců a celkové výkony podniku. Problém vidí autor v oblasti cizích jazyků. Ačkoli podnik působí především na tuzemském trhu, vyváží některé výrobky i do zahraničí. Zaměstnanci jsou nuceni komunikovat v anglickém a německém jazyce. Zároveň podnik využívá pro výrobu betonových výrobků německé technologie, ale pouze dva zaměstnanci jsou schopni plyně hovořit německým jazykem. Většina zaměstnanců tedy cizí jazyky neovládá.

Autor doporučuje podniku, aby poskytoval zaměstnancům podnikem hrazené jazykové kurzy, především anglického a německého jazyka. U některých pracovních pozic by tyto dovednosti měl podnik přímo vyžadovat, ulehčí se tak spolupráce se zahraničními odběrateli a dodavateli. **Způsob metody vzdělávání by byl nejvhodnější vzdělávání on the job (na pracovišti).** Důvodem je, aby zaměstnanci po pracovní době nemuseli dojíždět na jiné místo. Pokud budou kurzy probíhat přímo v podniku, zaměstnanci budou více motivováni tyto kurzy navštěvovat a bude také vyšší účast. Zároveň si zvýší své dovednosti a budou mít větší příležitost ke kariéernímu růstu.

Příloha B – Test schopnosti pracovat

DITON s.r.o.

Jednotlivé shrnutí

Projekt: Dispečer - Paskov

Stav: Confidential

Datum zprávy: 23/01/2018

DITON s.r.o.

Datum zahájení: 09/10/2017

Datum ukončení: 23/01/2018

Celkový počet kandidátů: 2

Not evaluated: 2

Kód	Jméno	Pohlaví	Věk	Výsledek
J198KXXXXX	-	Muž	18 až 100	Vyplněno

Shrnutí

Osobnostní profil na pozici dispečera

V tomto dotazníku nehodnotíme výkonnost, motivaci, ani odbornost kandidáta. Díváme se na jeho pracovní potenciál vzhledem k pozici, na kterou se hlásí.

Tomuto člověku vyhovuje různorodá a kreativní práce. Není to typ člověka, který by se mohl dlouhodobě věnovat rutině a dělat dokola to samé. Potřebuje mít na starosti více různých aktivit, aby byl v práci spokojený.

V současnosti ho válcuje nějaký momentální problém. Něco, co mu bere hodně pozornosti a díky čemu je více nervózní, méně soustředěný a rozladěnější, než kdy jindy. Je potřeba, aby se na daný problém podíval a našel řešení. Během dne mu k tomuto problému neustále utíká pozornost a dokud ho nevyřeší (nebo alespoň neudělá nějaký dílčí krok směrem k řešení), nebude se mu dařit dobře. Kdyby v tomto stavu nastoupil na novou pozici, nebude schopný se rychle zaškolit a dělat bezchybnou práci.

Je dost možné, že má pocit, že je to tak velký problém, že jej ani nemůže vyřešit. Sám má pocit, že je to prostě osud a že s tím nemůže nic udělat. Je ale opravdu potřeba, aby v tom byl iniciativní a udělal alespoň malý krok směrem k řešení. Pak se mu osobně bude dařit lépe.

V současnosti je totiž kvůli tomuto problému (a osobě, se kterou ho řeší) nestabilní a pohybuje se jak v aktivitě, tak emočně "nahoru" a "dolů". Má období, kdy cítí příval energie a je schopný si velmi dobře poradit s věcmi, které má na starosti. Pak se ale probudí a cítí, že se musí přemáhat, může být náchylnější k chybám a pro ostatní bývá v tento moment těžké s ním komunikovat. Díky těmto vlnám nemůže naplno využít svůj potenciál.

Jeho velmi silná stránka je "tah na bránu". I když je to pro něj v životě těžké a někdy má co dělat, aby všechno zvládl - díky této vlastnosti se mu

daří být úspěšný a dosahovat toho, čeho chce. Jen to jde ztuha a ne s takovou lehkostí, jako by mohlo.

Má obrovský potenciál dotahovat spoustu věcí do konce a prosadit to, co potřebuje. Jen teď k tomu nemá chuť a energii. Je pravda, že tento dotazník ukazuje na jeho momentální stav. A vše je ovlivněné výše zmíněným problémem.

