

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Personální řízení ve vybrané firmě

Bc. Adéla Štěpánová

2023

Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adéla Štěpánová**
Osobní číslo: **E21113**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Personální řízení ve vybrané firmě.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikace potřeb celoživotního vzdělávání. Popis stávající personální politiky ve vybrané firmě. Návrh vhodného konceptu způsobu celoživotního vzdělávání s ohledem na potřeby vybraných pracovních pozic.

Osnova:

- Problematika řízení lidských zdrojů.
- Stávající personální politika ve vybrané firmě.
- Popis vybraných typových pozic a jejich kvalifikačních požadavků.
- Návrh konceptu pro oblast personálního vzdělávání.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
EGER, Ludvík. E-learning a jeho aplikace: s orientací na vzdělávání a profesní vzdělávání Millennials. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2020. ISBN 978-80-261-0952-5.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
LONGWORTH, Norman, DAVIES, W. Keith. Lifelong learning. 2. vydání. New York: Routhledge, 2013. ISBN 0-7494-1972-5.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9527-5.
Zdroje na internetu.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Jonášová, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem práci s názvem Personální řízení ve vybraném podniku vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2023

Bc. Adéla Štěpánová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing, Haně Jonášové, Ph.D. za její ochotu, vstřícnost, trpělivost, cenné rady a připomínky. Zároveň bych chtěla velice poděkovat společnosti AGRO CS a.s. a své rodině, která mi při vytváření této práce byla oporou a podporovali mě během celého studia.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá identifikací potřeb celoživotního vzdělávání ve společnosti AGRO CS a.s. Úvodní část se zaměřuje na problematiku personálního řízení a s ní související pojmy. V části navazující je představena společnost AGRO CS a.s. a je popsán stávající stav personální politiky. V neposlední řadě je práce zaměřena na koncept celoživotního vzdělávání s ohledem na potřeby typových pozic. Závěr práce obsahuje hodnocení stávajícího stavu a návrhy na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální činnost, řízení lidských zdrojů, celoživotní vzdělávání, školení, kvalifikace

TITLE

Personnel Management in the Production Company.

ANNOTATION

This thesis deals with the identification of the needs for lifelong learning in AGRO CS a.s. The introductory part focuses on the issue of personnel management and related concepts. In the following part the company AGRO CS a.s. is introduced and the current state of HR policy is described. Furthermore, the thesis focuses on the concept of lifelong learning with regard to the needs of type positions. The thesis concludes with an assessment of the current situation and suggestions for improvement.

KEYWORDS

Personnel activities, human resource management, lifelong learning, training, qualification

OBSAH

ÚVOD	7
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	8
1.1 ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	8
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	9
2 TRENDY PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	16
3.1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	16
3.2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	17
3.3 CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ	17
3.4 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ	17
3.5 PROBLÉMY VE VZDĚLÁVÁNÍ	18
4 CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19
4.1 IDENTIFIKACE A ANALÝZA POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ	19
4.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	20
4.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	20
4.4 VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ	21
5 METODY VYUŽÍVANÉ PRO VZDĚLÁVÁNÍ	22
5.1 METODY, KTERÉ JSOU VYUŽÍVANÉ KE VZDĚLÁVÁNÍ PŘI VÝKONU PRÁCE NA PRACOVÍŠTI	22
5.2 METODY, KTERÉ JSOU VYUŽÍVANÉ KE VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVÍŠTĚ	23
5.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝBĚR VHODNÉ METODY	25
5.4 HLAVNÍ KRITÉRIA PRO VÝBĚR VHODNÉ METODY	25
6 TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ	27
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	28
7.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	28
7.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	28
8 POPIS SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍ POLITIKY	31
8.1 STAV ZAMĚSTNANCŮ	31
8.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	32
9 TYPOVÉ POZICE	38
9.1 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	38
9.2 SPECIFIKA PRACOVNÍHO MÍSTA	40
10 VZDĚLÁVÁNÍ TYPOVÝCH POZIC	46
10.1 POVINNÁ ŠKOLENÍ	46
10.2 NEPOVINNÁ ŠKOLENÍ	51
10.3 CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	54
11 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU	56
12 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ	57
ZÁVĚR	59
POUŽITÁ LITERATURA	60
SEZNAM PŘÍLOH	63

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Systematický cyklus vzdělávání pracovníků v organizaci.....	19
Obrázek 2: Faktory ovlivňující volbu metod.....	25
Obrázek 3: Organizační struktura podniku AGRO CS a. s.	29
Obrázek 4: Odpovědní zaměstnanci za personální činnosti	31
Obrázek 5: Stav zaměstnanců v letech 2012–2022	31
Obrázek 6: Druhy pracovních poměrů.....	32
Obrázek 8: Školení a jeho ukončení platnosti	37
Tabulka 1: Odborné znalosti mzdové účetní	40
Tabulka 2: Odborné dovednosti mzdové účetní	41
Tabulka 3: Obecné dovednosti mzdové účetní	41
Tabulka 4: Měkké kompetence mzdové účetní	42
Tabulka 5: Odborné dovednosti dělníka	42
Tabulka 6: Odborné znalosti dělníka	42
Tabulka 7: Obecné dovednosti dělníka.....	43
Tabulka 8: Měkké kompetence dělníka	43
Tabulka 9: Odborné dovednosti vedoucího skladu PH	44
Tabulka 10: Odborné znalosti vedoucího skladu PH.....	44
Tabulka 11: Obecné dovednosti vedoucího skladu PH	45
Tabulka 12: Měkké kompetence vedoucího skladu PH.....	45
Tabulka 13: Povinná školení mzdové účetní	47
Tabulka 14: Povinná školení obsluhy čelního nakladače	48
Tabulka 15: Povinná školení vedoucího skladu PH	50

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a. s.	akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CS	Česká Skalice
CSR	Společenská odpovědnost firem
ČIA	Český institut pro akreditaci
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
HPP	Hlavní pracovní poměr
PH	Průmyslová hnojiva
PO	Požární ochrana
Sb.	Sbírky zákonů
THP	Technickohospodářský pracovník
ZP	Zákoník práce

ÚVOD

Personální řízení je velmi důležitá oblast zaměřená na lidské zdroje a jejich potenciál ve firmách. S rostoucí konkurencí na trhu se stává klíčovým faktorem, jak získat a udržet kvalifikované zaměstnance, kteří přinášejí vysokou produktivitu a inovativní myšlenky.

Jedním z největších trendů v personálním řízení je automatizace a digitalizace procesů. Tyto nástroje umožňují firmám zefektivnit a zautomatizovat mnoho procesů, což vede k nižším nákladům a lepšímu využití zdrojů.

V neposlední řadě se mění i očekávání a priority zaměstnanců. Stále více lidí očekává, že budou mít přístup k flexibilním pracovním podmínkám a že jim bude poskytnuta příležitost pro rozvoj svých dovedností a kariérního růstu. Firmy proto své nabídky přizpůsobují tak, aby plnily tyto potřeby a očekávání.

Firmy si uvědomují, že zaměstnanci jsou jedním z nejcennějších zdrojů, které mají k dispozici. Pokud chce podnik zvyšovat svou konkurenceschopnost a výkon, musí o své pracovníky pečovat. Jednou z možností je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Vzdělávání se stalo celoživotním procesem. Celoživotní vzdělávání a podnikové vzdělávání se často prolínají a vzájemně ovlivňují. Celoživotní vzdělávání pomáhá zaměstnancům zlepšit své odborné dovednosti a schopnosti, což může vést k větší produktivitě a výkonnosti v práci. Naopak podnikové vzdělávání je důležitou součástí celoživotního vzdělávání, protože zaměstnanci se mohou učit nové dovednosti a získávat nové znalosti při výkonu své práce. [24]

Celoživotní vzdělávání a podnikové vzdělávání jsou důležité nejen pro jednotlivce a organizace, ale také pro společnost jako celek. Je důležité udržovat si neustále aktuální dovednosti a znalosti, aby se jednotlivci mohli úspěšně přizpůsobit novým výzvám a změnám v dnešním světě. [18]

Cílem práce je identifikace potřeb celoživotního vzdělávání. Popis stávající personální politiky ve vybrané firmě. Návrh vhodného konceptu způsobu celoživotního vzdělávání s ohledem na potřeby vybraných pracovních pozic.

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Personální řízení má za cíl optimálně využívat potenciál lidí a investic do nich vložených tak, aby co nejvíce přispívaly k dosahování cílů organizace. Současně má za cíl vytvořit předpoklad ke spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací a jejich motivaci k rozvoji. [16]

Podle Bartáka jsou: *...lidské zdroje pro organizaci ten nejcennější a zároveň zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Personální řízení je proto jednou z klíčových oblastí celého řízení organizace.* [5, str. 133]

Pro úspěšné plnění svých cílů potřebuje organizace i jiné zdroje. Vedle efektivního využití lidských zdrojů, potřebuje organizace také efektivně využívat materiální, finanční a informační zdroje. [4]

Každá organizace potřebuje zajistit dostatečný počet schopných a motivovaných zaměstnanců, protože schopnosti a motivace lidí určuje jejich výkon (výsledek práce), který následně určuje výkon organizace (výsledek podnikání). [27]

1.1 Úkoly personálního řízení

Obecné úkoly personálního řízení jsou především vytvářet prostředí, které umožňuje managementu zajistit současné i budoucí pracovní činnosti, rozvíjet potenciál u lidí a vytvářet pozitivní klima, které motivuje pracovníky ke splnění cílů, zdokonalovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci. [16]

Hlavním úkolem personálního řízení je dosadit vhodného člověka na vhodné místo. Tento člověk musí být motivován, aby byl schopný vypořádat se s podmínkami pracovního místa, které jsou neustále měněny. Manažer by měl také vytvořit správný tým, u kterého musí uplatnit efektivní styl vedení a udržovat dobré vztahy na pracovišti. Jeho úkolem je také, co nejlépe zužítkovat pracovní dobu a pracovní schopnosti pracovníků. Tyto zmíněné úkoly se týkají zájmů organizace. Úkol, který respektuje zájmy pracovníků je rozvíjet osobnost, dobré vlastnosti člověka (slušnost, poctivost, inteligence, empatie, trpělivost atd.) a pracovní dovednosti zaměstnance, podporovat jeho kariérní růst a sbližovat zájmy pracovníků i organizace. Úkol zaměřený na zájmy organizace i pracovníka je respektovat legislativu, která se zabývá prací, zaměstnaných lidí a jejich práv. Zároveň je třeba vybudovat a udržovat reputaci firmy. [17]

1.2 Personální činnosti

Veškeré personální činnosti mají podstatný vliv na dosahování cílů organizace. Mezi základní personální činnosti jsou řazeny:

- Vytváření a analýza pracovních míst;
- Personální plánování;
- Získávání zaměstnanců;
- Přijímání zaměstnanců;
- Adaptace zaměstnanců;
- Rozmíst'ování a mobilita zaměstnanců;
- Odměňování zaměstnanců;
- Hodnocení zaměstnanců;
- Pracovní vztahy;
- Péče o pracovníky;
- Personální informační systém;
- Skončení pracovního poměru.

1.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, ve kterém se definují konkrétní pracovní úkoly a následně se seskupují do pracovních míst. Na základě seskupení pracovních míst vzniká požadovaná organizační struktura. [27]

Analýza pracovního místa poskytuje informace o pracovním místě a je podkladem pro odvození požadavků, které jsou kladeny na pracovníka tzv. specifikace pracovního místa. [16]

Popis pracovního místa je důležité, aby obsahoval [29]:

- název pracovního místa; cílem je nazvat pracovní místo tak, aby co nejlépe vymezilo okruh činnosti, v jehož rámci je práce vykonávána;
- hlavní účel pracovního místa; cílem je stručně vyjádřit hlavní účel pracovního místa a jeho přínos k dosažení cílů organizace;
- hlavní úkoly pracovního místa; cílem je, co nepřesněji a nejjasněji identifikovat pracovní úkoly. Využívají se slova jako: psaní, plánování, navrhování, plnění atd.;

Specifikace pracovního místa obsahuje údaje o [27]:

- dosaženém vzdělání;
- dovednostech, které potenciální pracovník má mít, popřípadě by byl schopen si je osvojit na základě praxe nebo vzdělání;
- praktických zkušenostech;
- technických, odborných, administrativních nebo organizačních znalostech.

1.2.2 Personální plánování

Personální plánování je proces, který obsahuje analýzu stávající situace, předvídá vývoj, stanoví cíle a následně realizuje opatření, která směřují k dosažení úkolů organizace. [11]

Personální plánování zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců [27]:

Plánování potřeby zaměstnanců, tj. poptávka po zaměstnancích – v tomto kroku je cílem předvídat, kolik a jakých zaměstnanců bude organizace pravděpodobně potřebovat, aby byla schopna zajistit požadovanou práci a dosáhla stanovených cílů.

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců, tj. nabídka zaměstnanců – v tomto kroku je cílem předvídat, kolik a jakých zaměstnanců bude organizace pravděpodobně mít k dispozici, aby uspokojila plánovanou poptávku po zaměstnancích a tím byla schopna zajistit požadovanou práci a dosáhla stanovených cílů.

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců – v tomto kroku je cílem sestavovat plány kariéry zaměstnanců a plány následnictví vztahujících se k manažerským funkcím. Plány kariéry se zpracovávají pro konkrétního zaměstnance a určují možnosti rozvoje a jejich postupu v organizaci. Plány následnictví se zpracovávají pro konkrétní manažerskou funkci a stanovují možnosti obsazení těchto funkcí z vnitřních zdrojů organizace.

1.2.3 Získávání zaměstnanců

Cílem procesu získávání zaměstnanců je zaujmout dostatečné množství zájemců o nabízené volné pracovní místo, vybrat vhodného kandidáta na dané místo, dosáhnout nízké fluktuace nově přijímaných zaměstnanců a vytvořit předpoklady pro rychlou adaptaci zaměstnance na nové pracovní podmínky tak, aby mohl co nejdříve vykonávat práci. [15]

Získávání je první část procesu používaná při obsazování volných pracovních míst. Obsahuje identifikaci volného pracovního místa, informování o volných pracovních místech, vyhledávání vhodných pracovníků, nabízení volných pracovních míst. [13]

Vhodné kandidáty lze najít pomocí různých zdrojů. Zaměstnavatel se rozhoduje, zda použije pro získání pracovníka vnitřní zdroje (pracovníci se zájmem o uvolněné pracovní místo, pracovníci uspořeni v důsledku ukončení výroby na jiném úseku nebo v důsledku technického rozvoje atd.) nebo se zaměří na trh práce a bude se snažit přilákat nového pracovníka z vnějších zdrojů (uchazeči o zaměstnání na trhu práce, absolventi, OSVČ, které už nechtějí podnikat, zahraniční osoby atd.). [3]

1.2.4 Přijímání zaměstnanců

Přijímání pracovníků je proces, který zahrnuje právní a administrativní náležitosti spojené s nástupem nového zaměstnance a jeho uvedení na pracoviště. [16]

Pracovně právní vztah nejčastěji vzniká na základě pracovního poměru nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. [11]

Nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru je pracovní smlouva, její vypracování a následné podepsání je nejdůležitější formální náležitostí při přijímání pracovníků. U některých pracovních funkcí vzniká pracovní poměr jmenováním nebo volbou. [17]

1.2.5 Adaptace zaměstnance

Cílem úspěšné adaptace je, že organizace získá zaměstnance, který v relativně krátkém čase bude schopen vykonávat očekávané výsledky. Adaptace má zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti, která plyne z nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů nebo z nedostatku potřebných informací. Přínosy, které vyplývají z kvalitně provedené adaptace, jsou snížení stresu nových zaměstnanců, zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců, snížení rizika odchodu nových zaměstnanců, přispění k rychlé výkonnosti zaměstnanců a další. [17]

1.2.6 Rozmíst'ování a mobilita zaměstnanců

Rozmíst'ování pracovníků se týká procesu umístění zaměstnanců do určitých pracovních pozic, oddělení a pracovišť v organizaci. Správné rozmíst'ování pracovníků je důležitým faktorem pro úspěšné fungování organizace. Zároveň může mít pozitivní vliv na pracovníky, kteří budou pracovat na pozicích, které odpovídají jejich schopnostem, zkušenostem a zájmům. [28]

