



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Petra Hladká

2008

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Bc. Petra Hladká

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě

Vypracovala:

Bc. Petra Hladká

Vedoucí diplomové práce:

*Ing. Jitka Nesnídalová, Ph.D.
prof. Ing. František Kovář, CSc.*

Jindřichův Hradec, duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
“Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě“

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, duben 2008

podpis studenta

Anotace

Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě.

Charakteristika podniku a jeho personálních činností se zaměřením na vybranou oblast;
zhodnocení personálních činností a návrhy na vylepšení.

Duben 2008

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

Ing. Jitce Nesnídalové, Ph.D a prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Personalistce společnosti TEDOM, s. r. o., paní Libuši Brabcové.

Obsah

OBSAH	1
ÚVOD	2
1. PERSONÁLNÍ PRÁCE	4
1.1 Personální administrativa (správa)	4
1.2 Personální řízení	4
1.3 Řízení lidských zdrojů	5
2. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	6
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	6
2.2 Plánování pracovníků	7
2.3 Získávání, výběr, přijímání a rozmisťování pracovníků	9
2.3.1 Získávání pracovníků	9
2.3.2 Výběr pracovníků	10
2.3.3 Přijímání pracovníků	12
2.3.4 Rozmísťování pracovníků	13
2.4 Hodnocení pracovníků	14
2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	16
2.6 Odměňování	19
2.6.1 Hodnocení práce	20
2.6.2 Mzdové formy	21
2.6.3 Zaměstnanecké výhody	23
2.7 Pracovní vztahy	24
2.8 Péče o pracovníky	26
2.8.1 Pracovní doba a pracovní režim	26
2.9 Personální informační systém	29
3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TEDOM, S. R. O.	30
3.1 Corporate identity	31
3.2 Corporate image	31
3.3 Aktivity v oblasti životního prostředí	31
3.4 Hlavní pracoviště společnosti	32
3.5 Oblasti činnosti	34
3.5.1 Kogenerace	34
3.5.2 Trigenerace	35
3.5.3 Motory	35
3.5.4 Autobusy	36
4. ANALÝZA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU SPOLEČNOSTI	37
5. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI FIRMY TEDOM, S. R. O.	38
5.1 Vytváření a analýza pracovních míst	38
5.2 Plánování pracovníků	40
5.3 Získávání, výběr, přijímání a rozmisťování pracovníků	40
5.3.1 Získávání pracovníků	40
5.3.2 Výběr pracovníků	42
5.3.3 Přijímání pracovníků	42
5.3.4 Rozmísťování pracovníků	44
5.4 Hodnocení pracovníků	45
5.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	47
5.6 Odměňování	52
5.7 Pracovní vztahy	56
5.8 Péče o pracovníky	57
5.9 Personální informační systém	60
6. ZHODNOCENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI TEDOM, S. R. O.	61
ZÁVĚR	67
LITERATURA	69
PŘÍLOHY	70

Úvod

Hlavním cílem podnikatelské činnosti je maximalizace zisku prostřednictvím produkce výrobků nebo poskytování služeb. Dnes jedním z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje řízení a chod společnosti jsou její lidské zdroje. Lidé jsou dnes v organizacích považováni za největší bohatství a hrají důležitou roli v plánování a dosahování strategických cílů podniku. Personální řízení už není záležitostí pouze firemních personalistů, ale všech vedoucích pracovníků.

V organizaci působí čtyři druhy zdrojů, jsou to zdroje lidské, materiální, informační a finanční. Přičemž lidské zdroje jsou považovány za ty nejdůležitější, které udávají směr ostatním zdrojům. Pokud se podaří tyto čtyři zdroje v organizaci propojit, tzn. uvést je a řídit ke stanoveným cílům, pak organizace dosáhne svých cílů dříve a efektivněji.

Náplní personálního útvaru je řízení lidského faktoru ve firmě a jeho ovlivňování žádoucím směrem. Pro určení aktivit personálního útvaru společnosti vycházejí z personální strategie, která vymezuje hlavní cíle v oblasti lidských zdrojů firmy. Činnosti personálního útvaru jsou zaměřeny na formování lidských zdrojů ve společnosti.

Ve své práci se budu zabývat následujícími oblastmi personální politiky:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování pracovníků,
- získávání, výběr, přijímání a rozmisťování pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- odměňování,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky a
- personální informační systém.

Cílem této práce je podle teoretických poznatků zhodnotit personální činnosti společnosti TEDOM, s. r. o., případně navrhnou vylepšení personálního řízení.

Práce je rozdělena do šesti hlavních částí:

V prvních dvou částech se budu zabývat teoretickými poznatky o personální práci. Jejím vývojem a popisem jednotlivých činností od vytváření a analýzy pracovních míst až po personální informační systém.

Ve třetí části představím společnost TEDOM, s. r. o., vymezím zde předmět činnosti firmy, její hlavní pracoviště, popíši všechny oblasti její činnosti a ve čtvrté části provedu analýzu jejího personálního útvaru.

V páté části práce se pokusím poznatky z první a druhé - teoretické části aplikovat do praxe na činnost společnosti TEDOM, s. r. o., tedy popíši jednotlivé personální činnosti v dané firmě.

A v poslední části své práce provedu zhodnocení popsaných personálních činností firmy, popř. navrhnou konkrétní změny, které by mohla společnost využívat pro zefektivnění personálního řízení.

1. Personální práce

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firmy je kvalita a fungování lidských zdrojů.

K tomu aby organizace mohla fungovat je nutné shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat jak materiální (stroje, materiál..), finanční, informační tak lidské zdroje.

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.[6 str. 14]

1.1 Personální administrativa (správa)

Představuje historicky nejstarší pojetí personální práce (přibližně do konce šedesátých let). Pro toto období je typická funkce správy personálu, administrativní zabezpečování právních principů zaměstnání (pracovní smlouvy, pracovní podmínky, sociální péče,...). Personální práce zde vykonává výlučně pasivní roli.

1.2 Personální řízení

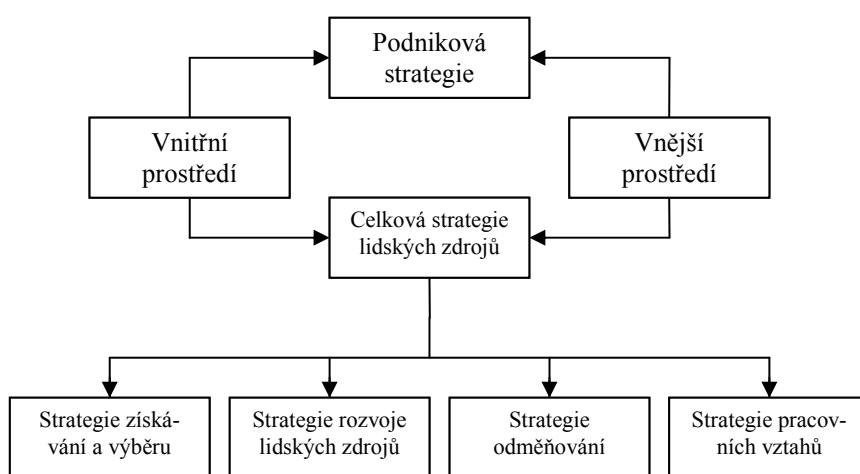
Tato koncepce se poprvé začíná objevovat již před druhou světovou válkou je spojena se zjištěním, že kvalita personálu se stává prvkem konkurenční výhody a může zkvalitnit výkon všech činností a úseků firmy. To v organizacích vedlo k lepšímu plánování, formování a rozvoji personálu. Personální útvar zde vystupuje ve funkci prostředníka v jednání mezi vedením firmy a zaměstnanci a řešitele problémů a konfliktů.

1.3 Řízení lidských zdrojů

Představuje nejnovější koncepci personální práce (50. – 60. léta). Personalisté se stávají spolutvárci strategie firmy a řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace – jeho nejdůležitější složkou. Lidská pracovní síla je chápána jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace.

Jak ukazuje následující obrázek celková strategie lidských zdrojů vyplývá z podnikové strategie a vytváří specifické strategie lidských zdrojů v klíčových personálních činnostech.

Obr. 1 Model strategického řízení lidských zdrojů [1 str. 59]



2. Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů (personální činnosti) představují výkonnou část personální práce.

Oblasti personálních činností se vymezují následujícím způsobem:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování pracovníků,
- získávání, výběr, přijímání a rozmisťování pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- odměňování,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém a

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou oblastí personalistiky, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a úspěšností personální práce v organizaci.

Pracovní místo je to místo jedince ve struktuře organizace a současně představuje její nejmenší prvek . Pracovní místo je vymezeno účelem, charakteristikou pracovního úkolu a souhrnem povinností (činností a odpovědností). Účel vytvoření pracovního místa zdůvodňuje, proč bylo dané místo zřízeno a specifikuje jeho vazbu ke konečnému produktu či k cílům organizace.

Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (pracovníků zařazených na tato pracovní místa).

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.

Cílem analýzy je vytvořit tzv. popis pracovního místa, který je podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka tj. zpracování specifikace pracovního místa.

Pomocí analýzy pracovních míst dochází také k procesu vytváření pracovních míst (design pracovních míst) nebo změnu jejich profilu (redesign), např. z důvodu změny systému, personálních problémů.

2.2 Plánování pracovníků

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů pro danou organizaci. Je to proces zabezpečování a rozpoznávání potřeb organizace v oblasti lidských zdrojů. Hlavním úkolem personálního plánování je zabezpečit, aby podnik měl v současnosti, ale také v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků podniku, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Plánování pracovníků zároveň zajišťuje a zprůhledňuje perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhá uspokojovat jeho sociální potřeby a zvyšovat jeho uspokojení z práce.

Problémy při úspěšném personálním plánování:

- z pohledu personalistů není zcela jasně definovaná personální strategie podniku, nejsou vytvořené podmínky v závislosti na výkonech zaměstnanců, ale také nejasnosti v prosazování názorů a návrhů vedení organizace a převzetí odpovědnosti,
- z pohledu zaměstnanců to bývá neochota k dalšímu rozvoji, k převzetí odpovědnosti, v důvěře a loajalitě v podnik atd..