Info pro Vás: v takovém stavu by opravdu nebyl schopný pobrat novou pozici. Jeho duplikace (bystrost) je velmi omezená a dělal by chyby a neustále byste mu opakovali vše dokola. Vytvářel by vám problémy, místo toho, aby hledal řešení. Nefungoval by jako týmový hráč, ale spíše solitér. Je ponořený v tom, co řeší a teď dokáže dosahovat výsledků jen v oblasti, kde je odborník a kde už se mu v minulosti velmi dařilo. Na nové pozici, kde ještě nemá zkušenosti, by úspěchu moc nedosáhl. Je vnitřně velmi nervózní a zaměřený na negativa a problémy.

Zásadní je, aby se opravdu podíval na to, co v životě řeší a začal dělat kroky dopředu. Jakmile se toto ustálí, on sám se bude cítit jinak a může začít fungovat více organizovaněji a vytvářet dobré vztahy. Teď je to hodně komplikovaná osobnost.

Povahové vlast.	Body	-100	-19	0	32	100
A Stabilita Uspořádanost, stálost	-58					
B Pozitivnost Pozitivní, orientovaný na řešení	-60					
C Klid Klidný, sebekontrola	-99					
D Jistota Důslednost, předvídatelnost	2					
E Aktivita Úroveň energie, vitálnost	-2					
F Tah na bránu Přesvědčení, asertivita	88					
G Zodpovědnost Zodpovědný, iniciativní	-84					
H Správný odhad Tolerance, spravedlnost	-42					
I Empatie Souhlas, přátelskost	-46					
J Komunikace Společenský, živě hovorný	-60					

Výsledky EXEC-U-Testu
DITON s.r.o.

Datum: 09/10/2017	Projekt: Dispečer - Paskov
Pohlaví: Muž	Kontakt:
Věk: 18 až 100	Kód:

DŮLEŽITÁ POZNÁMKA

Vztahy mezi jednotlivými povahovými vlastnostmi jsou důležitější než individuální hodnoty jednotlivých vlastností. Výsledky testu jsou proto jen podkladem pro hlubší analýzu produktivity a potenciálu testovaného. V každém případě se obraťte na vyhodnocovatele!

UPOZORNĚNÍ

Graf poskytuje dočasně věrohodný obraz jeho osobnosti, protože odpovídal na otázky testu dost rozporuplným způsobem. Dává však určitou představu o tom, jak se právě teď cítí, myslí a chová. Pozorování, které v čase testování udělal, byly nejisté. Odrážejí jeho vnitřní rozporuplnost a nejistotu, která by mohla způsobit změnu jeho rozhodnutí na základě nějakého impulsu nebo toho, že je ovlivněn jinými. Jeho trvalý postoj v životě je často "Nebylo by lépe, kdyby...?". Není přesvědčen o tom kdo je a co dělá, nebo čím chce skutečně být a dělat. To je to, co leží za jeho impulsivností. Výsledkem je, že nemá logické vysvětlení pro své nepředvídatelné chování. Občas dokáže dosahovat vysoké cíle. Jindy nemusí dosáhnout vůbec nic. Může měnit směry a možná, že je zatažen do různých aktivit, které ve skutečnosti navzájem nesouvisí, a to mu brání dosáhnout to, co původně zamýšlel. Protože se testovaná osoba spoléhá na jistotu jiné osoby, kterou považuje za silného "rádce", tento sklon nemusí být vůbec vidět. Mějte prosím na paměti, co je uvedeno výše, když budete číst následující popis jednotlivých charakteristik.

A Stabilita

(Určuje úroveň koncentrace, standardy, smysl pro pořádek, plánování a organizování) Jeho stabilita je omezená. Není svědomitý, má jen omezený smysl pro fungující pořádek a málo organizačních schopností. Často se mu zdá těžké koncentrovat se na svoje úkoly delší časové období. Odklání se od svých plánů a snadno se stává rozptýleným, proto má sklon "uvíznout" na fixních nebo letmých myšlenkách. I když by mohl dosahovat vysoké standardy, není velmi svědomitý ve svojí práci, ale spíše lajdácký a může být nedbalý nebo neorganizovaný. Doporučujeme dále prověřit jeho současnou stabilitu.