Mobilita zaměstnanců zahrnuje schopnost a ochotu zaměstnance přejít na jinou pozici, pracovní úkol nebo oddělení uvnitř organizace, nebo dokonce přejít do jiné organizace. Vnitřní a vnější mobilita jsou dva různé typy mobility zaměstnanců v organizaci. Vnitřní mobilita se týká pohybu zaměstnanců v rámci stejné organizace. Za vnitřní mobilitu pracovníků uvnitř organizace je považováno povýšení, převedení pracovníka na jinou práci nebo přeložení pracovníka na nižší funkci. Ve všech uvedených případech musí pracovník s nastalou změnou souhlasit. Vnější mobilita se naopak týká pohybu zaměstnanců mezi různými organizacemi. Vnější mobilita pracovníků zahrnuje dvě stránky: aktivní a pasivní. Aktivní stránka je definována jako proces, při kterém do organizace vstupují noví pracovníci. Pasivní stránkou jsou odchody pracovníků z organizace, které může podnik řídit (především propouštění a penzionování). [17]

1.2.7 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je proces, který zajišťuje, aby pracovníci byli zároveň finančně i nefinančně oceněni za to, čím vším přispívají organizaci. [15]

Moderní systémy odměňování pracovníků zahrnují peněžní i nepeněžní formy odměňování a zaměstnanecké výhody. Za peněžní formu odměňování jsou považovány mzdy, prémie, zaměstnanecké akcie, příplatky atd. Mezi nepeněžní formy odměňování patří pochvaly, funkční postupy, lepší pracovní prostředí, flexibilní pracovní režim, přátelské pracovní vztahy, motivující pracovní úkoly atd. Do zaměstnaneckých výhod jsou řazeny příspěvky na penzijní připojištění, prodloužená dovolená, zdravotní péče, zdravotní dny volna atd. [27]

Zaměstnavatel při rozhodování o odměňování svých zaměstnanců musí zohlednit mnoho faktorů (aktuální situaci na trhu práce, odměňování pracovníků v konkurenčních firmách, legislativu, pracovní výkon a chování pracovníka). [17]

Spravedlivé odměňování umožňuje ocenit skutečný výkon zaměstnance a stimulovat zaměstnance k výkonu sjednané práce a jeho dosahování. [27]

1.2.8 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je proces, při kterém manažeři hodnotí výkon jednotlivců, poskytují jim zpětnou vazbu o plnění cílů, ale také usměrňují jejich aktivity ke zlepšení výkonu. [15]

Cílem hodnocení je zlepšit pracovní chování a výkonnost pracovníků a také získat potřebné informace pro zaměření se na jejich osobní rozvoj a další využití v organizaci. [16]

1.2.9 Péče o zaměstnance

Existují dvě skupiny péče o pracovníky [17]:

- Povinná péče o zaměstnance je dána na základě zákonů, předpisů a kolektivních smluv vyšší úrovně.
- Dobrovolná péče o zaměstnance je dána na základě úsilí zaměstnavatele o získání konkurenční výhody na trhu práce a také sociální politiky zaměstnavatele.

V rámci povinné péče se jedná o pracovní podmínky, pracovní dobu a režim, odborný rozvoj, stravování, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a další. Dobrovolná péče zahrnuje zaměstnanecké benefity.

1.2.10 Pracovní vztahy

Při výkonu práce dochází ke vzniku pracovních vztahů, jedná se o formální a neformální vztahy. Formální pracovní vztahy jsou především pracovněprávní vztahy související s výkonem závislé práce a jsou upraveny pracovně právními předpisy. Neformální pracovní vztahy jsou především běžné mezilidské a společenské vztahy vznikající přirozenou a spontánní cestou mezi jednotlivci v organizaci i mimo ni. Tyto pracovní vztahy významně ovlivňují vzájemné jednání jednotlivců i celkové fungování organizace. [15]

Pracovní vztahy se týkají vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci v rámci organizace. Tyto vztahy mohou mít významný vliv na pracovní prostředí a výkonnost organizace jako celku. Správné vedení a správa pracovních vztahů mohou přispět k vytvoření zdravé pracovní kultury, zvýšení produktivity a snížení nákladů, vysokou spokojenost zaměstnanců, motivaci a snížení fluktuace. [28]

1.2.11 Personální informační systém

Personální informační systém je definován jako souhrn personálních údajů o jednotlivých pracovnících, o pracovních místech, o personálních činnostech a o vnějších podmínkách. [27]

Moderní personální informační systém je samostatná počítačová aplikace. Tento počítačový systém je důležitou součástí celé organizace, zaměstnanci ze všech pracovišť a oddělení do něho vkládají data, informace a dokumenty a také je z něho získávají. [17]

Personální informační systém je pomocí internetu propojen s okolními informačními systémy, které umožňují realizovat online personalistiku, využívat personální portál, personální

samoobsluhu, elektronicky získávat zaměstnance, elektronicky vzdělávat zaměstnance a také poskytovat aplikační služby. [27]

Počítačový personální informační systém má pro firmu významná pozitiva [17]:

- efektivně propojuje personální oddělení s ostatními vedoucími pracovníky;
- ulehčuje personální práci, jak personalistům, tak i všem vedoucím pracovníkům;
- umožňuje rychleji vykonávat personální činnosti;
- dává možnost zpracovávat bohatší a všestrannější analýzy;
- zjednodušuje archivaci údajů z minulých období, které jsou nezbytné pro analýzu vývoje.

1.2.12 Skončení pracovního poměru

Skončení pracovního poměru je děleno na trvalé a dočasné odchody. K trvalému skončení pracovního poměru může dojít z důvodu rezignace pracovníka na základě vlastního rozhodnutí, propuštění pracovníka z důvodu zániku podniku, změny organizační struktury, špatné ekonomické situace, odstavení neefektivních výroby, odchodu pracovníka do důchodu nebo úmrtí zaměstnance. Do dočasných odchodů jsou řazeny odchody na mateřskou dovolenou, do škol, na dlouhodobé stáže atd. [16]

2 TRENDY PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Moderní trendy při řízení lidských zdrojů jsou přístupy dobrovolné, které podnik může zavádět pro zefektivnění práce s lidmi, a které podniku přinášejí určitý přínos. Základní trendy personálního řízení jsou:

Společenská odpovědnost podniku (CSR) – koncept, který se týká způsobu, jakým podniky přebírají zodpovědnost za své činy na společnost a životní prostředí. CSR může být klíčovým faktorem pro úspěšné podnikání a může pomoci podnikům budovat dlouhodobé a udržitelné vztahy se svými zákazníky, zaměstnanci a dalšími zúčastněnými stranami. Tato strategie je založena na ekonomickém, ekologickém a sociálním pilíři. Ekonomický pilíř je zaměřen na vztahy s obchodními partnery. Environmentální pilíř je zaměřen na snižování podnikových dopadů, které mají negativní vliv na životní prostředí a zdraví obyvatel. Sociální pilíř je zaměřen na vytváření dobrých vztahů k zaměstnancům a na etické principy zaměstnávání. [33]

Work – life balance – propojuje pracovní a osobní život a snaží se mezi nimi najít rovnováhu. Stanovení zmíněné rovnováhy závisí na mnoha faktorech, mezi které se řadí priority jedince v životě, styl života či náročnost koníčku, který zaměstnanec provozuje. [9]

Alternativní pracovní úvazky – možnosti, které vyhovují potřebám zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Stávají se stále populárnějšími, protože dávají zaměstnancům více flexibility a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Nejvíce využívané jsou flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky a dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. [16]

Zavádění alternativních pracovních úvazků má i svá negativa. Při zkráceném úvazku musí podnik počítat s tím, že jedinec nezastane tolik pracovních úkonů jako jedinec pracující na plný úvazek. Zaměstnanec s kratším úvazkem bude mít nižší příjem než zaměstnanec s plným úvazkem, což může mít negativní dopad na jeho finanční stabilitu a kvalitu života. Zaměstnanci s kratším úvazkem mohou mít méně příležitostí k rozvoji kariéry, protože nebudou mít stejné příležitosti jako zaměstnanci s plným úvazkem. V případě flexibilních úvazků (především práce z domova) je rizikem sociální izolace zaměstnanců, protože nemají přímý kontakt se spolupracovníky a dalšími členy podniku. [19], [20]

Trainee program – příprava vysokoškolských studentů, kteří končí vysokou školu nebo mají maximálně dva roky po jejím ukončení. Studenti vykonávají zadané úkoly spojené s určitou pracovní pozicí s cílem připravit se na budoucí zaměstnání v dané organizaci. Trainee program je určen k tomu, aby budoucí zaměstnanci získali pracovní návyky a důkladně poznali konkrétní firmu. [3]

3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání je proces, při kterém pracovník získává, rozvíjí, obnovuje, prohlubuje, rozšiřuje a zdokonaluje své znalosti, dovednosti, vědomosti, schopnosti, chování a postoje k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. [16]

3.1 Celoživotní vzdělávání

Cílem základního a dalšího vzdělávání je poskytnout znalosti a dovednosti jedinci, díky kterým bude umět řešit problémy a různé situace. [8]

Celoživotní vzdělávání má za cíl zdokonalovat, obnovovat či rozšiřovat znalosti a dovednosti a tím umožnit člověku zajistit další odborný rozvoj. Celoživotní vzdělávání přináší mnoho přínosů jako jsou zlepšení kvality života, rozvoj kariéry, zvýšení sebevědomí a větší schopnost přizpůsobit se novým situacím. [18]

Vzdělávání by mělo být vnímáno jako nekončící proces. Učit se je součástí života, proto je pro celoživotní vzdělávání důležité mít kvalitní základní a všeobecné vzdělání. Další vzdělávání, které cílí na doplnění odborného vzdělání, se odvíjí od potřeb, zájmu a zkušeností jedince. [24]

3.1.1 Formy celoživotního vzdělávání

U celoživotního vzdělávání je předpokladem propojovat tři základní formy vzdělávání po celou dobu života. Zde jsou uvedeny tři základní formy celoživotního učení [25]:

Formální učení je realizováno ve formě povinné školní docházky vymezené v legislativě. Obsah formálního učení je tvořen na sebe navazujícími stupni vzdělávání. Absolventi dosaženého stupně vzdělání získají oficiální vysvědčení, diplom nebo certifikát.

Neformální učení je realizováno nejčastěji ve firemních organizacích, knihovnách, školských zařízeních nebo v soukromých vzdělávacích centrech. Neformální učení obsahuje vědomosti, kompetence a dovednosti, které přispívají ke zlepšení, jak pracovního, tak i společenského uplatnění jedince. Účastníci tento typ učení podstupují dobrovolně a záměrně. Aby se tato vzdělávací akce mohla uskutečnit je třeba přítomnost odborného školitele.

Informální učení je nezáměrný, neorganizovaný, nekoordinovaný a nesystematický druh učení, při kterém jedinec získává vědomosti, kompetence a dovednosti během vykonávání každodenních aktivit, při komunikaci s rodinou a přáteli, v práci, ve volném čase, při sledování televize nebo při návštěvě kulturních akcí.

3.2 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je proces, který má za cíl rozvíjet schopnosti, dovednosti a vědomosti zaměstnanců, aby mohli lépe plnit své pracovní úkoly a přispívat k rozvoji podniku. [18]

Pro firmu je důležité, aby se starala o další rozvoj a vzdělávání svých pracovníků. Náklady na vzdělávání zaměstnanců by měly představovat návratnou investici v podobě zvýšené produktivity práce a větší motivace zaměstnanců pracovat na inovacích potřebných v neustále se měnícím podnikatelském světě. [15]

3.3 Cíle vzdělávání

Cílem vzdělávání zaměstnanců je pomoci organizaci plnit její stanovené cíle na základě zhodnocení jejího řídicího zdroje, tedy zaměstnaných lidí. [22]

Konkrétní cíle vzdělávání jsou [11]:

- rozvíjet veškeré schopnosti pracovníků a zlepšovat jejich výkony;
- pomáhat pracovníkům růst a rozvíjet se takovým způsobem, aby v budoucnosti potřeba lidských zdrojů v organizaci mohla být uspokojena z vnitřních zdrojů;
- snižovat čas, který je potřebný k zácvičení a adaptaci nových pracovníků, tj. pracovníci mají být plně schopni vykonávat novou pracovní pozici co nejrychleji a s co nejnižšími náklady.

3.4 Oblasti vzdělávání

System, při kterém člověk získává pracovní schopnosti se rozlišuje na tři oblasti [17]:

Oblast všeobecného vzdělání – zaměřena na osobnost a rozvoj jedince při zvyšování všeobecných znalostí a dovedností, které jsou pro člověka důležité pro zvládnutí života ve společnosti. Tato oblast je řízena a kontrolována státem, podnik se v této oblasti neuplatňuje.

Oblast kvalifikace – zaměřena na zaměstnání a zahrnuje dlouhodobější proces při přípravě člověka na výkon povolání. Oblast obsahuje základní přípravu na povolání, doškolení, orientaci, rekvalifikaci, profesní rehabilitaci a zvyšování kvalifikace.

Oblast rozvoje – zaměřena na kariéru pracovníka, formuje pracovní potenciál. Obsahuje další vzdělávání a také další rozšiřování kvalifikace. Pomáhá osvojovat další znalosti a dovednosti, které jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání.

3.5 Problémy ve vzdělávání

Současné problémy ve vzdělávání pracovníků, se kterými se organizace v oblasti podnikového vzdělávání zaměstnanců setkávají, jsou děleny na vnitřní a vnější.

Vnitřní problémy, tedy problémy na straně vzdělávaného jsou [6]:

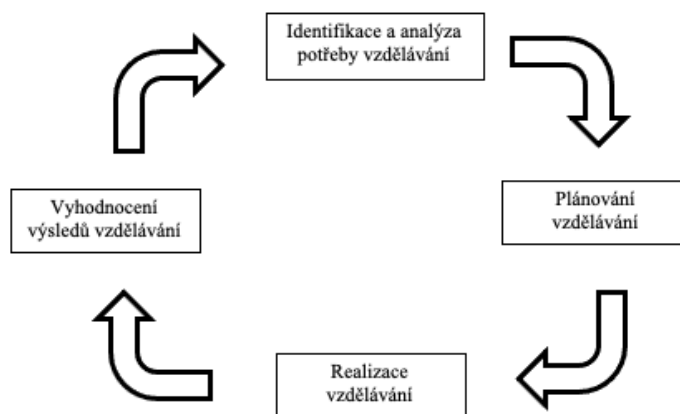
- strach, stres a nedůvěřivost lidí při získávání nových znalostí, vědomostí a dovedností;
- nedostatek motivace a vůle pracovníků, nedostatek stimulace od zaměstnavatele na základě finančních odměn nebo kariérního růstu;
- pracovník má v daný okamžik jiné priority než samotné vzdělávání;
- zdravotní a rodinné problémy, které pracovníka provází a jsou důvodem k upřednostnění rodiny či zdraví před samotným vzděláváním;
- osobní a psychické problémy, příkladem jsou deprese, nedostatek sebevědomí a sebedůvěry, nespavost atd.;
- lidé mají špatné zkušenosti s předchozími vzdělávacími kurzy;
- stereotypní myšlení u starší generace, která si myslí že učení je jen pro mladé.

Vnější problémy, tedy problémy na straně organizace jsou [6]:

- nedostatečné množství peněžních prostředků, které jsou potřeba k realizaci vzdělávací akce;
- organizace mají špatné zkušenosti s předchozími vzdělávacími kurzy;
- nedostatek zajímavých a kvalitních nabídek od vzdělavatelů, kteří realizují vzdělávací akce;
- špatně zvolená vzdělávací aktivita, která neodpovídá potřebám a vzdělávacím cílům dané organizace;
- větší vzdálenost či špatná dopravní dostupnost na místo konání vzdělávací akce;
- málo vymezeného času na vzdělávací akci, výkladem je, že zaměstnanec nemůže být uvolněn z pracovní doby.

4 CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Fáze systematického vzdělávání pracovníků je dělena do čtyř částí (viz Obrázek 1). Identifikace a analýza potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání.