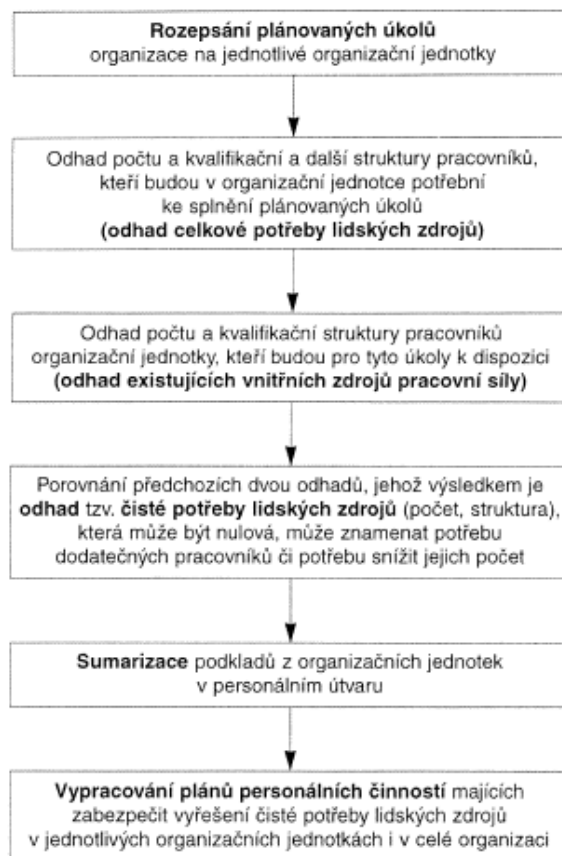
Pro stanovení dobrého personálního plánu je rozhodující mít zpracovanou kvalitní prognózu potřeby pracovních sil v podniku (např. výrobní orientace, zaměření činnosti podniku, možné změny na trhu, mobilita pracovníků organizace, demografické vlivy, atd.) a prognózu zdrojů pracovních sil (kvalifikační struktura pracovníků, situace na trhu práce, možnosti úspor pracovních sil, atd.), ze které je možné danou potřebu pokrýt. Plánovací proces probíhá v následující posloupnosti:

INFORMACE -> ANALÝZA -> PROGNOZA -> PLÁN.

Oblasti personálního plánování:

- plánování potřeby pracovníků, tj. plánování pracovních míst,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků, tj. předvídání nabídky pracovních sil v podniku i mimo něj a stanovení cesty, jak zabezpečit potřebné zdroje pracovních sil pro podnik a
- plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků, tj. stabilizovat potřebné pracovníky, dát jim perspektivu v organizaci a snažit se sladit jejich individuální zájmy se zájmy organizace.

Obr. 2 Fáze personálního plánování [6 str. 94]



2.3 Získávání, výběr, přijímání a rozmíst'ování pracovníků

2.3.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která za úkol pro danou organizaci přilákat dostatečné množství odpovídajících uchazečů o volná pracovní místa, s vynaložením minimálních nákladů a v požadovaném termínu.

Jedná se tedy o vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, ale i v přesvědčování vhodných kandidátů o výhodnosti práce v organizaci, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Pracovníky společnost může získávat jak z vnějších zdrojů tak z řad současných pracovníků organizace.

Nejvýznamnější vliv na rozhodování o tom, z jakých zdrojů pracovníky získat mají požadavky vytvořené pracovním místem na znalosti a dovednosti potenciálních uchazečů, ale také podniková politika. Pro některé organizace bývá obzvláště složité získávat pracovníky z vnějších zdrojů, protože dovednosti, které požadují na trhu práce buď nejsou vůbec nebo se vyskytují jen vzácně, proto musí získávat zaměstnance převážně z vlastních zdrojů. Tím se ale také zvyšuje jejich snaha hospodařit s vlastní pracovní silou, hledat rezervy a zajišťovat svým zaměstnancům kariérní rozvoj. Na druhé straně však existují firmy, které mohou pracovníky požadované kvality získávat jak z vnitřních tak z vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje pracovníků

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří např. pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, v důsledku nahrazování lidské práce stroji či použití jiné technologie, pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti v organizaci, pracovníci, kteří jsou připraveni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali dosud, ale také pracovníci, kteří nejsou v organizaci dosud účelně využiti.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů přináší také určité výhody, např. organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče, uchazeč lépe zná organizaci, zvyšuje se u zaměstnanců morálka a motivace jako důsledek naděje na lepší místo a je to pro organizaci také lepší

návratnost investovaného času a peněz vložených do pracovníků organizací. Na druhé straně soutěživost jednotlivců může narušit pracovní morálku a organizace bývá uzavřena novým myšlenkám a přístupům zvenku.

Pro informování zaměstnanců o pracovních příležitostech je možné využívat firemní nástěnky, podnikové noviny, podnikový rozhlas, oběžníky, aj..

Vnější zdroje pracovníků

Vnější zdroje pracovních sil tvoří např. volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol či jiných institucí, zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele a další. Dalšími vnějšími zdroji mohou být, ženy v domácnosti, důchodci, studenti aj..

Výhody plynoucí ze získávání pracovníků z vnějších zdrojů mohou být - velká nabídka talentů a schopností, přínos nových pohledů, názorů a poznatků do organizace, ale také snadnost a úspora nákladů vynaložených při získávání kvalifikovaných pracovníků. Nevýhodou pak může být delší adaptace pracovníků v organizaci a nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci, kteří se cítili oprávněni získat nové místo.

Hlavní metody získávání pracovníků

Uchazeči se mohou organizaci nabízet sami, doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce s úřadem práce, využívání PC sítí (internet) nebo využívání služeb komerčních zprostředkovatelů.

2.3.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je činnost, která posuzuje způsobilost uchazečů vykonávat práci na obsazeném pracovním místě. Úkolem této činnosti je vybrat uchazeče, který bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat stanoveným požadavkům pracovního místa, který bude schopen přispět k vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci, akceptovat hodnoty organizace, přispívat k vytváření organizační kultury, ale také být dostatečně flexibilní změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.

Rozeznáváme tři druhy kritérií výběru – celoorganizační – jedná se o vlastnosti uchazečů, které organizace považuje za cenné a důležité pro úspěšné počínání si v organizaci, tato kritéria nejsou uváděna v nabídce práce, ale jsou uplatňována intuitivně a subjektivně.

Dalším kritériem jsou útvárová (týmová) kritéria, které se týkají vlastností, které by měl mít uchazeč v útvaru nebo v týmu, uchazeč by měl svými charakteristikami osobnosti zapadnout do kolektivu. Posledními jsou tradiční kritéria pracovního místa, vlastnosti odpovídající požadavkům pracovního místa, patří sem i mezilidské vztahy.

Fáze výběru

Proces výběru pracovníků se často prolíná s procesem získávání pracovníků. U procesu výběru rozlišujeme dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací.

Fáze předběžná vzniká z potřeby obsadit volné pracovní místo a probíhá ve třech krocích. V prvním kroku se definuje příslušné pracovní místo a základní pracovní podmínky, ve druhém se zkoumají potřebné vlastnosti, dovednosti, znalosti a kvalifikace potřebná pro dané místo a ve třetím kroku předběžné fáze se konkrétně definují požadavků na schopnosti, délku požadované praxe, atd..

Fáze vyhodnocovací následuje s určitým časovým odstupem, během kterého dojde k nashromáždění dostatečného množství uchazečů o pracovní místo. V této fázi dochází k samotnému výběru uchazečů.

Metody výběru pracovníků

Dotazník – zpravidla se používá u větších organizací, používá se jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Slouží pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a sestavení seznamu uchazečů.

Zkoumání životopisu – velmi oblíbená metoda výběru, ale obvykle se používá v kombinaci s jinou metodou. Pozornost je soustředěna na informace o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče.

Testy pracovní způsobilosti – jsou označovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru. Nejčastěji používané jsou testy – inteligence, schopností, znalostí a dovedností, osobnosti a skupinové metody výběru pracovníků (simulace problému, který musí uchazeč řešit).

Assessment centre – jedná se o komplexní diagnosticko – výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků (simulace typických manažerských pracovních činností). Slouží k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka, zahrnuje jak skupinové tak individuální úkoly. Tato metoda je nákladnější, ale poskytuje dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře dané organizace.

Výběrové pohovory (rozhovory) – nejpoužívanější a také nejvhodnější metoda výběru pracovníků. Obsahuje tři hlavní cíle: získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, posoudit osobnost uchazeče a vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

Zkoumání referencí - z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají.

Lékařské vyšetření – používá se tam, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (potravinářství).

Přijetí pracovníka na zkušební dobu – jedna z nejefektivnějších metod, která je však pro organizaci nákladná a organizačně náročná. Uchazeč prokáže své kvality přímo prací v organizaci.

2.3.3 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté co je vybrán a informován uchazeč o zaměstnání a jestliže tuto nabídku akceptuje. Přijímání končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání.

Nejdůležitější náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Pracovní smlouvu je třeba uzavřít před nástupem pracovníka do zaměstnání, nejpozději však v den nástupu. Smlouva se vyhotovuje ve třech kopiích - pro pracovníka, příslušnou správu sociálního zabezpečení a pro zaměstnavatele.

Základní informace, které smlouva obsahuje se mění podle úrovně pracovního místa v organizační struktuře organizace.

Podstatnými náležitostmi pracovní smlouvy jsou:

- sjednaný druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu práce.

Dalšími náležitostmi mohou být např. výše mzdy, podrobnosti o výběru dovolené a přesunech dovolené mezi roky, období v roce, kdy si dovolenou lze vybrat, proplácení neodpracované doby, hlášení nemoci, úpravy týkající se ukončení pracovního poměru, atd.

Pracovní smlouva musí být sepsána v souladu se Zákoníkem práce.

Při příchodu nového pracovníka do zaměstnání musí být seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a povahy práce. Dále musí absolvovat vstupní lékařskou

prohlídku. Po podpisu pracovní smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence tj. pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. Dále je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list (pro důchodové zabezpečení) a do osmi dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Poté již následuje uvedení pracovníka na pracoviště.

2.3.4 Rozmíst'ování pracovníků

Jedná se o snahu organizace dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince.