B Pozitivnost

(Určuje úroveň nadšení, radosti, uspokojení při dosahování vlastních cílů) Nemá často dobrou náladu, protože není spokojen sám se sebou a svým životem. Existují určité oblasti, kde nedosáhl to, co si zpočátku naplánoval. Toto by mohlo být příčinou, že vždy hledá "zajímavější" cíle. Má však množství nevyřešených problémů, které mohou způsobit, že je pro něj těžké zvládat nové úkoly. I když by mohl bojovat za to, aby uskutečnil své projekty, jeho příliš pesimistický názor na život, mu často brání najít jednoduchá a dobrá řešení na vznikající problémy.

Upozornění

Je náznak, že se cítí méněcenný a osobně nejistý. Může mu připadat těžké být energickým a udržet si své hledisko nebo přesvědčení. Občas zažívá pocit, že si neví rady s věcmi, které je ve skutečnosti schopen zvládnout. Výše uvedená prohlášení, týkající se jeho štěstí, neplatí stále. Úroveň jeho štěstí je nestabilní. Má období, kdy je šťastný a veselý, za nimi následují období smutku, a možná dokonce deprese.

C Klid

(Určuje klid, schopnost nedat se vyrušit, sebekontrolu, trpělivost a schopnost relaxovat v protikladu k nervozitě, podrážděnosti) Má sklon obávat se a být v napětí. Má těžkosti uvolnit se. Naléhavé a nezvyklé situace ho často znervózňují a rychle dokáže ztratit svou vyrovnanost. Snadno se rozptýlí a podráždí a potom svou nervozitou může rozrušit ostatní. Stojí ho mnoho úsilí "zachovat si chladnou hlavu", a proto trpí tím, že se rychle unaví jak fyzicky, tak i duševně.

D Jistota

(Určuje důslednost, předvídatelnost, jasnost pozorování, vědomosti)

E Aktivita

(Určuje úroveň energie, dynamičnosti, iniciativy, vitality, energičnosti) Není moc aktivní a má sklon být pomalý. Z tohoto důvodu víc upřednostňuje klidnou sedavou práci, která vyžaduje málo úsilí. Má potíže "nastartovat se" a ukončování hlavních úkolů mu zabírá hodně času. Kvůli tomu má v práci potíže, a také má problém udržet si nebo zastávat nějakou práci. Je spíše "divák" než "hráč".

F Tah na bránu

(Určuje odhodlání, snahu, přesvědčení, rozhodnost, schopnost prosadit se, sílu) Jeho nejistota a nestálost výrazně snižují jeho schopnost opravdu věci dotáhnout.

Upozornění

Nedělá tak moc, jak by mohl. Je schopný zvládat a kontrolovat lidi a situace v životě a v práci, ale nevyužívá dostatečně svou energii a talent. Mohl by být produktivnější. Občas má značné těžkosti "nastartovat se".

G Zodpovědnost

(Určuje schopnost zapříčinit, zodpovědnost za něco, svědomitost, objektivnost a nestrannost)

Přebírá zodpovědnost jedině za úkoly, které mu byly oficiálně přiděleny. Chybí mu smysl starat se o víc, než jen o své bezprostřední okolí. Sebe samého nepovažuje za příčinu toho, co se děje jemu a kolem něj. Když čelí těžkostem a obavám, je náchylný "dumat". Nevěř v to, že je schopen ovlivnit chod událostí a pravděpodobně bude obviňovat ostatní nebo "okolnosti", když se něco nevydaří nebo se něco stane problematické. I přesto, sebe samého považuje za odpovědnou osobu, a mohl by protestovat, kdyby se někdo pokoušel tvrdit něco jiného. Vzhledem ke svému egocentrickému postoji, je velmi citlivý na kritiku. Často na ni reaguje neanalytickým způsobem a cítí se hluboce uražen.

Upozornění

Je poměrně otevřený a schopný, ale ve svých úvahách nedohlédne na možné, dlouhodobé následky svých činností. Má sklon obviňovat ostatní a nebude akceptovat myšlenku, že měl jakoukoliv zodpovědnost za to, co se stalo nebo stane.

H Správný odhad

(Určuje konstruktivní kritiku, shodu, spravedlnost, logické myšlení)

Často má těžkosti se správným hodnocením okolností, protože má sklon být kritický, podezíravý a netolerantní vůči ostatním. Klade příliš velký důraz na nedostatky lidí a má problém vidět pozitivní stránky věci. Mohl by považovat svou kritiku za realistickou, nevyhnutnou a konstruktivní, ale ve skutečnosti je víc pravděpodobné, že tímto postojem spíše zastavuje a frustruje jiné, než jim pomáhá a podporuje je.