Obrázek 1: Systematický cyklus vzdělávání pracovníků v organizaci

Zdroj: upraveno dle [30]

4.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání

Identifikace vzdělávacích potřeb je považována za nejdůležitější fázi vzdělávacího cyklu, která předchází vytvoření správného vzdělávacího plánu. Analýza potřeb vzdělávání shromažďuje informace o současných znalostech, schopnostech a dovednostech pracovníků, o výkonnosti jednotlivých pracovníků, týmů i podniku a porovnává zjištěné údaje s požadovanou úrovní. [7]

Vzdělávací potřeba je definována jako rozdíl mezi požadovanou úrovní kompetence na daném místě a aktuální úrovní kompetence. [15]

Nejjednodušší metody, které jsou v praxi běžně využívány jsou dotazníky, rozhovory, sledování a pozorování zaměstnance, skupinová diskuze a další. [23]

Výsledkem analýzy je zjistit mezery ve výkonnosti a tyto mezery eliminovat. Je potřeba se zaměřit na ty mezery, které je možné odstranit vzděláváním. [12]

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nemůže být efektivní, v případě že organizace nezná stanovené cíle a dosavadní výsledky práce na jednotlivých úsecích a organizačních jednotek jako celku. [11]

4.2 Plánování vzdělávání

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule nastupuje fáze plánování vzdělávání pracovníků.

Otázky, na které by měl správně zpracovaný plán vzdělávání odpovídat jsou [17]:

- Co je cílem a obsahem vzdělávací akce?
- Pro jaké pracovníky je vzdělávací akce určena?
- Jaké metody budou pro vzdělávací akci použity?
- Kdo bude vzdělávací akci zajišťovat?
- Jaký je časový plán vzdělávací akce?
- Kde se vzdělávací akce bude konat?
- Jaký bude plánovaný rozpočet celé vzdělávací akce?

4.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání je dělena do tří po sobě jdoucích fází: **příprava, vlastní realizace, transfer**. Do všech těchto fází vstupuje také finanční a organizační zabezpečení vzdělávací akce.

Při přípravě vzdělávání je nutné zajistit čtyři oblasti. V prvním kroku je třeba rozhodnout o výběru dodavatele školitele, a s ním vyjednat podmínky a uzavřít smlouvu. V druhém kroku je třeba zajistit lokalitu, vybrat potřebné zařízení, ve kterém bude probíhat vzdělávání a zajistit přiměřené množství studijních materiálů potřebných ke vzdělávání. V případě, že je vybrána vzdálenější lokalita je v třetím kroku potřeba zajistit dopravu a ubytování pro účastníky, kteří se zúčastňují vzdělávacího procesu. V posledním kroku je třeba včas informovat účastníky vzdělávání a poskytnout jim instrukce týkající se vzdělávacího procesu. Po přípravě vzdělávání navazuje fáze vlastní realizace, která začíná příjezdem lektora na místo určené pro konání, zahrnuje zahájení vzdělávání a monitorování průběhu. Po fázi realizace nastupuje fáze transferu. Do fáze transferu je zahrnováno zpracování vytvořené fotodokumentace či videozáznamů z kurzu. V praxi má tuto část realizace v kompetenci nadřízený pracovník a jeho úkolem po skončení vzdělávacího procesu je, aby motivoval absolventy vzdělávání k ověření a vyzkoušení si osvojených znalostí a dovedností v praxi. [27]

4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Na realizaci vzdělávání bezprostředně navazuje vyhodnocování efektivity vzdělávání. Tato fáze je poměrně problematická, protože výsledky vzdělávání jsou obtížné na měření. Vyhodnocování výsledků probíhá na základě monitorování průběhu vzdělávacího procesu, nebo na základě porovnání vstupních a výstupních výsledků pomocí testů. [27]

Hodnocení vzdělávání se dělí na jednotlivé části hodnocení. Při vyhodnocování efektivity vzdělávání je prověřováno, zda byly vybrány vhodné metody pro vzdělávání a dodrženy jejich stanovené postupy, jaká byla reakce účastníků na konci vzdělávání, jaký je rozsah nově osvojených znalostí a dovedností a jak jsou tyto osvojené vědomosti využity při pracovním výkonu. [17]

Hodnotit vzdělávací akci je možné dle tvrdých či měkkých údajů. Měkké údaje jsou obtížně měřitelné, jedná se o dovednosti, pocity, postoje, hodnoty pracovního prostředí. Tvrdé údaje jsou stanoveny na základě kvantifikovatelných změn v oblastech jako je produktivita, čas, kvalita, obrat, ziskovost, počet stížností zákazníků atd. [27]

5 METODY VYUŽÍVANÉ PRO VZDĚLÁVÁNÍ

Podle Koubka jsou metody vzdělávání děleny do dvou základních skupin [17]:

- metody, které jsou využívány zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti;
- metody, které jsou využívány ke vzdělávání mimo pracoviště.

5.1 Metody, které jsou využívány ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti

Obecným cílem metod využívaných při výkonu práce na pracovišti je ovládnout potřebné dovednosti a osvojit si žádoucí pracovní jednání. Vzdělávání při vykonávání běžných pracovních úkolů mohou zabezpečovat vedoucí pracovníci, manažeři nebo spolupracovníci, kteří mají zkušenosti s vedením školených osob [15]:

Instruktaž při výkonu práce je nejpoužívanější a nejjednodušší metoda. Jedná se o způsob vzdělávání, kdy vzdělávaný pracovník pozoruje zaměstnance s většími zkušenostmi a snaží se opakovat pracovní postup, dokud nebude schopen vykonávat práci samostatně. Mezi vedoucím a školeným pracovníkem může vzniknout pozitivní vztah. Na jednu stranu se školený pracovník rychle zaučí, ale na stranu druhou se tato metoda využívá pouze na jednodušší pracovní úkoly a postupy. Často toto vzdělávání probíhá v rušivém prostředí a pod časovým tlakem. Provedení pracovní instruktaže může významně přispět k prevenci nehod.

Coaching – externí kouč a interní kouč. Externí kouč má za úkol zapracovat na dobrých vztazích na pracovišti, zdokonalit komunikační schopnosti manažerů atd. Interní kouč vykonává instruktaž dlouhodobě, věnuje se rozvoji svých zaměstnanců, motivuje své zaměstnance při práci, kontroluje jejich výkony a má za úkol zvýšit jejich samostatnost a produktivitu.

Mentoring je téměř totožný jako coaching. Odlišuje se pouze v tom, že si školený pracovník sám volí svého mentora, který mu dává rady při výkonu práce a pomáhá mu v jeho kariérním růstu. Výhodou oproti coachingu je navázaný neformální vztah a určitá záměrná volba svého vzoru. Vhodně zvolený mentor by měl být odborník se zkušenostmi, který vzdělávanému může pomoci v jeho kariéře.

Asistování při výkonu práce je nejběžnější způsob vzdělávání. Tato metoda spočívá v tom, že pracovník, který je vzděláván, je přiřazen zaměstnanci, který má zkušenosti s daným pracovním

úkolem. Vzdělávaný pracovník sleduje zkušenějšího, a na tomto základě se učí, jak správně zvládat pracovní úkoly. Cílem této metody je, aby se vzdělávaný pracovník postupně více zapojoval, a tím se naučil, jak práci vykonávat plně sám. Výhodou je získání praxe při vzdělávání. Vzdělávaný se bohužel může naučit některým nevhodným pracovním návykům a instrukcím od vzdělavatele a napodobování může oslabit vlastní iniciativu a umění dělat věci jinak.

Rotace práce je metoda, kdy školená osoba postupně vykonává pracovní úkoly na různých částech organizace. Podstatou této metody je výměna stávající pracovní pozice za pozici jinou. Pozitivní stránka je v možnosti poznání fungování organizace v širším kontextu, pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, začleňuje se do sociálních sítí společnosti a rozvíjí se u něj flexibilita pracovní síly. Rotace v práci v praxi také může vést k inovacím, pracovníci na jiných pozicích přichází s novými nápady, jak by se daná práce mohla provádět. Negativní stránka je, že pracovník nemusí na některé části organizace uspět, což se může odrazit na jeho sebevědomí.

Pracovní porady, kde se účastníci seznamují s fakty a problémy, které se týkají vlastního pracoviště, nebo celé organizace, či jiné oblasti zájmu. Výhodou je aktivní prezentace názorů, výměna zkušeností, které zvyšují informovanost pracovníků a pocit, že zapadají do pracovního kolektivu. Nevýhodou pracovních porad je jejich doba konání, pokud je pracovní porada sjednána v pracovní dobu, je zde kratší časový úsek určený k plnění pracovních úkolů a v případě, že se pracovní porada koná mimo pracovní dobu, může zde nastat neochota zaměstnanců se porady zúčastnit.

5.2 Metody, které jsou využívány ke vzdělávání mimo pracoviště

Obecným cílem metod využívaných při vzdělávání mimo pracoviště je získání odborných znalostí. Tyto metody jsou běžnější při vzdělávání pracovníků na vedoucích pozicích [17]:

Přednáška se orientuje na odborná fakta a vědomosti z teorie. Výhodou této metody je vysoká rychlost předání informací vzdělanému. Přednáška nevyžaduje technické vybavení. Při přednášce bez diskuze se účastník, bohužel, aktivně nezapojuje do vzdělávání.

Přednáška spojená s diskuzí se orientuje na faktické informace a znalosti. Výhodou je aktivní zapojení účastníků, kteří navrhují své nápady na řešení problémů. Nevýhodou oproti přednášce bez diskuze je větší náročnost na organizační přípravu.

Workshopy jsou jednou z variant případové studie. Případové studie jsou ale komplexnější, zadané problémy jsou řešeny v týmu. Jedná se o nástroj, který je výhodný k práci v týmu. Zadané problémy jsou reálné a výhodou je jejich posouzení z různých aspektů. Nevýhodou je, že zadané problémy mohou být pro vzdělávaného neznámé, postrádají potřebné znalosti a zkušenosti, které jsou nutné k řešení zadaného problému.

Případové studie patří mezi nejvíce rozšířené metody vzdělávání a u účastníků je velmi oblíbená. Nejčastěji se používá pro vzdělávání tvůrčích pracovníků a manažerů. Případová studie je dokumentace určitých událostí a situací, které se staly v organizaci nebo v podniku. Účelem metody případových studií je přimět školené osoby, aby použily to, co znají, a rozvíjely nové myšlenky pro zvládnutí situace nebo vyřešení problému. Jako školicí nástroj lze metodu případové studie využít k rozvoji rozhodovacích dovedností, posílení týmového ducha, lepší komunikaci a mezilidských dovedností a posílení analytických schopností školených osob. Nevýhodou jsou komplikované požadavky na vzdělavatele a na přípravu.

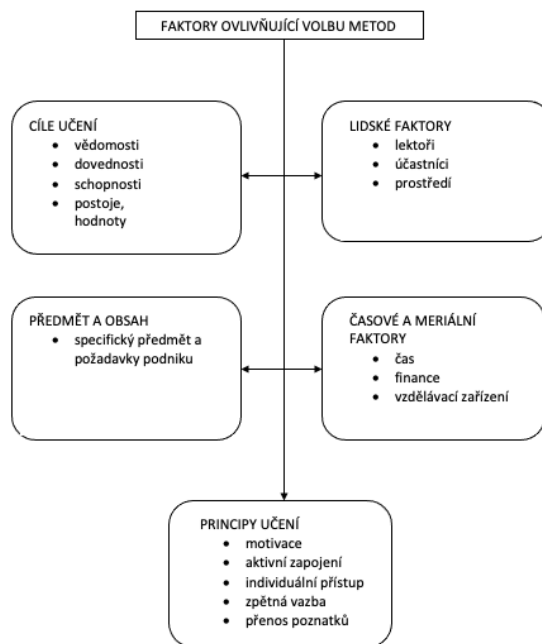
Brainstorming je metoda skupinového školení, která se používá k nalezení řešení určitého problému. Brainstorming je často označován za skvělou techniku, kterou mohou profesionálové v podnikání využívat ke generování nových a jedinečných nápadů a přístupů při řešení problémů. Tato metoda podporuje kreativitu školených osob. Brainstorming v pracovním prostředí probíhá tak, že všichni zúčastnění zaměstnanci sdělí své nápady a návrhy k řešení problému. Některé z těchto nápadů mohou být zpracovány do podoby originálního, kreativního řešení problému, zatímco jiné mohou podnítit ještě více nápadů. Druhou částí tohoto procesu je rozvíjení a úprava těchto nápadů, dokud není nalezeno optimální řešení.

Hraní rolí, simulace je metoda, která umožňuje rozvíjet praktické schopnosti, od účastníků je vyžadována aktivní účast a samostatnost. Účastníci při této metodě hrají určité role, ve kterých poznávají mezilidské vztahy, střety a vyjednávání. Výhodou je, že se účastníci učí myslet samostatně, reagovat na určité situace a také ovládat své emoce. Tato metoda vyžaduje pečlivost při přípravě a na vzdělavatele jsou kladeny mimořádné požadavky.

Metod pro vzdělávání v organizaci je velké množství a pro podnik není snadným úkolem, aby vybral tu správnou, která mu pomůže dosáhnout jeho stanovených cílů. Vhodně vybraná metoda by měla v hlavní řadě odrážet aktuální potřeby a požadavky podniku, v další řadě by měla reagovat na ekonomický a technický vývoj. [10]

5.3 Faktory ovlivňující výběr vhodné metody

Je mnoho faktorů, které ovlivňují volbu vhodné metody. Jedná se o faktory týkající se účastníků, předmětu a obsahu školení, dostupnosti lektorů a volba prostředí, finančních možností podniku a dalších (viz Obrázek 2). Pro vyšší efektivitu vzdělávání je vhodné využít kombinaci více metod najednou.



Obrázek 2: Faktory ovlivňující volbu metod

Zdroj: upraveno dle [30]

5.4 Hlavní kritéria pro výběr vhodné metody

Pro podnik není snadné vybrat vhodnou metodu vzdělávání. Kromě zmíněných základních hlavních kritérií by si podnik měl uvědomovat, že každá metoda má své výhody i nevýhody.

Zde jsou uvedeny základní kritéria při výběru metody [7]:

- charakter cílů vzdělávání; zda jde o samotné vědomosti či jejich aplikaci v určité situaci atd.;
- charakter obsahu vzdělávání; zda učební látka dovolí uplatnit didaktické metody atd.;
- charakter formy vzdělávání; zda zvolit metodu přímé výuky (osobní setkání vzdělaného a lektora), distančního vzdělávání (vzdělaný a lektor jsou odděleni v čase i prostoru), kombinovanou výuku (kombinace řízeného vzdělávání lektorem

a samostudia) či sebevzdělávání (vzdělávaný se vyučuje bez přítomnosti lektora) atd.;

- vstupní znalosti o vzdělávaných; zda jsou připraveni k výuce v týmu atd;
- rámcové podmínky; zda je dostatek vymezeného času pro náročnější formu vzdělávací akce, zda je vhodný počet účastníků pro vybranou metodu, zda jsou vhodné prostorové podmínky atd.;
- fáze učebního procesu; zda jde o úvodní setkání či závěrečné v oblasti vzdělávání atd.;
- celková didaktická připravenost lektora; zda výše zmíněná kritéria je lektor schopen správně didakticky realizovat.

6 TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ

Základní moderní formy vzdělávání jsou Assessment center, E-learning, Outdoor training a Blended learning.