Při rozmíst'ování musíme brát v úvahu jednak profil pracovníka tzn. kvalifikační charakteristiky (vzdělání, praxe, povolání, ...) a charakteristiky osobnosti, a jednak profil a povahu pracovního místa (popis pracovního místa, specifikace pracovního místa, představa o žádoucí úrovni výkonu, atd.).

Rozmíst'ování pracovníků v rámci vnitřní mobility (pohyb pracovníků uvnitř organizace)

Vnitřní mobilita zahrnuje povyšování pracovníků (tj. zlepšení postavení zaměstnance v hierarchii organizace), převádění (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště) – z důvodu potřeby pokrýt nově vytvořené místo nebo z důvodu ukončení výroby nějakého výrobku a přeřazování pracovníků na nižší funkci (sestup pracovníka, z důvodu buď zrušení jeho pracovní pozice nebo shledáním pracovníka neschopným k výkonu dané práce).

Rozmíst'ování pracovníků v rámci vnější mobility

Vnější mobilita má svoji aktivní a pasivní stránku. Aktivní tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. Pasivní stránku tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru, tj. propouštění pracovníků, penzionování, rezignace a úmrtí. Ve všech těchto případech se jedná o trvalé ukončení pracovního poměru. Dočasné ukončení pracovního poměru zahrnuje odchod na mateřskou, odchod do škol, aj.

2.4 Hodnocení pracovníků

Představuje oficiální hodnocení pracovního výkonu. Jedná se o zjišťování, jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování, vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům. Takto získané výsledky jsou pak sdělovány pracovníkům a jsou s nimi projednávány, napomáhají také k hledání nápravy nebo zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření.

Hodnocení pracovníků může mít dvě podoby:

- neformální hodnocení: průběžné, příležitostné hodnocení nadřízeným během vykonávání práce, toto hodnocení nebývá zaznamenáváno,
- formální hodnocení: je plánované a systematické, bývá zaznamenáváno do osobních spisů zaměstnanců. Toto hodnocení bývá dále využíváno při odměňování, rozmisťování, vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Kdo hodnotí pracovníky

Bezprostřední nadřízený: takovéto hodnocení je považováno za nejpodstatnější hodnocení. Přímý nadřízený je nejkompetentnější osoba pro hodnocení pracovníka.

Nadřízený bezprostředního nadřízeného: tato osoba funguje jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného, zjišťuje zda proces hodnocení proběhl řádně a spravedlivě.

Pracovník personálního útvaru: není častý, pouze pokud v organizaci neexistuje přímý nadřízený daného pracovníka.

Spolupracovník: spolehlivé hodnocení, spolupracovník zná danou práci, pracovníka i jeho pracovní výkon.

Sebehodnocení: zprávy o výsledcích práce nebo vyplňování hodnotícího formuláře, nevýhodou může být neobjektivní hodnocení sama sebe.

Podřízeným: málo používané.

Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Porovnává se zde skutečnost se stanovenými cíli a termíny jejich dosažení. Výhodou je, že pracovník sám může sledovat výsledky své práce a porovnávat je s daným plánem a tím se i motivovat k lepšímu výkonu.

Hodnocení na základě plnění norem

Toto hodnocení je nejvíce využíváno u výrobních dělníků, problémem je stanovení norem. Za výhodu můžeme pokládat porovnávání pracovníků pomocí objektivních měřítek, ale pouze v dané kategorii pracovních míst.

Volný popis

Universální metoda hodnocení pracovníků používaná pro manažery a tvůrčí pracovníky.

Hodnocení na základě kritických případů

Metoda je založena na písemných záznamech o případech, které se staly při výkonu práce za určité sledované období a u vybraných pracovních úkolů. Je zde nejasné pojetí kritického případu a vedení písemných záznamů zabírá mnoho času.

Hodnocení pomocí stupnice

Universální metody, která může sloužit také pro sebehodnocení.

3 typy stupnic:

- číselná – každé kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot,
- grafická – hodnocení vyznačeno n úsečce, dokumentuje silné a slabé stránky pracovníka,
- slovní – stupně hodnocení jsou vyjádřeny přídavnými jmény jako např. výborný, velmi dobrý, ..

Hodnocení pomocí dotazníku

Při tomto hodnocení hodnotitel zaškrťává u přesně stanovených otázek správné odpovědi. Dotazník vyžaduje důkladnou přípravu a je časově náročný.

Metoda BARS – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

Metoda BARS = žádoucí chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Formulář BARS obsahuje 6 – 10 specificky definovaných pracovních chování, z nichž každé je popsáno tak, aby bylo možné rozlišovat. Každý popis je založen na pozorovatelném chování a je charakteristický pro hodnocené zaměstnance. Metoda BARS je časově náročná, drahá a vyvolává problémy. Za výhodu můžeme považovat podílení se pracovníků na vytváření formuláře a tím se pro ně stává hodnocení přijatelnější.

Závěry hodnocení pracovníků

Výsledky hodnocení musejí být pracovníkům sdělovány a následně projednány. Pracovníci mají právo se k těmto výsledkům vyjádřit, poté mohou společně nelézt řešení daného problému.

2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Lidské zdroje jsou v každé organizaci rozhodujícím faktorem, a proto je třeba jim věnovat patřičnou pozornost. Vzdělávání je celoživotní proces, který musí stále reagovat na měnící se požadavky okolí v oblastech znalostí a dovedností člověka resp. pracovníka v organizaci.

Vzdělávání zahrnuje následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa – prohlubování pracovních schopností (flexibilita),
- zvyšování použitelnosti pracovníků (alespoň částečné zvládnutí znalostí a dovedností potřebných k vykonávání dalších prací),
- rekvalifikační procesy – přeškolení nových pracovníků,
- orientace pracovníka – zaškolení nových pracovníků,
- formování osobnosti pracovníka – motivace pracovníka, vztahy na pracovišti.

System vzdělávání pracovníků v organizaci

Do systému vzdělávání patří orientace, doškolení, přeškolení a rozvoj iniciovaný organizací, za účelem zvýšení úrovně dlouhodobých cílů organizace. Angažují se zde pracovníci personálního útvaru, vedoucí pracovníci, odbory, ale i jiná sdružení pracovníků. Organizace v této oblasti často spolupracují s různými externími odborníky či specializovanými institucemi.

Vzdělávání pracovníků je podmínkou pro prosperitu organizace, z důvodů např. změn na trhu, změn techniky a technologií, zvýšení kvality výrobků nebo služeb, atd.

Vzdělávání probíhá ve třech etapách:

1. identifikace potřeby vzdělávání pracovníků – velmi náročné, protože kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka,
2. plánování vzdělávání – plán by měl odpovědět na otázky jaké vzdělání, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde, za jakou cenu a jak se budou hodnotit výsledky,
3. realizace vzdělávacího procesu.

Metody vzdělávání

A - Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“)

Instruktaž při výkonu práce – nejčastější a nejjednodušší způsob, jedná se o předvedení pracovního postupu zkušeným pracovníkem, metoda se používá pouze u jednodušších pracovních postupů.

Coaching – dlouhodobější instruování, vysvětlování a periodická kontrola pracovníka ze strany nadřízeného, vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, ale formování pracovních schopností pracovníka probíhá pod tlakem pracovník úkolů.

Mentoring – iniciativa a odpovědnost částečně leží na vzdělávaném pracovníkovi, který si vybírá svůj vzor – svého mentora, je zde nebezpečí volby nevhodného mentora.

Counselling – novější metoda formování pracovních schopností, jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělávatelem, nadřízeným a podřízeným.

Asistování – tradiční metoda, kdy je školený pracovník přidělen ke zkušenému pracovníkovi a učí se od něj. Důraz je kladen na praktickou stránku vzdělávání, nevýhodou bývá pravděpodobnost osvojení si i některých nevhodných návyků v organizaci.

Pověření úkolem – jedná se o rozvinutí předchozí metody, případně o její závěrečnou fázi. Vzdělávaný pracovník má splnit určitý úkol, přitom je sledován.

Rotace práce – metoda, kde je školený pracovník postupně pověřován různými pracovními úkoly v různých částech organizace, komplexní poznání pracovních postupů a úkolů organizace.

Pracovní porady – během porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.

B Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)

Tyto metody jsou vhodnější pro vedoucí pracovníky a specialisty.

Přednáška – zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí.

Přednáška spojená s diskusí – seminář – účastníci se aktivně zapojují do diskuse, problém bývá s přípravou a vhodným způsobem moderování diskuse.

Demonstrování (praktické, názorné) – znalosti a dovednosti jsou předváděny za použití techniky, počítačů a trenažerů.

Případové studie – rozšířená a oblíbená metoda, kde účastníci řeší smyšlený nebo skutečný problém a navrhují jeho řešení.

Workshop – varianta případové studie, ale daný problém se řeší týmově a komplexněji.

Brainstorming – také varianta případové studie, skupina účastníků navrhne vhodná řešení problému a poté probíhá diskuse a hledá se optimální návrh. Brainstorming přináší nové a alternativní přístupy k řešení problémů a podporuje kreativní myšlení.

Simulace – metoda zaměřená na praxi a na aktivní přístup školených, kteří dostanou podrobný scénář a musí během určité doby učinit řadu rozhodnutí, která povedou k vyřešení daného problému.

Hraní rolí (manažerské hry) – metoda orientovaná na praktické schopnosti účastníků, od kterých se očekává určitá samostatnost, aktivita a hravost.

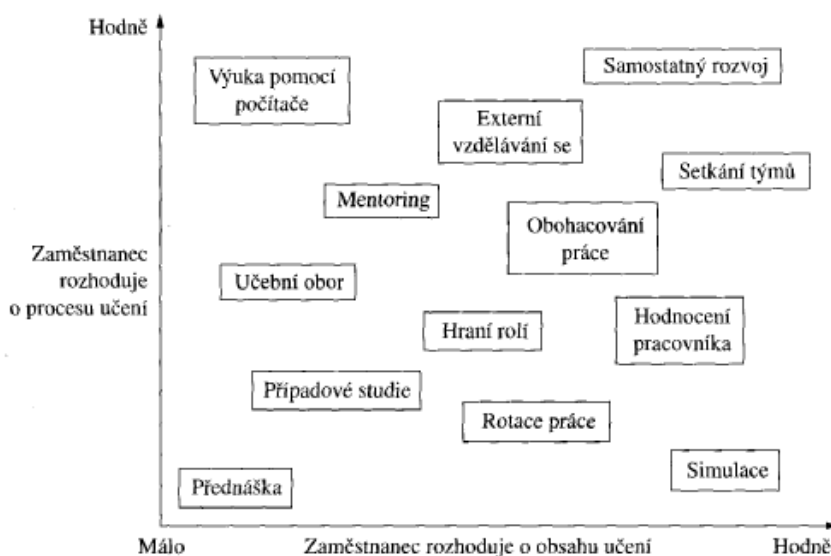
Assessment centre – moderní metoda, účastník plní různé úkoly a řeší problémy každodenní náplně daného pracovního místa.