Upozornění

Snaží se být spíše "zajímavý", než by se skutečně "zajímal". Je lhostejný k lidem ve svém okolí, nesnáší je a má egocentrické manýry. Je velmi těžké s ním vycházet.

I Empatie

(Určuje přátelskost, souhlas, zdvořilost, slušnost, spolehlivost, důvěru v jiné, náklonnost k jiným)

Obyčejně si udržuje viditelný odstup. Může se jevit jako dost zdvořilý a laskavý, ale v té samé chvíli je trochu necitlivý nebo formální. Má sklon nevídat si pocitů jiných lidí. Může mít "chladný" vztah se svými blízkými, a není obzvlášť ohleduplný.

J Komunikace

(Určuje kvalitu komunikace, srdečnost, živou a pestrou komunikaci)

I když možná mnoho mluví, jeho komunikace nevytváří žádný efekt. Ve skutečnosti je stydlivý, odtažitý a upjatý, když ho požádáte o vyjádření jeho skutečných myšlenek. V přítomnosti jiných se necítí pohodlně, spíše by si možná přál skrýt se nebo "propadnout se do země". Aktivně se vyhýbá tématům, která by mohla odhalit věci, o kterých nechce, aby věděli ostatní.

Produktivita - interní audit

- 1. Můžeme říct, že za každým členem firmy je vidět nějaký výsledek, za který pak tato osoba dostává mzdu, odměny, podporu apod. Výsledek práce můžeme jiným slovem označit jako "produkt".** Definice produktu: úplně dokončený, hodnotný výsledek nějaké akce, který má výměnnou hodnotu uvnitř nebo vně firmy. Například: V pekárně je pekař. To, co dělá je, že peče. Jeho výsledek je "upečený chléb". Jako výměnu za upečený chléb dostává tento pekař mzdu. Jiný příklad: Recepční ve firmě vyřizuje telefonáty a směřuje návštěvy k zaměstnancům. Jejím výsledkem by tedy mohlo být "efektivně přepojené telefonáty a návštěvy nasměrované ke správné osobě". Jako výměnu za tento "produkt", dostává recepční mzdu. První otázka zní: Souhlasíte s tím, že každá pozice v organizaci má "produkt"? *Ano, úplně*
- 2. Můžete krátce vysvětlit svou předcházející odpověď?**
Každý zaměstnanec ve firmě by měl vytvářet nějakou hodnotu nebo jeho část.
- 3. Jaká je Vaše stávající pozice?** *Jednatel*
- 4. Jak dlouho na této pozici pracujete?** *3 roky*
- 5. Co je Vaším výsledkem práce na této pozici?**
Je to: (napište prosím Vaši odpověď): [Řídit firmu a někam ji směřovat.]
- 6. Měříte Vy nebo někdo jiný množství Vaší produkce?** *Do určité míry*
- 7. Prosím popište vlastními slovy množství Vaší produkce za určitý čas. Pokud chcete vložit graf s Vašimi výsledky, můžete to snadno udělat přes "Popis produkce + graf"** *Popis produkce [Příprava bussines plánu, navazování nových obchodních kontaktu a vyhledávání nových obchodních příležitostí.]*
- 8. Existuje možnost, jak byste mohl/a porovnat své výsledky ve srovnání s jinými lidmi? (ať už vevnitř Vaší firmy nebo mimo ní).** *Je pro mě těžké to porovnat.*
- 9. Máte stanovené cíle nebo rozpočet, se kterými pracujete?** *Ano*
- 10. Jsou Vaše výsledky nad nebo pod plánem?**
Pod (popište detaily): [V tuto chvíli je vše v přípravě.]
- 11. Kdo je Váš přímý nadřízený? Prosím napište jeho jméno a pozici.**
Já
- 12. Proč děláte tuto práci?**
Protože mě baví a dává mi smysl. Myslím si, že jsem na správné cestě.
- 13. Co je pro Vás ten nejdůležitější faktor, abyste v práci byli spokojení?**
Práce mě musí bavit a musí mě dobře uživit.
- 14. Čím jste užiteční svému zaměstnavateli? A čím je Váš zaměstnavatel užitečný Vám?** *Pro dosažení výsledku umím obětovat cokoliv.*
- 15. Prosím uveďte příklady Vašich výsledků nebo úspěchů, na které jste pyšní nebo se kterými jste spokojení. (můžete zahrnout i Vaši předchozí práci a také jiné oblasti Vašeho života)**
Několikrát jsem padl na dno a ne svojí vinou a opět jsem se uměl postavit na nohy, třebaže ostatní to vzdaly.