Outdoor training je metoda založená na akci nebo hře, která je spojená s pohybovou aktivitou v přírodě. Nejčastěji využívanými aktivitami v rámci outdoorového tréninku jsou cyklistika, slaňování, horolezectví, lukostřelba, střelba z kuše, vodní sporty, kempování a mnoho dalších. Tato metoda je zaměřena na rozvoj podnikového managementu a jejich klíčových kompetencí, např. schopnost komunikace a spolupráce v týmu, hledání řešení problémů, schopnost vést spolupracovníky a pověřovat je úkoly. Výhodou je zábavná forma metody, ale bohužel velkou nevýhodou je náročnost přípravy, někteří manažeři mohou mít problém s fyzickou náročností pohybových aktivit, nechotou se zúčastnit her, či mohou mít obavu ze zesměšnění. Tato metoda je také velmi nákladná. [11]

E-learning je alternativní metoda, při které jsou využity komunikační a informační technologie, zejména multimediální vzdělávací programy, které jsou dostupné prostřednictvím počítačů a počítačových sítí. Podstatou e-learningového kurzu je nahradit školitele odpovídající komunikační a informační technologií, která účastníkovi zprostředkuje vzdělávací kurz. Výhodou je vysoká atraktivnost vzdělávání, při této formě jsou využity zajímavé texty, obrázky, tabulky, videa, grafy atd. E-learning také účastníkovi poskytuje prostorovou a časovou nezávislost, účastník si sám vybere vhodný čas a místo pro vzdělávání. Výhodou e-learningu jsou nižší náklady na vzdělávání než u klasických metod. [27]

Blended learning je specifická metoda vzdělávání, která spojuje e-learning kurz s klasickými metodami vzdělávání. Výhodou je možnost zpětné vazby účastníků ke vzdělavateli, snížení nákladů a udržení kroku s rychlými změnami v technologii a obsahu vzdělávání. [12]

Assessment centre je metoda, kdy účastník při vzdělávacím procesu plní zadané úkoly a nalézá řešení problémů týkajících se každodenní práce manažera. Tyto problémy a úkoly jsou náhodně generovány na počítači, jejich frekvence je průběžně měněna a nastávají zde různé stresové situace. Počítač následně vyhodnocuje vypracovaná řešení problému a porovnává je s optimálními řešeními. Účastník školení získává nové znalosti a dovednosti, osvojuje si své silné a slabé stránky, nalézá nová řešení při různých úkolech, učí se umět reagovat na stresové situace. Tato metoda je velmi účinná, ale na druhou stranu je i velmi nákladná, časově náročná a obtížná na přípravu a technické vybavení. [26]

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro vypracování mé diplomové práce jsem si vybrala společnost AGRO CS a. s., a to z důvodu, že jsem v této společnosti pracovala na dohodu o provedení práce. Dalším důvodem bylo, že jsem o této společnosti psala bakalářskou práci. Firma pro mě tedy byla známá a umožnila mi další spolupráci. Diplomová práce byla zpracována na základě potřebných informací, které jsem získala z podnikových interních materiálů, z osobních setkání a telefonních hovorů s asistentkou generálního ředitele a mzdovou účetní.

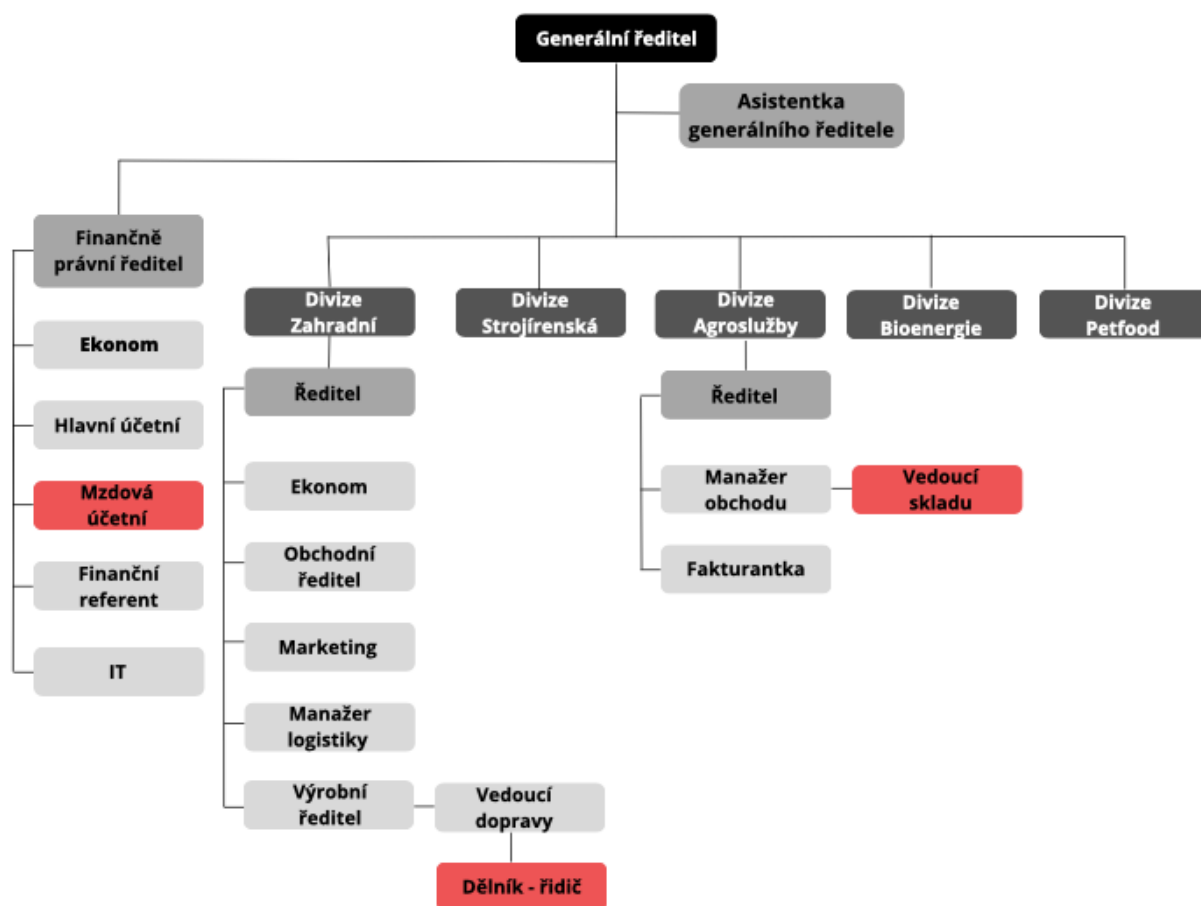
7.1 Charakteristika organizace

Společnost AGRO CS a. s. byla založena v roce 1996. Společnost sídlí v Říkově a v současné době se řadí mezi přední výrobce substrátů, travních osiv a travních směsí. Prodej zmíněných potřeb pro pěstování spolu se strojírenskými technologiemi se z velké části podílí na výsledku hospodaření firmy. Další oblast podnikání, která je pro organizaci významná, je výroba energie z obnovitelných zdrojů. [2]

7.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti AGRO CS a. s. zobrazuje základní uspořádání společnosti. Nejvyšším orgánem podniku je tříčlenná správní rada. Správní rada pověřila funkcí generálního ředitele jednoho ze svých členů. Činnost firmy je rozdělena do pěti divizí – Divize Zahradní, Strojírenská, Agroslužby, Bioenergie a Petfood.

Organizační struktura společnosti je velmi rozsáhlá, pro lepší přehlednost je zde zobrazena ve zkrácené verzi (viz Obrázek 3), a je zaměřena na tři typové pozice, které jsou důležité pro tuto práci. Jedná se o pozici mzdové účetní, která je ve Finančně právním oddělení společnosti, dále o dělníka – řidiče a obsluhu čelního nakladače, který je součástí Divize Zahradní a vedoucího skladu průmyslových hnojiv (PH), který je v Divizi Agroslužby.



Obrázek 3: Organizační struktura podniku AGRO CS a. s.

Zdroj: upraveno dle [14]

Divize Zahradní

Divize vyrábí a dodává veškerý sortiment určený pro péči o rostliny všem běžným pěstitelům a zahrádkářům, ale také zkušeným pěstitelům (květinářství, fotbalová a golfová hřiště, lesní školky atd.). Komplexní nabídka určená pro péči o rostliny zahrnuje substráty, hnojiva, zeminy, mulčovací kůry, štěpky, travní osiva a výrobky určené pro péči o trávník, trávníkové koberce, přípravky k ochraně rostlin a výrobky pro ekologické pěstování. Veškerý sortiment společnosti si zákazník může zakoupit v zahradních centrech, květinářstvích, obchodních řetězcích a nově i na e-shopu megazahrada.cz. [1]

Divize Strojírenská

Strojírenská Divize se zabývá vývojem, výrobou a dodávkami zařízení, strojů a celých sestav určených pro naskladňování, manipulaci s materiálem, třídění, vážení, plnění pytlů a big bagů, dávkování komponentů, míchání a paletizaci. [1]

Divize Agroslužby

Divize Agroslužby se zabývá dodávkami hnojiv, pomocí železničních nebo automobilových cisteren, farmářům, zemědělcům a distributorům. Divize má vlastní laboratoř akreditovanou ČIA, ve které provádí odběry a rozborů vzorků pitných vod, povrchových i podzemních odpadů, zemin a půd, poskytuje poradenství a zajišťuje akreditované mikrobiologické analýzy krmiv, hnojiv, ovoce a zeleniny. [2]

Divize Bioenergie

Divize provozuje bioplynovou stanici, která se nachází na okraji obce Jaroměř. Stanice za pomoci zpracování rostlinných surovin vyrábí elektrickou a tepelnou energii, která slouží k vytápění 700 bytových jednotek města Jaroměř. Výstupem ze stanice je certifikované hnojivo, které se používá v zemědělství. Divize také provozuje kompostárnu, kde se zpracovávají odpady z údržby městské zeleně v rámci Královehradeckého kraje. Část zpracovaných surovin rostlinného původu v kompostárně je využita ve společnosti a část je prodávána zemědělcům. Divize také provozuje vodní elektrárnu umístěnou v České Skalici, výsledkem je elektrická energie, kterou společnost využívá k vlastní spotřebě a přebytečnou energii prodává. [2]

Divize Petfood

V roce 2018 společnost vstoupila na trh s krmivem pro domácí mazlíčky, Divize Petfood vyrábí především základní krmiva pro psy a kočky. Krmivo je vyráběno ve vlastních prostorech společnosti, a díky tomu má podnik stoprocentní kontrolu nad kvalitou krmiv. Krmivo se vyrábí z přírodních surovin bez použití chemických přísad, náhražek, dochucovadel a umělých konzervantů. Psí a kočičí sortiment zahrnuje granule, konzervy, kapsičky a různé pamlsky vyrobené z 98–100 % kuřecího, hovězího nebo rybího masa společně se zeleninou. [1]

8 POPIS SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍ POLITIKY

Ve vybraném podniku nemají personální oddělení, ani zde není pozice personalisty. Odpovědnost zaměstnanců za veškeré personální činnosti je zaznamenána na Obrázku 4. Za většinu personálních činností ve firmě je zodpovědná asistentka generálního ředitele. V její kompetenci je získávání, přijímání a vzdělávání zaměstnanců. Za správnost odměňování a zúčtování mezd ve firmě je zodpovědná mzdová účetní. Analýzu pracovního místa, výběr, adaptaci a hodnocení zaměstnanců provádí vedoucí oddělení.



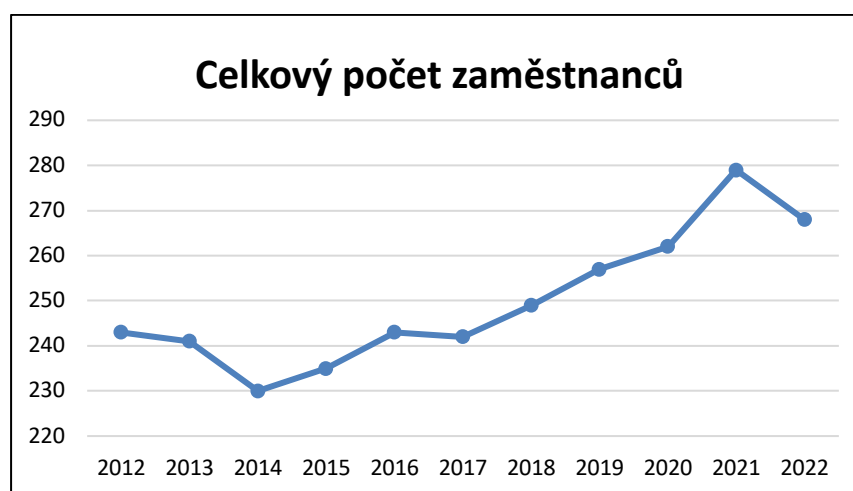
Obrázek 4: Odpovědní zaměstnanci za personální činnosti

Zdroj: vlastní zpracování

8.1 Stav zaměstnanců

K 31. 12. 2022 bylo v mateřské společnosti AGRO CS a.s. zaměstnáno 268 osob, z toho 117 technickohospodářských pracovníků (THP) a 151 dělníků.

Následující graf zobrazuje stav počtu zaměstnanců společnosti od roku 2012 do roku 2022 (viz Obrázek 5). Postupnému rozvoji firmy odpovídá nárůst pracovních míst, a tím zvyšující se počet zaměstnanců.



Obrázek 5: Stav zaměstnanců v letech 2012–2022

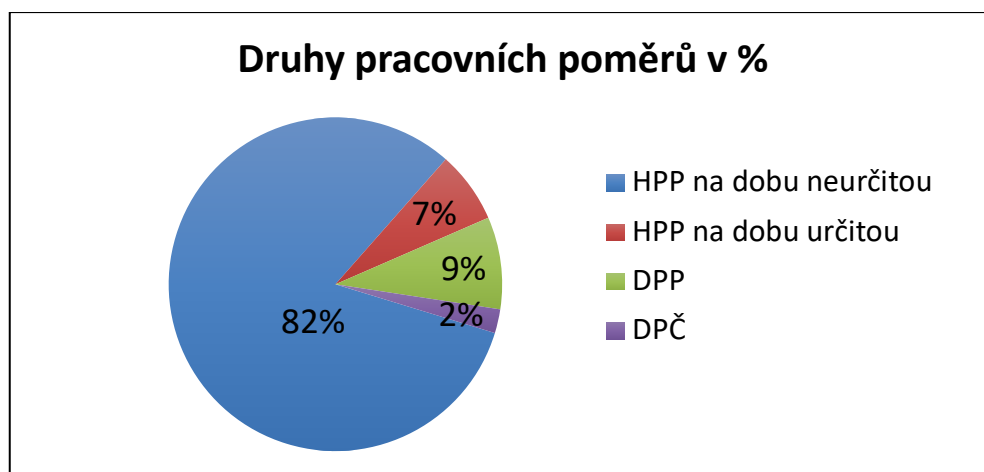
Zdroj: vlastní zpracování

Pokles pracovníků v letech 2012 a 2013 souvisel s nákupem firmy nabízející zahrádkářské potřeby. Tato investice se ukázala jako nevýhodná, a tak se společnost po roce rozhodla tuto firmu prodat, s čímž souvisí viditelný úbytek zaměstnanců.

Od roku 2014 se stav zaměstnanců postupně zvyšoval, což odpovídá narůstající poptávce po výrobcích firmy.

V roce 2021 byl počet zaměstnanců nejvyšší, a to z důvodu koronavirové pandemie. V tomto období nemohli občané cestovat, a proto se zaměřili na zvelebování svých zahrad a firma byla nucena navýšit počet svých zaměstnanců, aby byla schopna pokrýt poptávku trhu.

Z grafu (viz Obrázek 6) je zřejmé, že organizace zaměstnává téměř většinu pracovníků na základě pracovní smlouvy na hlavní pracovní poměr (HPP) na dobu neurčitou, menší část je tvořena zaměstnanci s uzavřenou pracovní smlouvou na HPP na dobu určitou a nejmenší část je tvořena lidmi zaměstnanými na dohodu o provedení práce (DPP) či dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Dohody se uzavírají převážně se studenty, důchodci a lidmi, kteří vykonávají určitou pracovní pozici jako přivýdělek ke svému HPP.



Obrázek 6: Druhy pracovních poměrů

Zdroj: vlastní zpracování

8.2 Personální činnosti

Veškeré dokumenty související s personální agendou a činností jsou uschovány v papírové podobě v kartotéce na mzdovém oddělení společnosti a u asistentky generálního ředitele.

8.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Společnost má stálé zaměstnance a nedochází zde k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Z toho vyplývá, že vytvářením a analýzou pracovních míst se podnik zabývá velmi málo, a to pouze

v případě, když se uvolní určité pracovní místo. Nejčastějším důvodem ukončení pracovního poměru je nízká mzda, převedení zaměstnance na jiné pracovní místo či odchod zaměstnance do důchodu. Uchazeči o zaměstnání mohou být stávající zaměstnanci nebo externí uchazeči.

8.2.2 Personální plánování

Společnost nemá vypracované dlouhodobé personální plány. Personální plánování probíhá dle aktuální situace v podniku, dle poptávky trhu nebo dle měnící se legislativy. Vyšší i střední management plánuje personální potřeby firmy sledováním výše zmíněných kritérií.