„Outdoor training“ (učení hrou) – hry nebo akce spojené se sportovními výkony, často používané při vzdělávání manažerů.

Vzdělávání pomocí počítačů – počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat grafů a obrázků, atd.

Následující obrázek znázorňuje metody vzdělávání a rozvoje z pohledu autonomie obsahu učení, tzn. do jaké míry zaměstnanec rozhoduje o procesu učení a o obsahu učení.

Obr. 3 Metody vzdělávání a rozvoje z pohledu autonomie učícího se [4 str. 60]



2.6 Odměňování

Odměňování je jedna z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností. Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.[1 str. 553]

Tabulka 1 Vývoj v oblasti řízení odměňování [1 str. 563]

Starý přístup	Nový přístup
Orientace na peněžní odměny	Orientace na celkové odměny
Reagující mzdy a platy	Strategické mzdy a platy
Administrativně řízené mzdy a platy	Podnik a podnikání odrážející mzdy a platy
Byrokratické systémy mezd a platů	Flexibilní systémy mezd a platů
Oddělené (samostatné) systémy mezd a platů	Systémy mezd a platů integrované s procesy řízení lidských zdrojů
Hierarchické struktury	Orientace na laterální/soustavný rozvoj
Odměňování podle výkonu	Odměňování podle přínosu
Priorita ve vnitřní spravedlnosti	Orientace na trh
Vztahující se k vykonávané práci	Vztahující se k lidem
Vnucená „nejlepší praxe“	Přizpůsobení zásluhovosti/kultuře
Řízené personální útvarem	Přenesení pravomocí na liniové manažery
Mzdové žebříčky/mnohastupňové struktury	Širokopásmové nebo druhům prací odpovídající struktury

Mzdotvorné faktory a determinanty odměňování

Systém odměňování není závislý pouze na pracovním výkonu, který je často obtížně měřitelný, ale také na vzdělání pracovníků, délce jejich praxe atd.

Mzdotvorné faktory [6 str. 271]

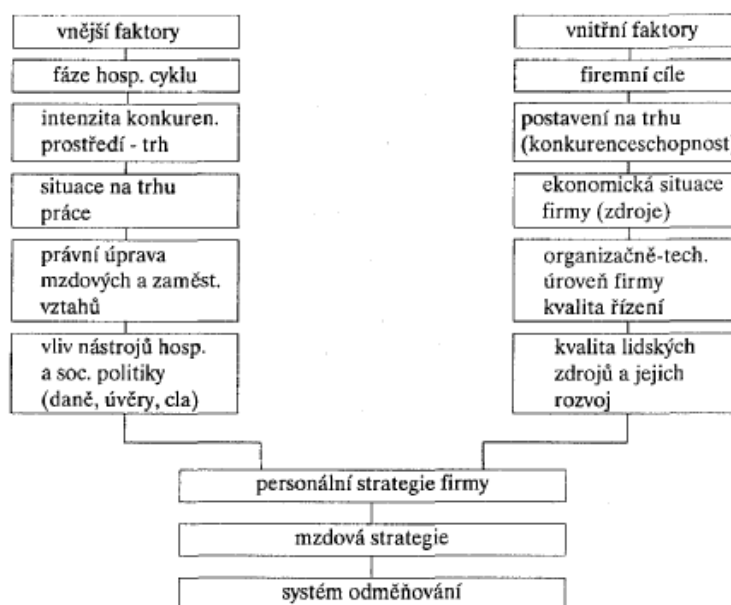
Vnitřní:

- související úkoly a požadavky pracovního místa a s jeho postavením v hierarchii funkcí organizace,
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, tedy **úroveň výkonu,**
- **pracovní podmínky** na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní vliv na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.

Vnější:

- **situace na trhu práce**, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků v jiných organizacích,
- **platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání** v oblasti odměňování, popř. v oblasti pracovněprávní ochrany.

Obr. 4 Vliv vnitřních a vnějších faktorů na utváření mzdové strategie a systém odměňování [5 str. 49]



Determinanty odměňování

- situace na trhu práce,
- životní náklady v regionu a zemi,
- životní způsob lidí v regionu a zemi,
- objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit,
- síla odborů v kolektivním vyjednávání,
- produktivita práce v organizaci, atd.

2.6.1 Hodnocení práce

Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci. [6 str. 274]

Základním úkolem této činnosti je poskytnout základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury, stanovit mzdové relace v organizaci a přijímat rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních.

Metody hodnocení práce

Metoda pořadí prací porovnává práce jako celek a nesnaží se odděleně hodnotit různé stránky prací. Jedná se o nejjednodušší, nejstarší a nejméně používanou metodu hodnocení práce. Řazení prací od nejlehčí k nejobtížnější. Metoda je jednoduchá a srozumitelná, avšak lépe použitelná při hodnocení malého souboru prací.

Klasifikační metoda porovnává práce jako celek se stanovenou stupnicí. Na jejichž základě se vytvoří katalog prací podle rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech a pracovních podmínkách. Jednoduchá a snadno realizovatelná metoda, která je ale méně precizní a citlivá na přesnost.

Bodovací metoda je nejpoužívanější metodou. Práce jsou rozděleny na jednotlivé faktory nebo klíčové prvky či požadavky práce. Každému faktoru jsou přidělovány body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocené práci obsažen, následně je spočítáno celkové skóre hodnoty dané práce. Nevýhodou této metody je časová náročnost pro vytvoření bodové stupnice.

Vnitřní poměrování (benchmarking) je intuitivní poměrování. Porovnávání sledované práce s jinou prací v podniku, která je považována za správně zařazenou a odměňovanou a tudíž může sloužit jako vzor. Metoda je jednoduchá rychlá, avšak výsledky mohou být příliš subjektivní.

2.6.2 Mzdové formy

Organizace si pomocí hodnocení práce stanovují relativní hodnotu práce a tím vytvářejí mzdový systém.

Časová mzda:

Pevná mzda za jednotku času, mzdový tarif může být hodinový, týdenní, měsíční i roční.

- Může existovat v číle podobě - není závislá na odvedeném výkonu.
- Používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci – tarify jsou pracovníkům přiznávány podle jejich výkonu.
- Časová mzda s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.

Používá se u technickoadministrativních pracovníků a u dělníků v pomocných a obslužných procesech.

Výhody: jednoduchost, administrativně levná, pro pracovníky jednoduchá a vytváří jistotu stabilního výdělku.

Nevýhody: limitovaný prostor motivace ke zvyšování produktivity nebo efektivnosti.

Úkolová mzda:

Pracovník je placen za každou jednotku práce, kterou odvede, je zde tedy přímá závislost na odvedeném množství výkonu.

Používá se u výrobních dělníků za plnění předem zadaných pracovních úkolů, které jsou vyjádřeny výkonovými normami.

Výhody:

- pro dělníka: silný podnět k výkonu díky bezprostřední vazbě mzdy na výkon,
- pro podnik: vhodnější podmínky pro plánování pracovních postupů a potřeb pracovníků.

Nevýhody:

- pro dělníka: možnost ohrožení zdraví a bezpečnosti při práci,
- pro podnik: časová náročnost při nevhodně stanovených úkolech.

Provizní (podílová) mzda:

Odměna pracovníka je zcela nebo z části závislá na prodaném množství. Používá se u obchodních činností a v některých službách.

Výhody: přímý vztah odměny k výkonu.

Mzda za očekávané výsledky práce:

Odměna za dohodnutý soubor prací (výkonů), např. smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda.

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti:

Odměna je vázána na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací.

Tato metoda zvyšuje flexibilitu organizace, ale je to nákladnější způsob odměňování v organizaci.

Dodatkové mzdové formy: [6 str. 293]

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky.

Odměna za úsporu času – odměna za odvedení práce za kratší dobu než stanovuje norma, je vhodná pro dělníky.

Prémie – typická a široce používaná pobídková forma, poskytovaná k časové a úkolové mzdě.

2 druhy prémie:

- periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu,
- jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna).

Osobní ohodnocení (osobní příplatek) – používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků (většinou stanoveno procentem ze základního platu).

Odměňování zlepšovacích návrhů – je to pobídková forma, může být jednorázová nebo periodicky vyplácená po určitou předem stanovenou dobu.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace – tři varianty – podíl na zisku, podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě, aj.) a podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů).

Zaměstnanecké akcie – organizace nabízí pracovníkům po určitou dobu ke koupi akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace.

Scanlonův systém – premiování založené na prokazatelné úspoře nákladů práce amá za cíl stimulovat pracovníky k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce.

Příplatky –

- povinné – zakotveny v právních normách,
- nepovinné – po dohodě organizace s odbory v rámci kolektivního vyjednávání.

Ostatní výplaty – jedná se o dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace – 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí apod.

2.6.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou odměny, které organizace poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují, nikoliv v závislosti na výkonu. Vytvářejí však příznivější postoje zaměstnanců k podniku, zvyšují jejich oddanost a loajalitu vůči organizaci.

Typy zaměstnaneckých výhod [1 str. 637]

Penzijní systémy – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.

Osobní jistoty – slouží pro posilování osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.

Finanční výpomoc – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.

Osobní potřeby – oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, např. dovolená na zotavenou, péče o děti, přerušování kariéry v souvislosti s mateřstvím či studiem, atd.

Podnikové automobily a pohonné hmoty

Jiné výhody – dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.

Nehmotné výhody – charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

2.7 Pracovní vztahy

V organizacích při výkonu práce se utvářejí mezi pracovníky vztahy, a to neformální vztahy (příležitostné povahy, zpravidla nebývají upraveny žádnou normou) a vztahy formální – platné v rámci určité skupiny, zpravidla upraveny normou.