Příloha C – List pro periodické hodnocení THP zaměstnance

**LIST HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE DITON s.r.o.
za období**

Druh hodnocení: **PERIODICKÉ**

Kategorie hodnocení: **THP**

Jméno a příjmení hodnoceného:

Druh práce (název funkce):

Osobní číslo:

Středisko/útvár:

Jméno a příjmení hodnotitele:

Druh práce (název funkce):

Stanovené cíle, úkoly a další hodnocená kritéria	Plnění v Kč
<p>Část 1.:</p> <p>➤ plnění úkolů dle platného popisu pracovního místa, zadaných hodnotitelem v průběhu výše uvedeného období nebo vyplývajících z jednání, porad apod. (z hlediska dodržení termínu a kvality)</p> <p>Část 2.:</p> <p>Splnění plánovaných ukazatelů:</p> <p>Část 3.:</p> <p>Splnění jmenovitých úkolů:</p>	<p>Příslib:</p> <p>Odměna:</p>
Stanovené cíle, úkoly a další hodnocená kritéria	Plnění v %

<p>Část 4.:</p> <p>Hodnocení některých dalších kritérií:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ profesionální prezentace firmy➤ samostatnost a iniciativa➤ spolehlivost a zodpovědnost➤ ochota ke spolupráci s předáváním zkušeností➤ zodpovědnost za svěřené prostředky➤ zájem o zvyšování kvalifikace včetně splnění požadavků dle příslušné Specifikace pracovního místa	<p>Příslib:</p> <p>Odměna:</p>
<p>ZÁVĚR HODNOCENÍ:</p> <p>Celková výše prémie za výše uvedené období činí ,- Kč.</p> <p>Jiné závěry vyplývající z hodnocení:</p>	

Datum:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

Příloha D – List pro roční hodnocení THP zaměstnance

**LIST HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE DITON s.r.o.
za období**

Druh hodnocení: **ROČNÍ**

Kategorie hodnocení: **THP mající podřízené pracovníky**

Jméno a příjmení hodnoceného:

Druh práce (název funkce):

Osobní číslo:

Středisko/útvár:

Jméno a příjmení hodnotitele:

Druh práce (název funkce):

Blok	Kritérium	Hodnocení				
Výsledky práce a pracovní chování	➤ kvalita vykonané práce	1	2	3	4	5
	➤ dodržování termínů	1	2	3	4	5
	➤ schopnost koncepční práce	1	2	3	4	5
	➤ profesionální prezentace firmy	1	2	3	4	5
	➤ efektivní využívání pracovního času	1	2	3	4	5
Vztahy na pracovišti	➤ jednání s lidmi	1	2	3	4	5
	➤ schopnost týmové práce	1	2	3	4	5
	➤ schopnost řešit konflikty	1	2	3	4	5
	➤ schopnost motivovat	1	2	3	4	5
	➤ ochota ke spolupráci a předávání zkušeností	1	2	3	4	5
Řízení lidí	➤ utváření a řízení týmu	1	2	3	4	5
	➤ schopnost plánovat, rozdělovat a kontrolovat práci	1	2	3	4	5
	➤ delegování pravomocí	1	2	3	4	5
	➤ autorita u podřízených	1	2	3	4	5
	➤ vytváření důvěry u podřízených	1	2	3	4	5

Předpoklady pro práci	➤ úroveň znalostí a dovedností	1	2	3	4	5
	➤ samostatnost a iniciativa	1	2	3	4	5
	➤ spolehlivost a zodpovědnost	1	2	3	4	5
	➤ zájem o zvyšování kvalifikace	1	2	3	4	5
	➤ loajalita k firmě	1	2	3	4	5

Pozn.: škálu hodnocení vyjadřuje hodnocení v podobě známek