8.2.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání a administrativní činnosti spojené s přijímáním nového zaměstnance je v pracovní náplni asistentky generálního ředitele. Výběr nového zaměstnance záleží na přímém nadřízeném daného uchazeče o pracovní pozici.

Zveřejnění inzerátu

Požadavky na znalosti a dovednosti na určitou pracovní pozici definují vedoucí pracovníci. Nové zaměstnance společnost hledá pomocí inzerátu, který zveřejní na své webové stránce, na svém facebookovém profilu, v regionálních novinách a také na nástěnkách v prostorách firmy. Společnost po uchazeči na THP požaduje zaslání životopisu s fotografií a motivačního dopisu. Zájemci o dělnickou pozici nemusí zasílat tyto dokumenty, ale přímo kontaktují zaměstnance uvedeného v záhlaví inzerátu.

Výběr vhodných kandidátů a pozvánka na ústní pohovor

Z došlých životopisů vedoucí pracovník vybírá vhodné kandidáty na inzerovanou pracovní pozici. Vybraní potenciální zaměstnanci jsou pozváni na ústní přijímací pohovor, ve většině případů se jedná o jedno přijímací kolo. V případě, že se jedná o vyšší pozici, například na pozici obchodního ředitele, jedná se o dvě přijímací kola, kde se prvního kola účastní kolem deseti uchazečů, ze kterých se vyberou dva nejvhodnější kandidáti, kteří se poté mezi sebou setkají v kole druhém, a je vybrán ten nejlepší.

Ústní pohovor

V organizaci je průběh výběru nových zaměstnanců formou ústního pohovoru. U THP se začíná rozhovorem založeným na životopisu a také se zde ověřují teoretické a praktické dovednosti uchazeče. U dělnické pozice probíhá výběr formou osobního pohovoru s vedoucím pracovníkem.

Absolvování lékařské prohlídky

Před nástupem do zaměstnání musí vybraný uchazeč absolvovat vstupní lékařskou prohlídku.

Nástup do zaměstnání

V den nástupu do zaměstnání podepisuje vybraný uchazeč připravenou pracovní smlouvu u asistentky generálního ředitele. Pracovní smlouva se nejčastěji uzavírá na dobu určitou na jeden rok a ve většině případů dochází po roce zaměstnání k jejímu prodloužení na dobu neurčitou. Asistentka generálního ředitele také vyplňuje se zaměstnancem osobní dotazník. Zaměstnanec také podepisuje vyhotovený mzdový výměr odpovídající jeho pozici. THP jsou odměňováni měsíční mzdou a dělnické profese jsou odměňováni hodinovou sazbou.

8.2.4 Adaptace zaměstnance

Adaptaci nového pracovníka provádí nejčastěji vedoucí pracovník nového zaměstnance. Poté zaměstnanec projde povinným vstupním školením, zaučením od příslušného vedoucího zaměstnance a je seznámen s pracovním řádem.

8.2.5 Mobilita

Mobilita je ve firmě horizontální. Při té dochází k převedení pracovníka na jinou práci či pracoviště na stejné hierarchické úrovni. Rozlišuje se lokální mobilita, která znamená převedení pracovníka z jednoho oddělení na druhé a geografická, kdy je pracovník přeražen na jinou pobočku v rámci jedné organizace.

8.2.6 Odměňování zaměstnanců

Ke standartní mzdě, která je vyplácena k čtrnáctému dni v měsíci, a to v hotovosti nebo na bankovní účet mohou zaměstnanci obdržet nenárokové složky mzdy. Každý zaměstnanec má platový výměr, který je složen ze základní mzdy a prémieí.

Prémie

Prémie jsou vypláceny měsíčně, čtvrtletně, pololetně, ročně dle prémiových ukazatelů zaměstnance. Nenárokovou složkou mzdy mohou být i mimořádné prémie za splnění úkolu nad rámec pracovní náplně zaměstnance.

Odměny

Společnost také svým zaměstnancům poskytuje odměny za odpracované roky, tzv. pracovní jubilea a zaměstnancům je poskytována vánoční odměna, její výše závisí na ročním hospodaření firmy.

Příspěvky

Zaměstnanci pracující ve firmě minimálně jeden rok mají nárok na příspěvek na penzijní připojištění, THP mají zároveň nárok na životní pojištění. Všichni pracovníci obdrží stravenkový paušál ve výši 99,- Kč, pokud v pracovním dni odpracovali alespoň 3 hod.

8.2.7 Hodnocení zaměstnanců

Každý rok probíhá hodnotící pohovor mezi nadřízeným a pracovníkem. Jejich úkolem je připomenout si, jaké cíle a předsevzetí si pro hodnocené období stanovili.

Pohovor začíná tím, že nadřízený pracovník nechá zhodnotit uplynulé období samotného pracovníka. Zajímá se, jak se sám pracovník vidí, kde uspěl, co nového se naučil, a kde naopak ještě zaostává. Nadřízený dává pracovníkovi zpětnou vazbu, tzn. na co by se měl pracovník v nadcházejícím období zaměřit, jak z pohledu podnikových cílů, tak z hlediska svého rozvoje.

8.2.8 Péče o zaměstnance

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům různé výhody, díky kterým jsou ve své práci spokojenější. Péče o zaměstnance je dělena na povinnou a dobrovolnou.

POVINNÁ PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Povinná péče o zaměstnance zahrnuje pracovní dobu a režim, lékařské prohlídky, stravování, odborný rozvoj a bezpečné pracovní podmínky.

Pracovní doba a režim

Jedná se o výrobní podnik se sezónním sortimentem, proto je práce přesčas v určitých měsících nutná. Zaměstnanci společnosti pracují ve vícesměnném provozu, a to dle potřeby. V případě potřeby zaměstnanci pracují i v sobotu, v neděli jen výjimečně.

Týdenní pracovní doba je od 1. 1. 2023 stanovena na 38,75 hodin týdně. Zaměstnanci s pružnou pracovní dobou si sami volí začátek a konec pracovní směny tak, aby byli přítomni na pracovišti v době od 8–14 hod., za měsíc musí odpracovat předepsaný fond pracovní doby.

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut, a to nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Přestávku v práci na jídlo a oddech je zaměstnanec povinen dodržovat, její prodlužování ze strany zaměstnance by mělo za následek snížení vykázané odpracované doby či možné krácení pohyblivé složky mzdy.

Lékařské prohlídky

Zaměstnavatel nařizuje svým zaměstnancům, pro návštěvu zdravotnických zařízení využívat primárně mimopracovní dobu. Návštěva lékaře v pracovní době je povolena pouze v nutných případech na dobu nezbytně nutnou.

Společnost má v pracovním řádu stanovené podmínky pro návštěvu zdravotnických zařízení v pracovní době:

- Pro návštěvu zdravotnického zařízení, které je nejbližší pracovišti (např. Česká Skalice, Říkov), má zaměstnanec nárok do 2 hodin placené náhrady.
- U zdravotnických zařízení, která jsou vzdálenější pracovišti se jedná o počet kilometrů, do 20 kilometrů (např. Náchod, Červený Kostelec, Jaroměř, Opočno, Dobruška, Nové Město nad Metují) má zaměstnanec nárok do 4 hodin placené náhrady a u zdravotnických zařízení, která jsou nad 20 kilometrů (např. Hradec Králové, Trutnov, Dvůr Králové nad Labem, Police nad Metují, Rychnov nad Kněžnou) má zaměstnanec nárok do 6 hodin placené náhrady.
- Zaměstnanec má nárok na celodenní ošetření, kdy se jedná o vyšetření, které vyžaduje klidový režim po celý den, v tomto případě je nutné mít toto uvedené na propustce potvrzené zdravotnickým zařízením. Za správnost údajů na propustce a výkazu práce je zodpovědný přímý nadřízený zaměstnanec.

Stravování

Zaměstnavatel umožňuje stravování zaměstnancům ve všech směnách. Obědy jsou zajištěny ve firemní jídelně. Pro noční směnu tato povinnost neznámá zajištění stravování ve firemní jídelně, ale vytvoření prostoru a poskytnutí času ke stravování na pracovišti.

Oblast odborného rozvoje

Zaměstnavatel svým zaměstnancům zajišťuje zaučení nových pracovníků, potřebná povinná školení, prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Pracovní podmínky

Zaměstnavatel svým zaměstnancům vytváří pracovní podmínky, které mu umožňují bezpečný výkon práce. Zaměstnavatel také svým zaměstnancům poskytuje potřebné osobní ochranné pracovní pomůcky.

DOBROVOLNÁ PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Dobrovolná péče o zaměstnance zahrnuje zaměstnanecké výhody a ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti.

Zaměstnanecké výhody a ostatní služby

Ve společnosti působí Odborová organizace zaměstnanců AGRO CS a.s., která poskytuje svým členům různé benefity.

Zaměstnavatel také svým zaměstnancům poskytuje benefit v podobě 1 týdne dovolené navíc, tedy nad rámec Zákoníku práce (ZP). Délka dovolené na zotavenou činí celkem 5 týdnů.

Zaměstnanec má nárok po odpracovaných 3 měsících na 1 den sick day, po odpracovaných 6 měsících na 2 dny sick day a po odpracovaných 9 měsících na 3 dny sick day.

Mezi další benefity se řadí prodej výrobků a služeb zaměstnancům za nižší než prodejní ceny, příspěvek na očkování proti klíšťové encefalitidě ve výši 500,- Kč a nabídka výhodných mobilních tarifů pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

8.2.9 Personální informační systém

Firma využívá integrovaný ekonomický informační systém IIS Ekonom. V rámci tohoto systému je i oblast personalistika, kterou využívá asistentka generálního ředitele. Na základě vyplněného osobního dotazníku při přijímání nového zaměstnance do systému zadává informace do karty zaměstnance (viz Příloha A).

Do systému asistentka generálního ředitele zadá školení pro pracovníky na dělnických pozicích, která jsou pro tyto pozice povinná. Systém ulehčuje práci asistentce generálního ředitele v hlídání platnosti povinných školení u dělníků (viz obrázek 8).

The screenshot shows a web application window titled 'Školení'. It contains several sections for data entry:

- Employee Information:** Osobní číslo (013013), P.poměr (0), Jméno (empty), Titul (empty), Kategorie (2).
- Training Details:** Školení (P-Ř2023), Řidiči vozidel nad 3,5 t.
- Costs:** Cena (Plánovaná: 0,00, Skutečná: 0,00).
- Validity and Commitment:**

Termíny	Od	Do	Platnost	Datum	Lhůta	Závazky	Datum	Roky
Plán	06.01.2023	06.01.2023	Datum	06.01.2023	12	Datum		0,00
Realizace	06.01.2023	06.01.2023	Ukončení platnosti		05.01.2024	Datum ukončení závaz.		
- Other Fields:** Oblast, Téma, Typ, Poznámka, Výpl.místo (VZV), and an 'Ulož' button.

Obrázek 7: Školení a jeho ukončení platnosti

Zdroj: [14]

9 TYPOVÉ POZICE

S ohledem na rozsah práce a na základě konzultací s asistentkou generálního ředitele, mi byly doporučeny pro mou diplomovou práci tři typové pozice. Důvodem výběru jsou zajímavá, rozsáhlá a pro každou pozici specifická školení. Tyto pozice zahrnují výrobní, administrativní i vedoucí funkce ve firmě.

Jedná se o pozice:

- mzdová účetní – v organizační struktuře je zařazena do finančně správního oddělení;
- dělník – řidič a obsluha čelního nakladače – v organizační struktuře je zařazen do Divize Zahradní;
- vedoucí skladu průmyslových hnojiv – v organizační struktuře je zařazen do Divize Agroslužby.

9.1 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa obsahuje název vybrané typové pozice, hlavní účel a úkoly vybraného pracovního místa.

9.1.1 Mzdová účetní

Mzdová účetní provádí činnosti spojené s výpočtem mezd pro zaměstnance, vede mzdovou evidenci a výkaznictví, provádí odvody příslušným institucím.

Hlavní úkoly mzdové účetní jsou:

- kontrolovat prvotní podklady pro zpracování mezd a veškeré podklady předané hospodářkami středisek pro zpracování mezd;
- zpracovávat mzdy pracovníků podle platných předpisů a zásad;
- zodpovídat za včasnou a správnou úhradu zákonného pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání;
- vést veškerou dokumentaci o mzdách;
- sepisovat dohody o provedení práce a o pracovní činnosti;
- zpracovávat statistické výkazy, které se týkají personální a mzdové oblasti;
- předávat podklady ze své agendy hlavní účetní k zaúčtování mezd a ostatních osobních nákladů a finanční reference k placení mezd, pojištění a srážek z mezd;

- vést agendu penzijního a životního pojištění, zajišťovat uzavírání nových smluv, dávat podklady k platbám pojistného;
- spolupracovat s ostatními pracovníky, kteří vedou navazující agendy, předávat potřebné podklady, a vyžaduje od nich podklady potřebné k řádnému výkonu své funkce.

9.1.2 Dělník–řidič a obsluha čelního nakladače

Dělník – řidič a obsluha čelního nakladače provádí obsluhu všech typů čelních nakladačů při nakládání a vykládání různých druhů volně ložených materiálů.

Hlavní úkoly dělníka – řidiče a obsluhy čelního nakladače jsou:

- obsluhovat čelní nakladač, který přemísťuje volně ložené materiály;
- zodpovídat za správný chod svého přiděleného stroje (před svojí směnou provádí kontrolu stavu oleje, chladící kapaliny, pohonných hmot a celkového technického stavu stroje);
- zodpovídat za údržbu stroje a v případě poruchy stroje je nutné okamžitě informovat svého nadřízeného.

Práci určuje nadřízený pracovník dle potřeb a požadavků zaměstnavatele v souladu s aktuální výrobní situací.

9.1.3 Vedoucí skladu průmyslových hnojiv

Vedoucí skladu PH provádí a zodpovídá za veškeré činnosti probíhající ve skladu, řídí zaměstnance, komunikuje s dodavateli a zákazníky a zajišťuje související administrativní činnosti.

Hlavní úkoly vedoucího skladu PH jsou:

- zodpovídat za organizaci práce ve skladu a měsíčně zpracovávat podklady pro výplaty zaměstnanců skladu průmyslových hnojiv;
- zodpovídat za pořádek a technický stav skladu a ve spolupráci se Strojírenskou divizí řešit potřebné opravy;
- zodpovídat za technický stav vlečky;
- zodpovídat za technický stav lokomotivy;
- zodpovídat za logistiku drážní dopravy;
- příjem a odevzdání železničních vagónů;
- zajišťovat přípravu hnojiv k balení;

- spolupracovat s vrátnicí při výdeji zboží ze skladu a se zákazníky;
- zodpovídat za školení a bezpečnost práce ve skladu průmyslových hnojiv.

9.2 Specifika pracovního místa

U vybraných typových pozic jsou vypsány potřebné znalosti, dovednosti, způsobilosti a kompetence.

9.2.1 Mzdová účetní

Dosažené vzdělání

Doporučené vzdělání:

- Střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru ekonomika a podnikání

Vhodné vzdělání:

- Střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru administrativa
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru finančnictví a bankovníctví

Odborné znalosti

V následující tabulce (viz Tabulka 1) jsou zobrazeny teoretické znalosti potřebné k výkonu určité pracovní pozice, konkrétně pracovní činnosti ovládané mzdovou účetní. Stupně odborných znalostí jsou v rozmezí 1–8, kdy 1 jsou pouze základní všeobecné znalosti a 8 jsou znalosti činností na špičkové úrovni. Stupeň 4 označuje rozsáhlé odborné znalosti.

Tabulka 1: Odborné znalosti mzdové účetní

Odborné znalosti	Stupeň odborných znalostí
Mzdové doklady, jejich zpracování a evidence	4
Mzdové účetnictví	4
Daň z příjmu fyzických osob	4
Principy daňové soustavy, druhy daní	4
Mzdy, mzdové předpisy, formy odměňování	4
Odvody zdravotního a sociálního pojištění	4
Podnikové účetní systémy, ekonomické informační systémy	4
Výpočty a vyhodnocování mzdových a premiových ukazatelů	4

Zdroj: upraveno dle [21]

Odborné dovednosti

V následující tabulce (viz Tabulka 2) jsou zaznamenány praktické schopnosti potřebné k výkonu pracovní pozice mzdové účetní. Stupně odborných dovedností jsou v rozmezí 1–8, opět od nejmenšího stupně dovednosti po největší.