Členění pracovních vztahů:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (zaměstnanecké vztahy),
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců)
- vztahy mezi odbory popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popř. vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů – kolektivní pracovní vztahy,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci a
- vztahy mezi spolupracovníky.

Odbory a kolektivní vyjednávání

Základním účelem odborů je prosazovat a hájit zájmy svých členů. Existují proto, aby vyvážily nepoměr sil mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy zaměstnavatel je téměř vždy v postavení toho silnějšího. Odbory se snaží přiblížit skutečné pracovní podmínky s těmi žádoucími. Vyjednávání odborů se týká odměňování, pracovní doby, dovolené, zacházení s pracovníky, stížnosti, disciplinárních řízení a propouštění z důvodu nadbytečnosti. Jejich další role je poskytování právních a finančních služeb.

Konflikty v mezilidských vztazích

Konflikt je v organizacích nevyhnutelný, ale je výsledkem pokroku a změn a může být využíván konstruktivním způsobem.

Zdroje konfliktů v organizaci mohou spočívat: [6 str. 315]

V osobnosti a sociálním chování jedinců: jedná se o pracovníky líné, nedbalé, neukázněné, se špatným vztahem k ostatním.

Řešením je nejprve snaha o usměrnění těchto jedinců, ale spíše doporučit jejich vyčlenění z kolektivu.

V nedorozumění: příčinou může být špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, povinností a pravidel.

Řešením je vzdělávání pracovníků, zlepšení komunikace a vedení lidí, provádění konzultací, porad a instruktáží.

V nedostacích personální práce: nedostatky v získávání a výběru pracovníků, nevhodné zařazení pracovníka na pracovní místo.

Řešení spočívá ve změně personální politiky.

Ve stylu vedení lidí v organizaci: nedostatečné respektování lidských práv a práv pracovníků, sklony k byrokracii.

Řešením je změna nebo zlepšení stylu vedení lidí a zaměření se na vzdělávání vedoucích pracovníků.

Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur: změny se provádějí bez ohledu na názory a postoje pracovníků, o záležitostech nejsou s dostatečným předstihem informováni, nikdo se neptá na jejich názor, změny vyvolávají pokles nebo růst kvalifikovanosti práce.

Řešení spočívá ve včasném informování a důkladném vysvětlování změn pracovníkům a ve snaze minimalizovat negativní dopady změn a jejich následků.

V umístění pracoviště a v pracovních podmínkách: umístění pracoviště vyvolává konflikty v souvislosti s např. vzdáleností od skladů materiálu či náhradních dílů, od útvarů zajišťujících obsluhu, od administrativních budov, atd. Pracovní podmínky vyvolávají konflikty kvůli stísněnému prostoru na pracovišti, velkému stresu při práci, apod.

Řešení spočívá ve snaze omezit nebo eliminovat tyto situace.

Nejefektivnější nástroj prevence konfliktů je fungující systém firemní komunikace, která ve fungujícím podniku probíhá jak vertikálně tak horizontálně.

2.8 Péče o pracovníky

Zaměstnanci se v dnešní době stávají rozhodujícím faktorem v úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku. Rozhodujícími se stávají jejich schopnosti, pracovní chování, spokojenost ve vztahu k zaměstnavateli, a proto je nutné jim věnovat náležitou péči.

Péče o pracovníky zahrnuje následující záležitosti:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám a
- péče o životní prostředí.

2.8.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci a představuje jednu z podstatných pracovních podmínek.

Délku a rozvržení pracovní doby upravuje Zákoník práce. Zákoník práce dále upravuje maximální rozsah práce přesčas, délku, četnost a rozvržení přestávek během pracovní doby, intervaly mezi jednotlivými směnami a délky nepřetržitého odpočinku jednou za týden, práci v noci, o víkendech a ve svátcích.

Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí nebo nepřetržitostí.

Uplatňují se:

- Pružné (flexibilní) pracovní režimy dle délky pracovní doby (chronometrická flexibilita) –
 - Zkrácená pracovní doba (částečný pracovní úvazek) – může být pravidelná (pracovník odpracuje stanovený počet hodin denně) nebo nepravidelná (pracovník hodiny odpracovává podle potřeby zaměstnavatele). Obou forem využívají zejména ženy nebo studenti.
 - Smlouva na roční počet pracovních (odpracovaných) hodin – v organizacích se sezónním charakterem práce a v organizacích s nerovnoměrně získávanými zakázkami.
- Pružné (flexibilní) pracovní režimy dle umístění pracovní doby – jedná se o pružnou (klouzavou) pracovní dobu. Pracovník si sám volí začátek popř. konec směny.

Zvláštní případy:

- Sdílení pracovního místa (job sharing) – dvě nebo více osob uzavřou smlouvu s organizací, že zjisti práci na určitém pracovním místě. Sami si rozhodují kdy a jak budou pracovat a také si rozdělí odměnu za vykonanou práci.
- Distanční práce – pracovník nedochází na pracoviště, pracuje doma a s organizací je spojen telefonem nebo internetem.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Nepříznivé pracovní prostředí se také může odrazit ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel. [6 str. 329]

Prostorové řešení pracoviště

- pracovní poloha,
- optimální zorné podmínky pro práci,
- vhodná výška pracovní plochy,
- optimální pohybové prostory pro práci rukou i pro práci nohou a
- pohodlný přístup na pracoviště.

Fyzikální podmínky práce

- pracovní ovzduší,
- osvětlení,
- hluk a
- barevná úprava pracoviště.

Sociálně psychologické podmínky práce

- práce v kontaktu s ostatními pracovníky,
- práce izolovaně od ostatních a
- mezilidské vztahy.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Povinností zaměstnavatele je provádět opatření, jejichž cílem je odstranění příčin ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvoření bezpečných pracovních podmínek.

Všechny povinnosti jak pro zaměstnance tak pro zaměstnavatele jsou uvedeny v Zákoníku práce.

Personální rozvoj pracovníků

Jedná se o péči o kvalifikaci pracovníků, její prohlubování a rozšiřování.

Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

- stravování,
- zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí,
- zdravotní služby,
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek,
- zajištění dopravy do zaměstnání a
- poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka.

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

- služby spojené s využíváním volného času – rekreace, sport, kultura,
- služby sledující zlepšování životních podmínek – bydlení, mateřská škola, půjčky,
- poradenské služby pracovníkovi – podnikový právník, lékař, psycholog a
- programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy s věnují péči o dítě.

Péče o životní prostředí

Pozornost organizací se soustřeďuje nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale i na obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace. [6 str. 336]

2.9 Personální informační systém

Personální informační systém umožňuje liniovým manažerům získávat lepší a ucelenější informace, propojuje personální politiku a personální procesy v celé organizaci, a tím rozvíjí integrovaný přístup k personálnímu řízení. Dále poskytuje důležité informace pro strategické personální rozhodování a umožňuje rychlou analýzu informací a v neposlední řadě účinně zabezpečuje administrativní služby.

Základní funkce počítačového personálního systému

- evidence detailních osobních informací o jednotlivých pracovnících – vývoj jejich kariéry, dovedností a kvalifikace,
- evidence detailních informací o pracovních místech pracovníků – platové třídy, mzdy a zaměstnanecké výhody, pracovní doba, umístění, popis a specifikace pracovního místa,
- zpracování zprávy shrnující různé stránky těchto informací.

3. Charakteristika společnosti TEDOM, s. r. o.

Obchodní jméno: TEDOM, s. r. o.

Sídlo: obec Výčapy, TŘEBÍČ 674 01

Identifikační číslo: 433 71 931

Rok založení: 1991

WWW: www.tedom.cz

Předmět činnosti:

- vývoj, výroba a využití tepelně energetických zařízení,
- servisní činnost energetických zařízení,
- poradenská činnost a služby v energetice,
- obchodní činnost,
- stavba strojů s mechanickým pohonem,
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení,
- výroba tepla a elektřiny.

Základní podnikatelská činnost společnosti TEDOM, s. r. o. je založena na prodeji a provozu kogeneračních jednotek. Od toho se odvíjejí další činnosti, jako výroba elektrických rozvaděčů, výroba, rozvod a prodej tepla, resp. elektrické energie, servisní činnost, výstavba a provoz energetických systémů, investiční činnost aj. TEDOM jako jediná firma holdingu pracuje celosvětově, má zastoupení v desítkách zemích světa.

TEDOM také zahájil zcela novou aktivitu – výrobu nízkopodlažních městských autobusů pod názvem TEDOM na bázi vlastního motoru TEDOM, který je vyráběn v divizi MOTORY (součást TEDOM s.r.o.).

Firma patří mezi přední společnosti v ČR v energetickém zpracování skládkového plynu a je významným dodavatelem technologie pro energetické využití ostatních druhů bioplynů, důlních plynů aj. Celkový prodej „zelené energie“ z vlastních jednotek TEDOM činí finanční objem zhruba 125 mil. Kč/rok. Obdobné projekty jsou připravovány na dalších skládkách v ČR, ale zejména v zahraničí.

3.1 Corporate identity

Firma TEDOM se může pyšnit několika významnými oceněními.

V loňském roce se společnost zařadila mezi 100 nejlepších firem České republiky. Získala ocenění v oblasti VĚDA – CHYTROST – ZISK. [11]

Generální ředitel firmy TEDOM, s. r. o., Ing. Josef Jeleček, se stal Podnikatelem roku 2007 kraje Vysočina, o jeho vítězství rozhodla nezávislá porota. [9]

3.2 Corporate image

Společnost se neustále snaží udržovat si určitý náskok před konkurencí a upevňovat vedoucí místo ve svém oboru v České republice. Firma dlouhodobě investuje do jazykového vzdělávání, odborných seminářů aj. Vedoucí pracovníci společnosti aktivně vystupují na velkých mezinárodních konferencích např. v Bruselu, New Yorku a Pekingu.

Firma má také vlastní webové stránky www.tedom.cz, kde najdeme popis celého sortimentu firmy (kogenerace, energetika, autobusy a motory), potenciální zákazníci zde mohou najít různé kontakty, fotogalerie výrobků, akční nabídky, ale i dokumenty ke stažení.

Společnost vydává také svůj časopis – TEDOM magazín, který můžeme v elektronické podobě najít na internetových stránkách firmy. Časopis je vydáván dvakrát ročně a jeho konečnou verzi schvaluje generální ředitel.