Tabulka 2: Odborné dovednosti mzdové účetní

Odborné dovednosti	Stupeň odborných dovedností
Výpočty mezd na základě interních mzdových předpisů	4
Účtování mezd, zajišťování odvodu zdravotního a sociálního pojištění zaměstnanců	4
Vystavování mzdových výměrů a dalších mzdových dokladů	4
Vedení mzdové evidence a výkazů	4
Vyplňování formulářů a hlášení pro státní orgány	4
Ovládání mzdových programů a výpočetní techniky	4
Komunikace s příslušnými úřady v otázkách mezd, pojištění a daní	4
Sestavení mzdové závěrky	4
Výpočty záloh, odvodů, doplatků a ročních zúčtování daně z příjmu fyzických osob	4
Provádění dalších zákonných srážek	4

Zdroj: upraveno dle [21]

Obecné dovednosti

V Tabulce 3 jsou zobrazeny požadavky potřebné k výkonu činností mzdové účetní. Stupnice je v rozsahu 0 až 3. U stupně 0 není daná způsobilost potřebná a u stupně 3 je daná způsobilost potřebná na co největší úrovni.

Tabulka 3: Obecné dovednosti mzdové účetní

Obecné dovednosti	Stupeň obecných dovedností
Počítačová způsobilost	3
Numerická způsobilost	3
Ekonomické povědomí	3
Právní povědomí	2
Jazyková způsobilost v češtině	1

Zdroj: upraveno dle [21]

Měkké kompetence

Potřebné měkké kompetence pro výkon pozice mzdové účetní jsou zobrazeny v Tabulce 4, stupnice je v rozsahu 0–5, od nejmenší po největší ovládání kompetence pro výkon dané pozice.

Tabulka 4: Měkké kompetence mzdové účetní

Měkké kompetence	Stupeň měkkých kompetencí
Celoživotní vzdělávání	3
Objevování a orientaci v informacích	3
Samostatnosti	4
Řešení problémů	3
Plánování a organizování práce	3

Zdroj: upraveno dle [21]

9.2.2 Dělník–řidič a obsluha čelního nakladače

Dosažené vzdělání

Doporučené vzdělání:

- Střední vzdělání s výučním listem v oboru strojník, práce při obsluze strojů

Vhodné vzdělání:

- Střední vzdělání s výučním listem v oboru stavební provoz

Odborné dovednosti

V následující tabulce (viz Tabulka 5) jsou praktické odborné dovednosti na stupnici 1 až 8, od nejmenší po největší.

Tabulka 5: Odborné dovednosti dělníka

Odborné dovednosti	Stupeň odborných dovedností
Řízení a obsluha čelního nakladače	3
Ošetřování a údržba čelního nakladače	3

Zdroj: upraveno dle [21]

Odborné znalosti

Teoretické znalosti jsou uvedeny v Tabulce 6 na stupnici 1 až 8, opět od nejmenší znalosti a dále vzestupně.

Tabulka 6: Odborné znalosti dělníka

Odborné znalosti	Stupeň odborných znalostí
Principy obsluhy a řízení čelních nakladačů	3
Vyhlášky související s provozem čelních nakladačů	3

Zdroj: upraveno dle [21]

Obecné dovednosti

V následující tabulce (viz Tabulka 7) jsou uvedeny požadované způsobilosti na pozici dělník – řidič a obsluha čelního nakladače. Stupeň obecných dovedností je v rozmezí 1 až 3, od 1 vzestupně.

Tabulka 7: Obecné dovednosti dělníka

Obecné dovednosti	Stupeň obecných dovedností
Způsobilost k řízení osobního automobilu	3
Numerická způsobilost	1
Jazyková způsobilost v češtině	1

Zdroj: upraveno dle [21]

Měkké kompetence

V Tabulce 8 jsou zaznamenány požadavky na dělníka – řidiče a obsluhu čelního nakladače na stupnici 1–5, opět vzestupně.

Tabulka 8: Měkké kompetence dělníka

Měkké kompetence	Stupeň měkkých kompetencí
Kooperace	2
Výkonnost	2
Samostatnost	3
Řešení problémů	1
Plánování a organizování práce	1

Zdroj: upraveno dle [21]

9.2.3 Vedoucí skladu PH

Dosažené vzdělání

Doporučené vzdělání:

- Střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru skladové hospodářství

Vhodné vzdělání:

- Střední vzdělání s výučním listem v oboru skladník, práce ve skladu

Odborné dovednosti

V Tabulce 9 je uveden seznam praktických dovedností na stupnici 1 až 8, vzestupně.

Tabulka 9: Odborné dovednosti vedoucího skladu PH

Odborné dovednosti	Stupeň odborných dovedností
Přejímání a kontrola zboží a jeho dodacích listů a dalších dokumentů	4
Orientace v dodacích listech a dalších dokumentech doprovázejících zboží	4
Evidence skladovaného zboží včetně evidence pohybu zásob a zpracování přehledů o zásobách	4
Evidence dodavatelů a odběratelů zboží a materiálu, nabídka prodávaného sortimentu, včetně poskytování informací odběratelům	4
Odběr a příjemka zboží, materiálu na základě průvodních dokladů	4
Provádění hygienicko-sanitační činnosti ve skladovacích prostorech a dodržování hygienických předpisů při manipulaci se zbožím a materiálem	4
Komplexní zajištění realizace inventury a inventarizace v rámci velkoobchodního skladu	4
Posuzování kvality zboží a materiálu při odběru, při přejímce a při reklamaci, vyřizování reklamací v souladu s platnou legislativou	4
Ukládání a skladování zboží.	4
Dodržování hygienických a bezpečnostních předpisů	4

Zdroj: upraveno dle [21]

Odborné znalosti

V následující tabulce (viz Tabulka 10) jsou zobrazeny teoretické znalosti potřebné pro vedoucího skladu PH, v rozsahu od 1 do 8, opět vzestupně.

Tabulka 10: Odborné znalosti vedoucího skladu PH

Odborné znalosti	Stupeň odborných znalostí
Přijímka zboží	4
Inventarizace	4
Skladování a ochrana zboží	4
Logistika ve skladovém hospodářství a řízení zásob	4
Hygienické zásady	4
Zásady vedení pracovního kolektivu	4
Bezpečnost práce	3

Zdroj: upraveno dle [21]

Obecné dovednosti

Obecné dovednosti, které by měl vedoucí skladu PH mít jsou uvedeny v Tabulce 11, v rozmezí 1 až 3, od nejmenší po největší způsobilost.

Tabulka 11: Obecné dovednosti vedoucího skladu PH

Obecné dovednosti	Stupeň odborných znalostí
Způsobilost k řízení osobního automobilu	3
Počítačová způsobilost	2
Numerická způsobilost	2
Jazyková způsobilost v češtině	1

Zdroj: upraveno dle [21]

Měkké kompetence

V Tabulce 12 jsou uvedeny měkké kompetence požadované od vedoucího skladu PH, na stupnici 1–5, od nejmenší úrovně vzestupně.

Tabulka 12: Měkké kompetence vedoucího skladu PH

Měkké kompetence	Stupeň měkkých kompetencí
Flexibilita	2
Kooperace	3
Výkonnost	2
Samostatnost	2
Plánování a organizování práce	2

Zdroj: upraveno dle [21]

10 VZDĚLÁVÁNÍ TYPOVÝCH POZIC

Ve společnosti probíhají vstupní a periodická školení. Vstupních školení se účastní nově přijatí zaměstnanci. Při periodickém vzdělávání si zaměstnanci opakují a prohlubují již získané vědomosti.

Součástí firmy je školící středisko sloužící ke vzdělávání vlastních zaměstnanců, ale zároveň si ho mohou pronajmout i jiné firmy.

Společnost využívá prezenční i online školení. Po úspěšně vykonaném povinném online školení, používaný systém automaticky vygeneruje certifikát o absolvovaném školení. Dokladem o absolvování povinného prezenčního vzdělávání je podpis a razítko školitele na záznamu o školení společně s podpisy všech účastníků školení, tzv. prezenční listina. Tyto dokumenty jsou dále archivovány u asistentky generálního ředitele.

10.1 Povinná školení

Jedná se o školení ze zákona související s danou pracovní pozicí. V tabulce 13–15 je vypsán typ, druh, forma, použitá metoda a četnost školení.

10.1.1 Mzdová účetní

Mzdová účetní se účastní těchto povinných školení:

Vstupní školení BOZP a PO včetně školení o první pomoci

Po přijetí zaměstnance probíhá v první den nástupu do zaměstnání vstupní školení. Školení probíhá online formou a je poskytováno společností CRDR spol. s r.o. prostřednictvím programu BOZP – SYSTÉM.cz. Nejdříve je úkolem účastníka přečíst si text související s touto problematikou, který je doplněn o zajímavé animace a obrázky. Školení je zakončeno testem, kdy účastník odpovídá na zadané otázky.

Fyzické seznámení s pracovištěm

Prezenční školení provádí finančně právní ředitel na pracovišti a zahrnuje informace o firmě, vybavení a všech souvislostech potřebných k výkonu práce mzdové účetní. Informační část je zakončena podepsaným potvrzením o vykonání vstupního školení.

BOZP a PO včetně školení o první pomoci

Školení zaměstnanců zaměřená na BOZP a PO v průběhu pracovního poměru probíhá online formou v programu BOZP – SYSTÉM.cz.

Tabulka 13: Povinná školení mzdové účetní

Typ	Druh školení	Forma	Metoda	Četnost
vstupní	BOZP, požární ochrana (PO) a první pomoc	online	e-learning	před zahájením práce na pracovišti
vstupní	Fyzické seznámení s pracovištěm	prezenční	x	před zahájením práce na pracovišti
periodické	BOZP, PO a první pomoc	online	e-learning	1 x za 2 roky

Zdroj: vlastní zpracování

10.1.2 Dělník – řidič a obsluha čelního nakladače

Dělník – řidič a obsluha čelního nakladače se účastní těchto povinných školení:

Vstupní školení BOZP a PO včetně školení o první pomoci

Po přijetí zaměstnance probíhá v první den nástupu do zaměstnání online školení u asistentky generálního ředitele.

Fyzické seznámení s pracovištěm

Prezenční vzdělávání provádí vedoucí dopravy a školení zahrnuje informace o firmě a jejím chodu a souvisejících informací nutných pro řádný výkon své nové pozice. Školení je zakončeno potvrzením společně s podpisem pracovníka, které je dále archivováno.

Obsluha vysokozdvíhových vozíků (VZV)

Externí školitel seznamuje pracovníka s bezpečným provozem a obsluhou VZV. Školení je prováděno ve školícím středisku firmy a účastník po úspěšně vykonaném školení získává prodloužení platnosti osvědčení o způsobilosti v dané problematice.

Řidič motorových vozidel nad 3,5 t

Povinností řidičů motorových vozidel nad 3,5 t je seznámení s obsluhou a bezpečným provozem motorových vozidel nad 3,5 t. Školení je prováděno ve školícím středisku firmy externím školitelem. Po absolvování školení účastník získá prodloužení platnosti osvědčení.

BOZP a PO včetně školení o první pomoci + Chemické látky

Školení zaměstnanců zaměřená na BOZP a PO v průběhu pracovního poměru probíhá ve školícím středisku firmy. Toto školení provádí externí školitel. V rámci tohoto školení probíhá i školení na chemické látky. Cílem je poučit pracovníky s dodržováním pravidel související s nakládáním s chemickými látkami. Pracovníci jsou seznámeni s bezpečnou manipulací s chemickými látkami používaných na pracovišti i mimo něj a seznámeni s riziky, která mohou vzniknout při zacházení s chemikáliemi.

Obsluhy stavebních strojů (čelního nakladače)

Obsahem školení prováděného externí organizací ve školícím středisku firmy je výuka o konstrukci čelního nakladače a jeho motoru, pracovníci jsou seznámeni s technologií práce se strojem a zásadami provozu, obsluhy a údržby nakladače. Po absolvování školení pracovník získá prodloužení platnosti strojnického průkazu.

Obsluhy plynových zařízení

Školení se koná ve školícím středisku firmy. Podle vyhlášky č. 21/1979 Sb. je povinností externí firmy „...seznámit pracovníky, kteří jsou pověřeni obsluhou plynového zařízení s předpisy pro provoz, obsluhu a se souvisejícími bezpečnostními předpisy“. [31]

Tabulka 14: Povinná školení obsluhy čelního nakladače

Typ	Druh školení	Forma	Metoda	Četnost
vstupní	BOZP, PO a první pomoc	online	e-learning	před zahájením práce na pracovišti
vstupní	Fyzické seznámení s pracovištěm	prezenční	x	před zahájením práce na pracovišti
periodické	Obsluha VZV	prezenční	přednáška s diskuzí	1x za 1 rok
periodické	Řidič vozidel nad 3,5 t	prezenční	přednáška s diskuzí	1x za 1 rok
periodické	BOZP, PO a první pomoc	prezenční	přednáška	1x za 2 roky
periodické	Pracovníci se stykem s chemickými látkami	prezenční	přednáška	1x za 2 roky
periodické	Obsluha stavebních strojů	prezenční	přednáška s diskuzí	1x za 2 roky
periodické	Obsluhy plynových zařízení	prezenční	přednáška s diskuzí	1x za 3 roky

Zdroj: vlastní zpracování

10.1.3 Vedoucí skladu průmyslových hnojiv

Vedoucí skladu PH se účastní těchto povinných školení:

Vstupní školení BOZP a PO včetně školení o první pomoci

Vstupní školení na BOZP a PO probíhá online u asistentky generálního ředitele.

Fyzické seznámení s pracovištěm

Prezenční vzdělávání provádí manažer obchodu a školení zahrnuje informace o firmě a jejím chodu, umístění sociálního zařízení, šaten, únikových východů nebo jídelny a systém zaznamenávání příchodů a odchodů. Informační část je zakončena potvrzením o jejím vykonání

a je stvrzena podpisem účastníka, potvrzení je dále archivováno. Vedoucí také seznámí pracovníka s jeho novým pracovištěm a jeho úkolem je pracovníka zaškolit do nové práce.

Obsluha vysokozdvížných vozíků (VZV)

Školení provádí externí firma ve školicím středisku firmy a jejím cílem je, aby si pracovník osvojil základní pravidla spojená s obsluhou a manipulací s břemeny, zakládání či odebírání břemen a také zahrnuje péči o VZV. Po úspěšně vykonaném školení získává prodloužení platnosti osvědčení o způsobilosti v dané problematice.

Řidič kolejového vozidla

Vzdělávání realizuje externí firma mimo areál firmy a jeho obsahem je odborná praxe při opravách a údržbě motorových hnacích vozidel, výcvik v opravě motorových hnacích vozidel zaměřený na znalost konstrukce a údržbu vozidla a výcvik pro provádění technické prohlídky tažených drážních vozidel. Školení zahrnuje i jízdní výcvik v řízení a obsluze motorového hnacího vozidla pod dozorem. Školení je zakončeno závěrečnou písemnou a ústní zkouškou. Po úspěšném absolvování tohoto školení pracovník obdrží prodloužení platnosti osvědčení k řízení motorových hnacích vozidel na vlečce.

Posunovač na vlečce

Školení je realizováno externí firmou mimo areál firmy a pracovník je při školení seznámen s prováděním posunu železničních vozidel, obsluhou železničních návěstidel a obsluhou brzd železničních vozů.

BOZP a PO včetně školení o první pomoci + Chemické látky

Školení zaměstnanců zaměřená na BOZP a PO v průběhu pracovního poměru provádí externí školitel ve školicím středisku. V rámci tohoto školení probíhá i školení na chemické látky a jejich bezpečné používání.

Řidiči referentských vozidel

Školení probíhá společně se školením na BOZP a PO. Referent je zaměstnanec, který v pracovní době využívá motorové vozidlo pod 3,5 t. Účastník je seznámen s bezpečným provozem motorového vozidla během jízdy a novinkami souvisejícími s danou problematikou. Školení poskytuje CRDR spol. s r.o. a program při úspěšně ukončeném školení vygeneruje certifikát o absolvování kurzu (viz Příloha A).