Organizace se prezentuje dobře zapamatovatelným logem. Logo má výrazně žlutou barvu s modrým potiskem názvu společnosti. S tímto logem firma vydává také své reklamní předměty – kalendáře, kšiltovky, trička, propisky a další.



3.3 Aktivity v oblasti životního prostředí

Ve společnosti se postupně zavádí systémy jakosti ISO 9001 a ISO 14001. V oblasti životního prostředí se zavádí technologie pro spalování biomasy a provoz kogeneračních jednotek na skládkách komunálních odpadů, kde se spaluje jímaný skládkový odpad. Dalšími přínosy jsou např. náhrada pevných paliv obnovitelnými zdroji energie. Jedním z hlavních cílů společnosti je minimalizovat negativní dopady na životní prostředí.

3.4 Hlavní pracoviště společnosti



Výchapy na Třebíčsku, region Vysočina:

- sídlo vedení společnosti, obchodu, servisu kogeneračních jednotek, logistiky a provozu tepelně energetických systémů.

Hořovice na Berounsku, region střední Čechy:

- vlastní výroba kogeneračních jednotek.

Jablonec nad Nisou, region severní Čechy:

- vlastní výroba plynových spalovacích motorů,
- jediný dodavatel originálních náhradních dílů do všech motorů LIAZ,
- výroba nízkopodlažních autobusů, určených pro městskou a příměstskou dopravu, poháněných plynovými motory TEDOM.

Průmyslová zóna Třebíč:

- od roku 2004 otevřen závod na výrobu nízkopodlažních ekologických autobusů.

Zahraniční působení:

- Evropa: např. Slovensko, Švýcarsko, Německo, Rakousko, Polsko, Francie, Bulharsko, Portugalsko, Lotyšsko.
- Amerika: Chile, USA, Kanada.
- Asie: Čína, Indie, Kazachstán.
- Afrika: Jihoafrická republika.

TEDOM holding

Holding TEDOM je tvořen skupinou firem, v nichž TEDOM s.r.o. vlastní majetkové podíly, většinou výrazně majoritní.

Mateřská společnost TEDOM s.r.o., tvoří základní kámen celého holdingu. Kromě toho, že vlastní podíly ve svých dceřiných firmách, vytváří také většinu obrátu i zisku holdingu a zaměstnává nejvíce lidí.

TEDOM Energo

- provozuje tepelně energetické systémy v několika městech ČR – Svitavy, Zruč nad Sázavou, Světlá nad Sázavou, Příbor a jiné,
- zaměřuje se na využívání obnovitelných zdrojů energie, především bioplynu, využívá skládkový plyn z pražských skládek Ďáblice a Dolní Chabry.

TENERGO Brno

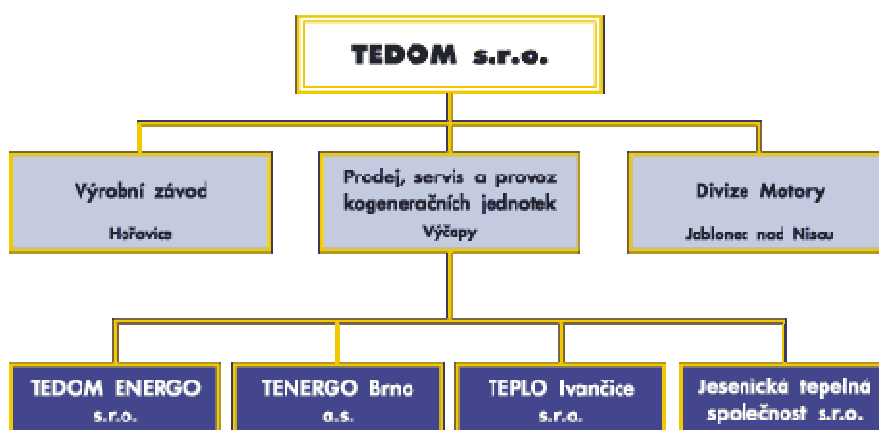
- provoz tepelně-energetických systémů na Slovensku.

TEPLO Ivančice a Jesenická tepelná společnost s. r. o.

- vyrábí teplo pro bytovou zástavbu v Ivančicích a v Jeseníku.

K holdingu patří rovněž skupina firem TTS energo, TTS cz a TTS eko. TTS energo s.r.o. vyrábí teplo a elektřinu pro město Třebíč, TTS eko s.r.o. je výrobcem kotlů na spalování biomasy. Skupina je řízena samostatně, a proto není zahrnuta do organizační struktury holdingu TEDOM.

Organizační struktura holdingu TEDOM



3.5 Oblasti činnosti

3.5.1 Kogenerace

Pojem kogenerace znamená kombinovanou výrobu elektrické energie a tepla. Oproti klasickým elektrárnám, ve kterých je teplo vzniklé při výrobě elektrické energie vypouštěno do okolí, využívá kogenerační jednotka teplo k vytápění a šetří tak palivo i finanční prostředky potřebné na jeho nákup.

Účinnost výroby tepla v tepelných elektrárnách se pohybuje kolem 30 %, avšak účinnost kogenerační jednotky se pohybuje v rozmezí 80 – 90 %.

Společnost se výrobě tepla a elektrické energie věnuje již od svého založení. Po světě má nainstalováno více než 1 300 kogeneračních jednotek TEDOM.

Kogenerační jednotky TEDOM jsou využívány např. v nemocnicích, hotelech, bazénech, průmyslu, školství, sportu, atd. Využívá je např. Nemocnice Jindřichův Hradec, Aquapark Jihlava, Centrum Babylon Liberec, Hotel Imperiál Karlovy Vary, aj.

Ukázky kogeneračních jednotek

V kompaktním blokovém provedení
s protihlukovou kapotou



V kontejneru



Výhody kogenerace

Úspora paliva

Použití kogeneračního způsobu výroby tepla a elektrické energie představuje zhruba 40% úsporu paliva. Převáděno na peníze to znamená, že za stejné množství energie zaplatí uživatel pouze 60 % finančních prostředků.

Úspora nákladů na nákup energie

Ze stejného množství paliva získá přibližně dvojnásobné množství energie, z níž část může prodávat, a tím opět snižovat vlastní náklady.

Minimalizace nákladů na rozvod energie

Teplo i elektrická energie navíc vznikají v místě své spotřeby, čímž odpadají náklady na rozvod energie i ztráty tímto dálkovým rozvodem způsobené. Teplo vznikající v kogenerační jednotce je využito k vytápění budov, přípravě teplé užitkové vody nebo k přípravě technologického tepla.

Ekologický způsob výroby

Protože se při použití kogeneračního způsobu výroby elektřiny a tepla ušetří asi 40 % paliva, zatěžuje kogenerace z ekologického hlediska přibližně o totéž procento méně životní prostředí.

Energie pro případ nouze

Kogenerační jednotky slouží často též jako nouzové zdroje elektrické energie v místech její nepřetržité potřeby.

3.5.2 Trigenerace

Trigenerace představuje kombinovanou výrobu elektřiny, tepla a chladu, jedná se o spojení kogenerační jednotky s absorpční chladicí jednotkou. Využívání takovéto jednotky je výhodné, protože dochází k využívání i mimo topnou sezónu, v letních měsících tam, kde je zapotřebí klimatizace – v bankách, hotelech, obchodních a administrativních střediscích, nemocnicích, sportovních halách, apod.

3.5.3 Motory

V roce 2003 firma koupila bývalou motorárnu společnosti LIAZ v Jablonci nad Nisou, ve které se nyní vyrábí motory pod značkou TEDOM, které jsou plnohodnotnou náhradou za motory do nákladních automobilů značky LIAZ.



Motory využívají posypová, popelářská a jiná vozidla. Se speciálně upraveným motorem TEDOM absolvoval vůz LIAZ s posádkou pana Macíka pouštní maratón Lisabon – Dakar. Motory TEDOM jsou také vybaveny příměstské autobusy vyráběné firmou a v neposlední řadě kogenerační jednotky, které používají stacionární motory.

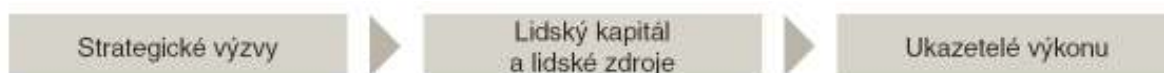
3.5.4 Autobusy

Od roku 2006 firma vyrábí nový typ městského nízkopodlažního autobusu, poháněného zemním plynem, který splňuje všechny nároky kladené na komfortní dopravní prostředek. Ekologické autobusy tak produkují ročně o několik desítek kilogramů méně zplodin než autobusy benzínové či naftové.



4. Analýza personálního útvaru společnosti

Společnost TEDOM se po celou dobu svého působení na trhu snaží být alespoň o krok napřed oproti svým konkurentům (Motorgas, Digger, na Slovensku Elteco, aj.). K tomu jim také napomáhají jejich zaměstnanci, od kterých vyžadují určité schopnosti, dovednosti a kvalifikaci. Společnost považuje lidské zdroje za jeden z nejdůležitějších faktorů úspěšného podnikání. Jak také ukazuje následující obrázek, na ukazatelích výkonu se nemalou měrou podílejí právě lidské zdroje.



Proto firma dává velký důraz na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, dlouhodobě investuje do jazykového vzdělávání, odborných seminářů, aj. Firma také pracovníkům poskytuje řadu benefitů v rámci personální činnosti - péče o pracovníky.

Ve firmě TEDOM s. r. o. (pracoviště – Výčapy, Třebíč) pracuje celkem 350 zaměstnanců (průměrný věk pracovníků je 39 let), avšak celý holding TEDOM má 470 pracovníků.

Personální útvar je ve firmě zřízen až od roku 2006, kdy byla postavena nová administrativní budova a nový závod na výrobu autobusů. Dříve ve firmě personalistiku vykonávala mzdová účetní.

5. Personální činnosti firmy TEDOM, s. r. o.

5.1 Vytváření a analýza pracovních míst

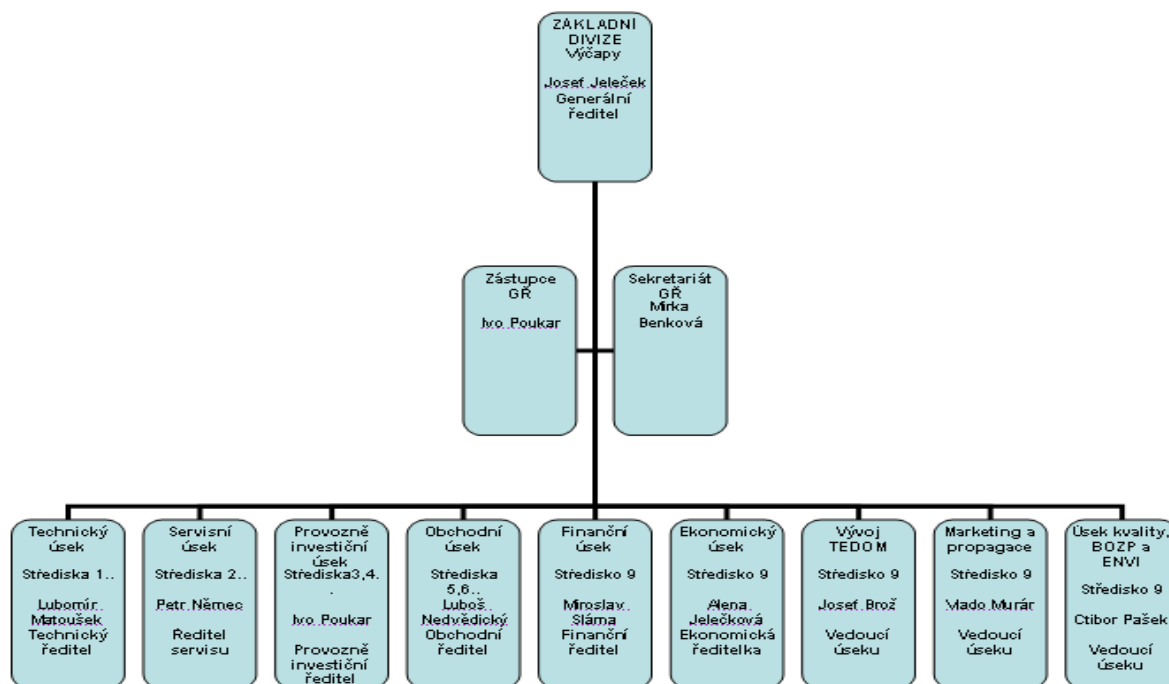
K vytvoření nového pracovního místa v administrativě nebo ve vedoucích pozicích dochází tehdy, když jsou stávající pracovníci přetížení, což signalizuje práce přesčas a neplnění zadaných úkolů v požadovaných termínech.

U servisních techniků a technických pracovníků dochází k vytváření nového pracovního místa při zvyšování počtu zákazníků, a tudíž nemožnosti zajistit jim dostatečný servis od stávajících servisních posádek.

O zřizování nových pracovních míst v organizaci rozhoduje generální ředitel dle doporučení ostatních ředitelů nebo vedoucích středisek. Ekonomický ředitel pak náklady na nově zřízené pozice zařadí do finančního plánu.

Organizační stupně firmy se sestávají z úseků, středisek, oddělení a funkcí. Organizační členění, jeho stupně a změny schvaluje generální ředitel.

Obr. 5 Zjednodušené organizační schéma firmy TEDOM s. r. o. – základní divize [10]



Společnost TEDOM s. r. o. má tyto organizační stupně řízení:

- úsek investičního a provozního ředitele – zástupce GŘ, správní středisko, středisko vývoje,
- úsek technického ředitele – střediska investice (montáže) a provoz kogeneračních jednotek,
- úsek obchodního ředitele – střediska tuzemského obchodu, střediska zahraničního obchodu.

Jednotlivá pracovní místa jsou ve firmě přesně definována a jsou k nim přiřazeny patřičné úkoly. K tomu slouží tištěný formulář – Popis pracovní činnosti (Příloha č. 1).

Vnitřní organizace společnosti vymezuje zaměstnancům pravomoci a odpovědnosti, a z toho vyplývající vztahy mezi jednotlivými organizačními útvary. Jsou v ní také uvedeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti útvarů firmy.

Dále Organizační řád vymezuje základní zásady řízení, povinnosti vedoucích pracovníků a kompetence jednotlivých organizačních útvarů.

Příklad vymezení pracovního místa: Referent nákupu

Požadované vzdělání: úplné střední odborné vzdělání

Požadovaná praxe: 1 rok

Vykonávané činnosti:

- zadávání dat do I.S. – příjemka materiálu, výdejka, objednávka, dodací list,
- udržování skladové evidence,
- vnitropodniková fakturace,
- příprava dokladů pro fakturaci,
- komunikace se zahraničními dodavateli,
- vedení obchodní agendy,
- vedení agendy odpadového hospodářství včetně bezpečnostních listů.

Ve firmě jsou přesně stanoveny podmínky pro zastupování, delegování a pro odpovědnost.

Zastupování

Pokud je zaměstnanec nepřítomen nebo zaneprázdněn, zastupuje ho zaměstnanec, kterého se souhlasem svého přímého nadřízeného určil. Zástupce i zastupovaný se při předávání a přejímání funkce navzájem informují o důležitých okolnostech.

Vytvořený systém zastupování je pro firmu velkým přínosem, kdy nepřítomnost některého ze zaměstnanců nebrzdí plynulost práce ve firmě.

Delegování

Každý vedoucí zaměstnanec společnosti může po předchozím souhlasu svého nadřízeného delegovat přesně vymezenou část své pravomoci na některého podřízeného zaměstnance. Tento nadřízený však zcela odpovídá za plnění delegovaných úkolů.

Odpovědnost

Firma TEDOM se snaží uplatňovat zásadu jediného odpovědného vedoucího pracovníka, tzn., že každý pracovník má pouze jediného přímého nadřízeného, od něhož dostává pracovní příkazy a jemuž odpovídá za jejich řádné splnění, dodržování vnitřního pořádku a pracovní kázně.

5.2 Plánování pracovníků

Počty zaměstnanců na všech úrovních organizačního schématu schvaluje opět generální ředitel ve spolupráci s ostatními řediteli. Při plánování pracovníků podnik bere v úvahu řadu prognóz, které organizaci ovlivňují. Jedná se např. o změny na trhu, na kterém organizace působí, popř. na trhu, na který se organizace chystá vstoupit, mobilitu zaměstnanců v rámci organizace (čerpání pracovníků z vnitřních zdrojů firmy), demografické vlivy, kvalifikační požadavky firmy na nově plánované pozice, situaci v regionu Vysočina, ve kterém firma působí a stejně tak situaci na trhu práce v tomto regionu. Na základě těchto prognóz si firma TEDOM stanovuje plán potřeby pracovníků.

Firma plánuje počty pracovníků také podle počtu sjednaných zakázek (resp. podle získaných výběrových řízení).

5.3 Získávání, výběr, přijímání a rozmíst'ování pracovníků

5.3.1 Získávání pracovníků

Společnost získává pracovníky spíše z vnějších zdrojů.

Pro získávání pracovníků společnost využívá Úřad práce, jak jí také ukládá zákon.

Kdy podle Zákona o zaměstnanosti (č. 435/2004 Sb.) je zaměstnavatel povinen do 10 kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku.

A nejpozději do 10 kalendářních dnů oznámit obsazení těchto míst. Volnými pracovními místy se rozumí buď nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, která zaměstnavatel chce obsadit zaměstnanci, se kterými naváže pracovní právní vztah, tj. pracovní poměr, dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce.[12]

Personální útvar společnosti TEDOM k nahlašování a rušení volných pracovních míst využívá Integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí. Až poté firma zadává inzerát na své internetové stránky nebo do regionálního tisku.

Na webových stránkách firmy (www.tedom.cz), mohou případní uchazeči o zaměstnání najít pod odkazem Zaměstnání výčet volných pozic v organizaci.

Příklad inzerátu z internetových stránek:

Samostatný servisní technik pro servis kogeneračních jednotek instalovaných v zemích SNS

Místo působení: Hořovice/Výčapy (Třebíč)

Požadujeme: vzdělání technického směru elektro, práce s PC, řidičský průkaz sk. B, zahraniční služební cesty

Jazykové znalosti: ruský jazyk (minimálně pasivní znalost), anglický jazyk výhodou

Písemné nabídky se stručným životopisem zašlete na adresu: trade-cis@tedom-vks.cz.

Firma TEDOM si také sama vybírá schopné adepty přímo z vysokých škol, většinou jsou to absolventi technických oborů, které si sama vyškolí na jednotlivé pozice v organizaci.

V minulém roce se zástupci firmy účastnili třebíčského veletrhu s názvem Didakta, kterého se účastní vysoké školy, střední školy, vzdělávací instituce a podnikatelské subjekty z regionu. Firma TEDOM zde měla připraven svůj stánek s prezentací své činnosti pro případné zájemce o zaměstnání z řad studentů středních škol. Tuto náborovou akci firma shledala jako velmi úspěšnou a hodlá v ní pokračovat i v dalších letech.

Pro získávání pracovníků do vedoucích a manažerských pozic využívá personální útvar personální agenturu PSP International s. r. o. Tato agentura se zabývá přímo vyhledáváním a výběrem pracovníků na pozice vrcholového a středního managementu a pozice specialistů.

Firma TEDOM služeb této agentury naposledy využívala při hledání vhodných kandidátů na pozici manažer jakosti a výrobní ředitel.

Následující tabulka ukazuje, že personální agentury se staly již v roce 1999 nejdůležitějším nástrojem pro získávání manažerů a specialistů v Evropě.

Tabulka 2 Metody získávání manažerů ve státech EU (v % získaných zaměstnanců)
[4 str. 33]

Rok	1995	1999
Zprostředkovací agentury	14	30
Doporučení/kontakty	30	13
Samostatné přihlášení	13	12
Malé inzeráty	38	29
Internet	0	2
Úřady práce	4	2

5.3.2 Výběr pracovníků

TEDOM je jednou z největších firem na třebíčsku a nemá o uchazeče o zaměstnání nouzi.

Personální útvar vyžaduje, aby uchazeč o zaměstnání zaslal do společnosti svůj životopis, buď písemnou nebo elektronickou formou. Podle zaslaných životopisů provádí personalistka výběr vhodného kandidáta na volnou pozici.