Jeřábníci, vazači a obsluhy zdvihacích zařízení

Vzdělávání vykonává externí firma a cílem školení je získání znalostí pravidel souvisejících s bezpečným používáním jeřábu, vázáním a používáním vázacích a uchopovacích prostředků.

Školení je prováděno mimo areál firmy. Po úspěšném absolvování školení je pracovníkovi prodloužena platnost průkazu jeřábníka a vazače.

Obsluhy stavebních strojů (čelního nakladače)

Školení provádí externí firma ve školícím středisku firmy a je zaměřeno na bezpečný provoz, obsluhu a údržbu čelního nakladače. Po absolvování školení dojde k prodloužení platnosti strojnického průkazu.

Práce ve výškách

Externí firma ve vlastním školícím středisku firmy má za cíl seznámit pracovníka s bezpečností při práci ve výškách, konkrétně jsou seznámeni s riziky a pracovními postupy při práci ve výškách.

Vedoucí pracovník

Jedná se o školení vedoucích zaměstnanců v průběhu pracovního poměru ve školícím středisku firmy, které provádí externí firma.

Elektro školení v rámci vyhlášky č. 50/1978 Sb. §4

Vyhláška 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektronice, §4 pojednává o tom, že „...pracovníci v rozsahu své činnosti jsou seznámeni s předpisy pro činnost na elektrických zařízeních, školení v této činnosti, upozornění na možné ohrožení elektrickými zařízeními a seznámení s poskytováním první pomoci při úrazech elektrickým proudem“. [32]

Vzdělávání provádí externí firma a školení je zaměřeno především na bezpečnost používání elektrických spotřebičů, zdravotědu a předcházení úrazu elektrickým proudem. Na konci školení se provádí přezkoušení písemnou formou. Školení se koná mimo areál firmy.

Obsluhy plynových zařízení

Školení provádí externí firma ve školícím středisku a jejím úkolem je seznámit zaměstnance s obsluhou plynového zařízení s předpisy pro provoz a obsluhu a se souvisejícími bezpečnostními předpisy.

Tabulka 15: Povinná školení vedoucího skladu PH

Typ	Druh školení	Forma	Metoda	Četnost
vstupní	BOZP, PO a první pomoc	online	e-learning	před zahájením práce na pracovišti
vstupní	Fyzické seznámení s pracovištěm	prezenční	x	před zahájením práce na pracovišti
periodické	Obsluha VZV	prezenční	přednáška s diskuzí	1x za 1 rok

Typ	Druh školení	Forma	Metoda	Četnost
periodické	Řidič kolejového vozidla	prezenční	přednáška s diskuzí	1x za 1 rok
periodické	Posunovač vlečky	prezenční	přednáška s diskuzí	1x za 1 rok
periodické	BOZP, PO a první pomoc	prezenční	přednáška	1x za 2 roky
periodické	Pracovníci se stykem s chemickými látkami	prezenční	přednáška	1x za 2 roky
periodické	Řidič referentských vozidel	prezenční	přednáška	1x za 2 roky
periodické	Jeřábníci, vazači	prezenční	přednáška s diskuzí	1x za 2 roky
periodické	Obsluha stavebních strojů	prezenční	přednáška s diskuzí	1x za 2 roky
periodické	Práce ve výškách	prezenční	přednáška	1x za 2 roky
periodické	Vedoucí pracovník	prezenční	přednáška s diskuzí	1x za 3 roky
periodické	Elektro paragraf 4	prezenční	přednáška s diskuzí	1x za 3 roky
periodické	Obsluhy plynových zařízení	prezenční	přednáška s diskuzí	1x za 3 roky

Zdroj: vlastní zpracování

10.2 Nepovinná školení

Zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí odborná školení, počítačové kurzy, rozvojová školení a jazykové kurzy.

10.2.1 Mzdová účetní

Nepovinná školení firma podporuje pro rozvoj v oblasti mzdového účetnictví. Jsou důležitá pro práci mzdové účetní z důvodu neustálých změn souvisejících s touto problematikou. Mzdová účetní potřebuje zejména odborná školení, která se zaměřují na účetnictví, daně, pojištění, právo, legislativu a počítačové kurzy. Firma mzdové účetní nabízí i jazykové kurzy.

Účetnictví, daně, pojištění, právo a legislativa

Pokud dojde k nějaké změně v zákonech týkajících se mezd, daní, pracovnělékařských služeb, zdravotního, důchodového pojištění a pracovního práva je mzdová účetní přihlášená na takovéto odborné vzdělávání, které pro firmu zajišťuje externí školitel.

V roce 2023 se mzdová účetní bude účastnit školení [14]:

- Mzdové a personální novinky. Tento seminář se týká mzdové a personální agendy, změn v pracovněprávní oblasti zaměstnávání, zaměstnání cizinců, změn v zákoně o dani z příjmu, změny v nemocenském pojištění a sociálního zabezpečení, změn ve zdravotním pojištění, změn v oblasti srážek ze mzdy a změn v zaměstnávání osob se zdravotním postižením.
- Daně ze závislé činnosti. Tento seminář se bude týkat připravovaných a schválených ustanovení o závislé činnosti pro rok 2023, podrobně budou probrány příjmy osvobozené od daně ze závislé činnosti, příjmy související s pracovním poměrem, zdaňování agenturních pracovníků, uplatňování slev na dani a daňového zvýhodnění;
- Pracovnělékařské služby a odškodňování pracovních úrazů ve vzájemných souvislostech. Tento seminář se týká problematiky odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání, pracovnělékařských prohlídek, kategorizace prací a motivace zaměstnanců k prevenci rizik.
- změny v oblasti mzdové agendy; seminář se bude týkat nově zavedených slev na pojistném, exekučních srážek ze mzdy, přechodného ubytování zaměstnanců, dopravy zaměstnanců do zaměstnání a dalších důležitých připravovaných novinek a aktualit ve mzdovém účetnictví.
- Zdravotní pojištění. Obsahem semináře jsou změny ve zdravotním pojištění v průběhu roku 2022 a k 1.1.2023, především změny související se zdravotním pojištěním zaměstnavatele, včetně plateb pojistného státem, budou probírány časté chyby zaměstnavatele v oblasti zdravotního pojištění, dotazy a jejich rozbor;
- Důchodové pojištění. Obsahem semináře jsou změny v důchodovém pojištění v průběhu roku 2022 a k 1.1.2023, přehled aktuálních právních předpisů, okruhu pojištěných osob, zásady pro vyplňování evidenčních listů důchodového pojištění a jejich praktické příklady.
- Nemocenské pojištění. Obsahem semináře jsou změny v nemocenském pojištění v průběhu roku 2022 a k 1.1.2023, změny v dávkách nemocenského pojištění, především změny týkající se pobírání otcovské dovolené a dlouhodobého ošetřovného a problematika související s eNeschopenkou.
- Pracovní právo. Tento seminář se týká změn a novinek v oblasti pracovního práva a řešení problémů roku 2022 a k 1.1.2023, součástí školení jsou i příklady z pracovněprávní praxe a zajímavá rozhodnutí vyšších soudů.

Počítačové kurzy

Mzdová účetní musí mít samozřejmě počítačové znalosti. Podnik ji proto nabízí zdokonalit se zejména v účetním programu IIS Ekonom, který firma využívá. Tyto kurzy jsou externí a provádí je tedy pověřený školitel, a to v případě potřeby zaměstnance nebo aktualizace programu.

Dalšími kurzy, které může zaměstnankyně využít jsou kurzy na Word, Excel a Outlook.

Jazykové kurzy

Firma mzdové účetní umožňuje navštěvovat skupinový kurz anglického, německého či ruského jazyka. Jazykové kurzy vedou externí vzdělávací společnosti. Jazykové kurzy s lektorem probíhají 1x týdně, trvají 1 hodinu a konají se ve školícím středisku organizace. Jelikož mzdová účetní nepotřebuje ke své profesi cizí jazyk, požaduje od ní firma platbu ve výši poloviny zaplacené částky za tento kurz.

10.2.2 Dělník – řidič a obsluha čelního nakladače

Řidiči čelního nakladače se také mohou účastnit různých nepovinných školení.

Rozvojová školení

I řidiči čelních nakladačů se mohou účastnit rozvojových školení. Firma pro ně nabízí školení formou teambuildingu zaměřené na komunikační dovednosti pracovníků. Toto vzdělávání se týká zaměstnanců ve výrobě a jeho cílem je pomoci dělníkům s komunikací jak s nadřízenými pracovníky, tak s komunikací mezi spolupracovníky. Úkolem školení je odstranit komunikační bariéry a problémy mezi zaměstnanci.

Jazykové kurzy

I pro řidiče čelních nakladačů firma nabízí kurzy anglického, německého či ruského jazyka formou skupinového kurzu, tyto kurzy jsou dobrovolné, jsou konané mimo pracovní dobu zaměstnance a rozhodnutí o jejich absolvování je v kompetenci zaměstnance.

10.2.3 Vedoucí skladu průmyslových hnojiv

Pro vedoucího skladu firma nabízí rozvojová školení, počítačové a jazykové kurzy.

Rozvojová školení

Pro vedoucí zaměstnance firma nabízí různé teambuildingové akce. Jedná se o externí akce, kterých se mohou účastnit vedoucí všech oddělení či akce, kterých se účastní vedoucí společně s týmem svých podřízených. Cílem těchto rozvojových školení je vylepšení vztahů mezi nadřízeným a podřízenými a zlepšení komunikace mezi spolupracovníky.

Vedoucí pracovník se může zúčastnit školení, které se týká povědomí o sortimentu, které firma vyrábí a prodává. Cílem je získat informace o novinkách sortimentu či o stálých výrobcích firmy, např. o substrátech, přípravcích na ochranu rostlin, hnojivech, aby byl schopen odborně poradit zákazníkům.

Počítačové kurzy

Společnost vedoucím pracovníkům umožňuje účastnit se počítačových kurzů. Kurzy jsou rozdělené do dvou skupin, kurzy pro začátečníky a pro pokročilé. Školení probíhá ve školícím středisku firmy a účastníci se seznamují s prací na počítači, s Outlookem, dále s programem Word a Excel.

Jazykové kurzy

I vedoucí oddělení se může na základě svého zájmu zúčastnit skupinového kurzu anglického, německého či ruského jazyka s lektorem.

10.3 Cyklus systematického vzdělávání

10.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

V organizaci AGRO CS a. s. v rámci rozpoznání potřeby vzdělávání je nejdůležitějším prvkem přímý nadřízený zaměstnanec. Tento nadřízený pracovník by měl včas a správně rozpoznat potřebu vzdělávání svého podřízeného zaměstnance.

Identifikace potřeby vzdělávání zaměstnance přichází od nadřízeného nejčastěji v momentě ročního hodnocení zaměstnance, které probíhá mezi zaměstnancem a jeho vedoucím. V rámci tohoto hodnocení dochází také ke vzdělávacímu plánování, kdy by přímý nadřízený měl společně se svým podřízeným identifikovat oblasti, na které by se měl zaměřit a v případě, že je to možné, využít vhodný typ vzdělávací akce.

Rozpoznání potřeby vzdělávání úzce souvisí s osobní odpovědností zaměstnance. Zaměstnanec může sám identifikovat potřebu svého rozvoje a vzdělávání, a tuto potřebu navrhnout svému nadřízenému.

10.3.2 Plánování vzdělávání

Firma nemá ucelený vypracovaný plán vzdělávání. THP jsou na povinná školení upozorňováni systémem, který automaticky hlídá periody školení. Asistentka generálního ředitele plánuje pouze povinná školení pro dělnické pozice. Jejím úkolem je výběr externího školitele se souhlasem generálního ředitele, rezervace školícího střediska, výběr termínu a pozvání všech

účastníků školení. Asistentka připravuje materiály potřebné pro školení, počítačovou techniku pro případnou prezentaci a je nápomocná školiteli v den realizace školení.

10.3.3 Realizace vzdělávání

Pro lepší přehlednost je realizace vzdělávání rozdělena na THP a dělníky:

Mzdová účetní (TH pracovník)

Na povinná e-learningová školení BOZP a PO je zaměstnanec upozorněn automatickou pozvánkou, která přijde do jeho služebního emailu. Školení mzdová účetní provádí po přihlášení do programu BOZP – SYSTÉM.CZ na pracovišti v pracovní době. Nepovinná školení jsou realizována na základě výběru daného zaměstnance a schválením nadřízeným pracovníkem a jsou buď ve formě webináře nebo přednášky.

Dělník – řidič a obsluha čelního nakladače a vedoucí skladu průmyslových hnojiv (dělníci)

Asistentka generálního ředitele zasílá emailovou formou pozvánku na povinná školení nadřízenému pracovníkovi s konkrétním termínem konání vzdělávací akce. Oslovení pracovníci se dostaví do školicího střediska firmy, kde jsou proškoleni odborným externím školitelem. Nepovinná školení jsou realizována na základě dobrovolné přihlášky zaměstnance u asistentky generálního ředitele a po schválení vedoucím pracovníkem.

10.3.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Metoda hodnocení, která je v organizaci využívána je roční pohovor mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným.

Další forma hodnocení, kterou firma využívá je absolvování závěrečného testu. Tento test se využívá pro e-learningové školení o BOZP a PO a pro řidiče referentských vozidel.

U nepovinných školení se hodnocení provádí zpětně po uplynutí určité doby, nadřízený kontroluje efektivnost vzdělávání na základě pracovních výsledků, které byly od zaměstnance očekávány po vykonaném školení. Pouze použití nově získaných dovedností v praxi lze školení považovat za efektivní.

11 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU

Ve společnosti byla zhodnocena personální politika s ohledem na vzdělávání a rozvoj, které firma svým zaměstnancům nabízí.

Nejdříve většinu personálních činností vykonávala mzdová účetní, v její kompetenci bylo získávání, přijímání pracovníků a byla zodpovědná za správnost odměňování a zúčtování mezd. Se zvyšujícím se počtem nových pracovních míst, a s rozšiřující se mzdovou agendou, se personální činnosti nově staly náplní práce asistentky generálního ředitele. Práce asistentky se po převzetí personálních úkonů stala velmi časově náročná a zároveň je její práce dosti nesourodá. Asistentka ředitele sdílí kancelář s asistentkou ředitele Divize Zahradní. Toto místo není přizpůsobeno k přijímání nových zaměstnanců, proto využívá zasedací místnost společnosti. V případě, že zde probíhají porady nemá možnost tuto místnost využít.

Za jeden z hlavních nedostatků považují, že neexistuje žádný ucelený vzdělávací program, na jeho základě by se definovaly potřeby vzdělávání u zaměstnanců, a následně by se dle těchto potřeb vytvořil plán vzdělávání.

Firma zajišťuje potřebná povinná školení týkající se dané problematiky pracovní pozice. Tato školení jsou pro zaměstnance důležitá, a to z důvodu neustálých změn a nastalých novinek.

Firma využívání e-learningová školení pro povinná školení o BOZP, PO a první pomoci, které poskytuje externí agentura. Výhodou tohoto školení pro společnost je jeho jednoduchost, rychlost, možnost školení provádět odkudkoliv, snadná kontrola pro vedoucí pracovníky, nižší náročnost na přípravu a realizaci a s tím související nižší finanční náročnost. Systém také sám hlídá končící platnost školení a automaticky zasílá zaměstnanci e-mail s upozorněním na končící platnost a odkaz k absolvování školení. Externí vzdělávací agentura sice hodnotí výsledek školení pomocí testování po ukončení vzdělávací aktivity, ale s těmito výsledky se již vedoucí pracovníci do přímého kontaktu nedostanou, jelikož od této agentury získají pouze certifikát o úspěšnosti. Nevýhoda je v tom, že společnost neví, na jaké úrovni se nachází nabyté znalosti zaměstnanců. Proto je potřeba zjistit, zda jsou účastníci školení schopni znalosti a dovednosti, které měli získat prostřednictvím vzdělávací akce, aplikovat do praxe.

Nepovinná školení firma svým zaměstnancům nabízí a podporuje je. Tato školení nejsou nikým ve společnosti plánována a jejich organizace a následná realizace je pouze na vedoucích pracovnících.

12 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Ze zjištěných skutečností jsou zde navržena doporučení, která vedou ke zlepšení stávajícího personálního stavu. Tyto návrhy jsou pouze doporučením pro společnost.

Nezbytnou součástí je, aby měla firma zmapované vzdělávací potřeby pro současný stav, ale i pro budoucnost firmy. Společnost si musí uvědomit, že vzdělaný zaměstnanec je pro ni významným přínosem a zároveň i zaměstnanec by měl vědět, že jeho cena na trhu práce se díky vzdělávání zvyšuje.

Jelikož se jedná o velkou firmu s téměř 300 zaměstnanci do budoucna bych doporučila, aby byla společnost konkurenceschopná, vytvořit pracovní pozici Personalista – manažer vzdělávání. Je důležité, aby pracovník na této pozici identifikoval potřeby vzdělávání, vypracoval plán vzdělávání, zabezpečoval kompletní realizaci vzdělávacích akcí a v neposlední řadě by bylo jeho úkolem vyhodnocovat výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích akcí. Všechny tyto kroky v rámci systematického cyklu vzdělávání jsou časově velmi náročné a je důležité je správně vyhotovovat. Zároveň by vykonával veškeré pracovní činnosti související s prací personalisty.

Personalista by se zabýval individuálními dotazy svých spolupracovníků, řešil by s nimi případné překážky a problémy související s pracovním prostředím, konflikty v kolektivu, čímž by se předcházelo nevhodné atmosféře na pracovišti a vytvářel by vhodné podmínky pro vyšší efektivitu práce. Zajišťoval by neformální činnosti jako např. připomenutí životních jubileí nebo narození dítěte. Podílel by se na celkovém zlepšování firemní kultury. Benefitem pro firmu budou spokojenější, motivovanější a produktivnější zaměstnanci.

Jelikož se jedná o velkou firmu pak vidím investici do pracovní pozice personalisty jako návratnou. Personální agenda je nyní zredukována na nezbytné minimum a asistentka generálního ředitele plní přednostně povinnosti vyplývající ze své pozice. Chyby v personální oblasti mohou mít pro firmu nepříjemné následky, kdy je nutné vyměnit nevhodně vybraného zaměstnance, když do něj investovala čas a energii při zaškolení.

Z provedené analýzy bylo zjištěno, že firma zajišťuje svým zaměstnancům primárně vzdělávání ze zákona. Proto se mé další doporučení týká nepovinných školení. Formy rozvojových školení jako teambuilding jsou velmi důležité pro komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucím. Firma je těmto školením otevřená a nabízí je. Organizace těchto školení je však časově velmi náročná a v současné době je v kompetenci vedoucího, který již ve většině případů nemá volný časový

prostor tato školení zorganizovat. Pracovní náplní personalisty by bylo na základě požadavku vedoucího tato školení zorganizovat a zařídit vše k nim potřebné.

Bohužel se zde projevuje i neochota zaměstnanců se vzdělávat. Nemají zájem, protože si neuvědomují, jakým významným benefitem pro ně další vzdělávání je. Personalista by jim tato školení nabídl a zároveň vysvětlil jejich důležitost. Pokud se jedná o školení, které se nekonají v pracovní době, nemají motivaci, mají pocit, že taková školení jsou zbytečná. Zaměstnavatel by jim měl dát podnět a motivovat je, aby pochopili, že vzdělávání je pro ně přínosem, např. při dalším karierním růstu.

V současné době je ve firmě realizováno hodnocení pracovníků a jejich vzdělávání pomocí hodnotících ročních pohovorů mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Tyto rozhovory jsou z mého pohledu nedostačující. Hodnocení je důležité i ze strany účastníků vzdělávání. Zaměstnanci po absolvovaném školení nemají možnost vyjádřit se ke svému vzdělávání a rozvoji, proto bych navrhovala vypracovat hodnotící dotazník. Tento dotazník by měl poukázat na schopnost školitele při vedení vzdělávací akce. Výsledkem by bylo, zda byl zvolený školitel vhodný či nikoliv. Díky této zpětné vazbě by účastníci školení mohli vyjádřit své pocity a názory na zúčastněný kurz. Dotazníkové šetření by pro firmu neznamenalou velkou finanční zátěž, ale mohlo by být důležitým prvkem při výběru školitele.

V dnešní době rozvoje technologií bych navrhovala převést veškeré personální dokumenty do digitální podoby. Personalista by měl rychlý přístup k informacím v podstatě odkudkoliv např. při využívání práce z domova.

Společnost by se také měla věnovat problému ohledně „stárnutí“ organizace. Jedním s řešením je zavedení Trainee programu, do kterého se mohou dostat absolventi středních či vysokých škol. Společnost si tímto způsobem může vytipovat a zaučit budoucí pracovníky již během jejich studia. Společnost by díky Trainee programu získala mladou pracovní sílu bez špatných návyků z předchozích pracovních poměrů.

ZÁVĚR

Je důležité se problematikou personálního řízení neustále zabývat. Lidský kapitál je jeden z nejvýznamnějších zdrojů, které má organizace k dispozici. Kvalitní personální řízení může pomoci organizaci získat konkurenční výhodu a dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

Diplomová práce byla zpracována na základě potřebných informací získaných z poskytnutých interních materiálů podniku, osobních setkání a telefonních pohovorů s asistentkou generálního ředitele a mzdovou účetní.

Firma si uvědomuje, že zaměstnanci jsou jedním z nejcennějších zdrojů, a proto svým zaměstnancům nabízí školení i nad rámec povinných školení. Jedná se o různá odborná školení pro oblasti, ve kterých se daný pracovník pohybuje. Tato školení jsou důležitá z důvodu neustálých změn. Firma také poskytuje nabídku počítačových kurzů. Dále firma své zaměstnance podporuje v návštěvě kurzu cizího jazyka. A to i v případě, kdy se jedná o typovou pozici, která ke své pracovní pozici nepotřebuje cizí jazyk firma hradí 50 % z částky kurzu. V neposlední řadě společnost nabízí svým zaměstnancům účastnit se různých rozvojových akcí s cílem zlepšit komunikační bariéry. Firma také pořádá rozvojové akce o výrobcích firmy a novinkách v sortimentu společnosti.

Na základě provedené analýzy jsem zjistila určité nedostatky. Navrhla jsem doporučení na zlepšení v oblasti personalistiky, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které v budoucnu mohou přispět ke zlepšení personální politiky ve společnosti.

Jeden z návrhů na se týká vytvoření pracovní pozici Personalista – manažer vzdělávání. Jedná se o velkou firmu s téměř 300 zaměstnanci a personální agenda, kterou vykonává především asistentka generálního ředitele, je nyní zredukována na nezbytné minimum. V budoucnu by tato investice mohla být návratná díky spokojenějším a motivovanějším zaměstnancům. Chyby vzniklé v personální oblasti mohou mít pro firmu nepříjemné následky. Personalista by se nad rámec personálních činností zabýval i individuálními dotazy svých spolupracovníků, konflikty v kolektivu atd. Podílel by se tedy na celkovém zlepšování firemní kultury.

Další z doporučení se zabývá hodnocením, které v této době probíhá ve formě rozhovorů mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem. Hodnocení je důležité i ze strany účastníků vzdělávání. Zaměstnanci po absolvovaném školení nemají možnost vyjádřit se ke svému vzdělávání a rozvoji, proto bych navrhovala vypracovat hodnotící dotazník. Dotazníkové šetření by pro firmu neznamenalou velkou finanční zátěž, ale mohlo by být důležitým prvkem při výběru školitele.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AGRO CS a.s. Říkov. Substráty a hnojiva | AGRO CS a.s. | Říkov [online]. Copyright © 2020 [cit. 18.01.2023]. Dostupné z: <https://www.agrocs.cz>
- [2] AGROPROFI.CZ. O Společnosti. In: [agroprofi.cz](https://www.agroprofi.cz) [online]. Agroprofi.cz, 2021 [cit.12.01.2023]]. Dostupné z: <https://www.agroprofi.cz/o-spolecnosti>.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7
- [4] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
- [6] BÁRTLOVÁ, Petra, 2008. BADED – barriers in adult education: findings and strategies for overcoming those barriers: Ilkaalinen – Prague – Vienna, June 2008. Praha: National Training Fund. ISBN 978-80-86728-41-4.
- [7] BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [8] BENEŠ, Milan, 2014. Andragogika. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4824-5.
- [9] BIRD, Jim. Work-Life Balance Defined, 2003. In: [WorkLifeBalance.com](https://www.worklifebalance.com) [online]. [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: <https://worklifebalance.com/work-life-balance-defined/>
- [10] DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-140-2.
- [11] DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [12] EGER, Ludvík. E-learning a jeho aplikace: s orientací na vzdělávání a profesní vzdělávání Millennials. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2020. ISBN 978-80-261-0952-5.
- [13] FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. Personalistika. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6
- [14] Interní podnikové materiály.
- [15] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

- [16] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [17] KOUBEK, Josef, 2012. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [18] LONGWORTH, Norman, DAVIES, W. Keith, 2013. Lifelong learning. 2. vydání. New York: Routledge. ISBN 0-7494-1972-5.
- [19] MARICA, Mihaela-Emilia, 2018. Hoeworking / teleworking. Atypical forms of employment: between usefulness and precariousness. Juridical Tribune [online]. Bucharest University of Economic Studies, 8(1), 73-85 [cit. 2022-10-28]. ISSN 2247-7195. Dostupné z: <http://www.tribunajuridica.eu/arhiva/An8v1/6.%20Mihaela%20Marica.pdf>
- [20] MARKSOVÁ TOMINOVÁ, Michaela a kol., 2013. Flexibilní formy práce: Praktická příručka k zavádění flexibilních forem práce jako nástroje pro sladování rodiny a práce [online]. Čelákovice, 76 s. [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/ffp_final_web.pdf
- [21] Národní soustava povolání. [online]. 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 18.03.2023]. Dostupné z: <https://nsp.cz>
- [22] PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš, 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-58-7.
- [23] PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do *moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
- [24] PLAMÍNEK, Jiří, 2014. Vzdělávání dospělých. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4806-1.
- [25] Strategie celoživotního učení ČR, MŠMT ČR. [online]. 2013 [cit. 30.10.2022]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>
- [26] ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, ŠIKÝŘ, Martin, 2017. Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-2792-2.
- [27] ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [28] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 2016. ISBN 978-80-271-9527-5.
- [29] THOMSON, Rosemary a Josef KOUBEK. Řízení lidí: Managing people. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

- [30] VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [31] Vyhláška č. 21/1979 Sb. Vyhláška Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu, kterou se určují vyhrazená plynová zařízení a stanoví některé podmínky k zajištění jejich bezpečnosti
- [32] Vyhláška č. 50/1978 Sb. Vyhláška Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice
- [33] ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2008. Společenská odpovědnost podniků jako zdroj konkurenční výhody?. Acta Oeconomica Pragensia [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze, 3, 103-109 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/aop/112>
- [34] Záznam o školení BOZP. K čemu slouží a kdy ho potřebujete? | BOZP.cz. Školení BOZP, školení PO - online, rychle a levně | BOZP.cz [online]. 2023 CRDR spol. s r.o. [cit. 27.02.2023]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/zaznam-o-skoleni-bozp/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Karta zaměstnance

Příloha B – Certifikát o vykonaném školení


Příloha A – Karta zaměstnance

Personalistika - aktuální pracovníci Výplatní místo: 01 Česká Skalice


Os. číslo	090016	P.Poměr	0	Prac.místo		Evidence
Příjmení	[redacted]	Sředitisko	900001	Správa firmy		Pracovní
Jméno	[redacted]	Kategorie	1	THP		Adresy
Titul před		Profese	058	Referent pro personalistiku a		Dohody
Titul za		Funkce	33132	Účetní mzdový		Poznámky
Rodné jméno	[redacted]	Budova				Zdrav.poj.
Dřívější jména		Místnost				Děti
RČ	[redacted]	Tel./linka(služ)	491457141	/ 141		Kvalifikace
Datum narození	[redacted]	Mobil (služ)				Živnost
Místo nar.	Náchod	Požad.vzdělání	K	Úplně střední všeobecné vzdělání		Mzdy
OP		Dosaž.vzdělání	K	Úplně střední všeobecné vzdělání		Školení
OP poznámka		<input type="checkbox"/> Hmotná odpovědnost	<input checked="" type="checkbox"/> Evid.počet pracovníků			Prohlídky, ...
Řidičský průkaz		Dat.nástupu	01.07.1996	<input type="checkbox"/> Daňový nerezident		Dokumenty
Stav	2 Ženatý(vdaná)	Typ(druh)	N			Ulož
Dat.zm.stavu		Typ prac.poměru	A			
Pohlaví	Z Žena	Dat.doml.výst.		Dat.skut.výst.		
Manžel(ka)		Kategorizace	1	Vedení zaměstnanců	N	
RČ manžela(ky)		Státní občanství	CZ	Počet vych. dětí	2	
Státní příslušnost	CZ	Postavení v zaměstnání	1111	Zaměstnanci v pracovním poměru na dobu neurčitou		
Číslo pasu		Pracovní skupina		Neadresní pracovní skupina		
Čís.ciz.průkazu		Nadřazený prac.(lib.údaj)	000391			
Pov.k.pobytu do		Zaměstnání malého rozsahu	N			
Trest.rejstřík		Způsob zasilání výpl.pásky	2	Páska se odesílá na služební email		
Libovolný údaj		Soukromý email				
Poznámka		Služební email				
		Skupina prací pro zaručenou mzdu		Druh pracovní činnosti pro CSSZ	1	

Zdroj: [14]

Doklad o absolvovaném kurzu



kurz byl absolvován prostřednictvím vzdělávacího systému BOZP-SYSTEM.cz

Jméno absolventa	Martin Šimek (007)
Organizace	TEST FIRMA a.s.
Název kurzu	BOZP pro vedoucí zaměstnance
Datum absolvování	14. 3. 2016
Ověření znalostí	testem
Garant a lektor	Vladimír Šich, CRDR s.r.o. OZO v prevenci rizik, ROVS/3951/PRE/2015
Podpis lektora	

Osnova kurzu
Právní předpisy a normy; Úkoly a povinnosti vedoucích zaměstnanců; Osoby na pracovišti; Přehled rizik na pracovišti; Prevence rizik; Kategorizace prací; OOPP; Pracovnílékařské služby; Pracovní úrazy; Školení zaměstnanců; Kontrolní činnost; Řešení mimořádných událostí; Bezpečnostní značení; Bezpečnost pracovních prostředků a zařízení; Stav pracoviště; Kontrolní činnost na pracovišti; Stroje a zařízení; Elektrické spotřebiče; Technická zařízení, konstrukce, dopravní prostředky, nářadí; Administrativní práce - práce s počítačem; BOZP mimo pracovní právní vztahy

Součástí obsahu kurzu je také seznámení se s dalšími konkrétními pravidly BOZP na mém pracovišti, včetně nezbytných informací o poskytovateli pracovnílékařských služeb.

Legislativa
Zákony: č. 262/2006 Sb., č. 309/2006 Sb., č. 258/2000 Sb., č. 251/2005 Sb., č. 373/2011 Sb., 65/2017 Sb.,
Nařízení vlády: č. 101/2005 Sb., č. 361/2007 Sb., č. 201/2010 Sb., č. 495/2001 Sb., č. 378/2001 Sb., č. 168/2002 Sb., č. 375/2017 Sb.,
č. 362/2005 Sb.,
Vyhlášky: č. 432/2003 Sb., č. 180/2015 Sb., ČÚBP č. 48/1982 Sb., č. 79/2013 Sb., č. 50/1978 Sb. (v rozsahu § 3),
Normy: ČSN EN 50110-1 ed.3, ČSN 33 1600 ed.2

Tady bude CZ libovolný text na certifikátech.

Potvrzuji svým podpisem, že jsem kurz absolvoval/a osobně a problematice, která tvoří obsah kurzu, jsem porozuměl/a.

Autorizace odpovědným zástupcem zaměstnavatele, který tímto stvrzuje, že školení zaměstnance proběhlo řádně a dle interní směrnice zaměstnavatele.

Doklad byl vygenerován pomocí BOZP-SYSTEMU a obsahuje náležitosti dle platného právního řádu.

Provozovatel a garant:
CRDR spol. s r.o., Jana Masaryka 108/10, 120 00 Praha 2, IČ 28500679, DIČ CZ28500679
www.BOZP.cz, tel: +420 724 888 101, email: info@crdr.cz

Vytvořeno 19.3.2018, 14:58

podpis absolventa

podpis zaměstnavatele