U montážních pracovníků je tedy hlavní výběr prováděn podle zaslaných životopisů a následným pohovorem s vedoucím pracovníkem, pod jehož pravomocí volná pozice patří.

5.3.3 Přijímání pracovníků

Po provedení nástupního pohovoru uchazeče s přímým nadřízeným, který rozhodne o přijetí, předloží uchazeč doklady a je mu předán k vyplnění osobní dotazník.

Uchazeč absolvuje lékařskou prohlídku u závodního lékaře (MUDr. Richard Kružík), který potvrdí schopnost vykonávat uvedenou profesi.

Personalistka založí zaměstnanci osobní složku a přiřadí mu osobní číslo.

Doklady nutné pro přijetí zaměstnance

Při nástupu uchazeče do zaměstnání musí personalistce předložit tyto doklady:

- zápočtový list,
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- doklady o platných rozšiřujících kvalifikacích,
- průkaz totožnosti,
- průkaz zdravotní pojišťovny,
- doklad o snížené pracovní schopnosti a
- doklad o nástupní lékařské prohlídce.

Nemůže-li uchazeč předložit uvedené doklady, je jeho přijetí odloženo do doby jejich předložení.

Nástupní školení

Nástupní školení zaměstnance se provádí podle druhu vykonávané práce. Nástupní školení sestává z níže uvedených kroků:

1. Nástupní informace: (pracovní doba, platový výměr, výplatní termíny, organizační řád, organizační schéma, podmínky čerpání volna a dovolené) a podepsání dokumentů: Pracovní smlouva, Informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, Platový výměr a Dodatek k pracovní smlouvě ohledně PC a softwaru.
- Náležitosti, které obsahuje Pracovní smlouva:
 - druh práce – funkce,
 - místo výkonu práce,
 - den nástupu do práce,
 - doba, na kterou je pracovní poměr sjednán a zkušební doba 3 měsíce.
 - Náležitosti dokumentu o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru:
 - určení pracovní doby (40 hodin týdně), její rozvržení (pravidelná, nepravidelná), určení pracovních přestávek (po 4,5 hodinách práce v trvání 30 minut),
 - nárok zaměstnance na dovolenou (4 týdny),

- výplatní termín (15. každého měsíce),
 - výpovědní doba z pracovního poměru (2 měsíce, výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce).
- Náležitosti Platového výměru:
- jméno pracovníka,
 - rodné číslo,
 - zařazení do profesní kategorie,
 - mzdový tarif přiznaný pracovníkovi – základní mzda a osobní ohodnocení
 - datum začátku účinnosti platového výměru.
- Dodatek k pracovní smlouvě ohledně PC a softwaru:
- zde se zaměstnanec zavazuje, že nebude manipulovat s firemním softwarem, že si nebude instalovat vlastní SW nebo ten stávající jakkoli upravovat.
2. Školení bezpečnosti práce a požární ochrany – toto školení provádí přímý nadřízený nově přijatého pracovníka.
 3. Školení ke kvalitě prováděných činností profese (politika a cíle jakosti, systém jakosti, směrnice a další dokumentace pro výkon dané pozice).
 4. Školení životního prostředí a systému péče o něj (základní principy péče o přírodní a životní prostředí, základní struktura a požadavky systému péče o životní prostředí ve firmě a naplňování požadavků).

5.3.4 Rozmíst'ování pracovníků

O rozmíst'ování pracovníků v organizaci můžeme mluvit pouze při přijímání nových pracovníků. Ve firmě jen zřídka dochází k vnitřní mobilitě, tzn. k povyšování pracovníků, převádění na jinou práci nebo přeřazení z důvodu pokrytí nově vytvořeného pracovního místa.

Zaměstnanci (montážní dělníci, servisní technici) pracují ve firmě ve skupinách, tzn. že nový pracovník je vždy přiřazen do některé již vytvořené skupiny. Každá skupina pracovníků má svého vedoucího, ten je jediný přímý nadřízený, rozdává příkazy a jemu pracovníci

odpovídají za řádné plnění jeho příkazů. Nově přijatý pracovník projde během zkušební doby několika výrobními činnostmi prováděnými ve firmě. Teprve po uplynutí třech měsíců je dosazen na konkrétní pozici (podle jeho schopností a dovedností).

Ukončení pracovního poměru

Každé ukončení pracovního poměru musí být v souladu s pracovněprávními ustanoveními „Zákoníku práce“. Pokud navrhuje ukončení pracovního poměru zaměstnavatel, předkládá návrh příslušný, přímý nadřízený personalistce, která kontroluje, zda návrhy na ukončení pracovního poměru obsahují všechny předepsané náležitosti.

Administrativní úkony při ukončení pracovního poměru:

- vyplnění tiskopisu Výstupní listina (Příloha č. 2), kde zaměstnanec potvrdí, že odevzdal všechny pracovní pomůcky a předměty, které mu byly za dobu výkonu práce pro organizaci svěřeny, odevzdání potvrdí podpisem také přímý nadřízený pracovníka,
- zaměstnanci je vydán zápočtový list s vyplněnými osobními údaji, závazky pro následující zaměstnavatele, údaj o době zaměstnání, důvodu a způsobu ukončení pracovního poměru a dobu pro zápočet nároku na dovolenou,
- zaměstnanec předá Výstupní listinu ke kontrole personalistce, ta provede změny v počítačovém systému a založí osobní složku bývalého zaměstnance do archivu.

5.4 Hodnocení pracovníků

Pro dobré řízení pracovního výkonu je nutné systematické hodnocení dosažených výsledků pracovního výkonu a chování. Proto společnost TEDOM provádí hodnocení pracovníků alespoň jedenkrát za rok, vždy na konci kalendářního roku. Hodnocení provádí přímý nadřízený daného pracovníka. Hodnocení od bezprostředního nadřízeného je v praxi považováno za nejpodstatnější a nejkompetentnější hodnocení. TEDOM má na tuto činnost vypracován speciální formulář. (Příloha č. 3)

Přímý nadřízený hodnotí:

Kvalifikační způsobilost pro výkon funkce/profese, kde porovnává požadavky na danou funkci se skutečností:

- ukončené vzdělání,
- minimální praxe v oboru,
- znalost cizích jazyků,

- zvláštní oprávnění, osvědčení,
- speciální odborná příprava (kurz, školení i jakost) a
- další specifické (např. legislativa).

Kvalifikační kritéria jsou hodnoceny stupni 1, 3 a 5, kde:

- 1 – neplní, nelze dosáhnout,
- 3 – částečně (ne)plní, lze dosáhnout a
- 5 – splňuje, překračuje.

Osobnostní způsobilost pro výkon funkce/profese, kde jsou hodnoceny faktory:

- samostatné tvůrčí myšlení a jednání,
- vlastní iniciativa a aktivita,
- spolehlivost, odpovědnost,
- kvalita pracovního výkonu,
- úroveň interní a externí reprezentace firmy,
- schopnost komunikace a týmové práce,
- schopnost řídit spolupracovníky (motivovat, organizovat, kontrolovat, rozhodovat),
- loajálnost k firmě,
- zátěžová odolnost a
- dosažené výsledky řízeného úseku.

Osobnostní způsobilost je hodnocena stupni 1, 2, 3, 4 a 5, kde:

- 1 – nevyhovující,
- 2 – podprůměrné,
- 3 – průměrné,
- 4 – nadprůměrné a
- 5 – vynikající.

Tyto body získané z osobního hodnocení jsou sečteny a vyjádřeny v procentním plnění.

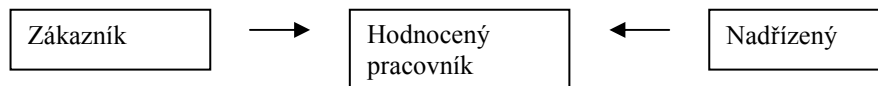
Na závěr je provedeno zhodnocení, zda zaměstnanec může i nadále zastávat dosavadní funkci nebo bude přeřazen na jinou pozici, případně je navrženo jeho další vzdělávání a doplňování jeho osobnostní způsobilosti.

Získané výsledky hodnocení jsou s daným pracovníkem projednávány, napomáhají tak zlepšování jeho pracovního výkonu.

Dodatečně jsou také hodnoceni pracovníci servisních jednotek, tzn. dvou až tříčlenných posádek, které mají na starost servis kogeneračních jednotek. Opět jedenkrát ročně, vždy na

konci kalendářního roku je hodnocena jejich celoroční práce. Hodnocení provádí jednak přímý nadřízený, ale také zákazníci firmy.

Obr. 6 Hodnocení pracovníka (servisního technika) [4 str. 150] vlastní úprava



Hodnocení vedoucím pracovníkem se provádí podle faktorů:

- komunikace se servisním dispečinkem,
- kvality práce,
- kvality používaných komponentů a
- vystupování a chování.

Z tohoto hodnocení jsou vypracovávány vedoucími různé statistiky a grafy, které jsou následně konzultovány s vedením společnosti.

Posádky jsou také hodnocené zákazníky firmy. Hodnocení zákazníky je hodnocení podle odvedené práce, které je možno zjistit z počtu reklamací na práci jednotlivých servisních posádek, ale firma spokojenost svých zákazníků zjišťuje také telefonickým rozhovorem vedeným, vedoucím pracovníkem.

Hodnocení tedy probíhá podle:

- počtu reklamací,
- počtu hodin při odstraňování reklamací,
- průběhu realizace zakázky,
- součinnosti zhotovitelů zakázky,

- zdržení se vinou zhotovitelů,
- kvality odvedené práce a
- kvality dokumentace.

5.5 Vzdelávání a rozvoj pracovníků

Kvalifikovaní a zkušení pracovníci jsou firmou považováni za jeden z nejdůležitějších faktorů jejich úspěchů, ale také za jádro konkurenční výhody na daném trhu.

Personální politika je zaměřena na udržování a zvyšování kvalifikace a profesionality všech zaměstnanců společnosti. Vedení společnosti předepisuje odbornou způsobilost a stanovuje kvalifikační předpoklady pro jednotlivá funkční místa.

Vedoucí pracovníci mají povinnost jedenkrát ročně provést hodnocení svých podřízených, toto hodnocení má přímou vazbu na případné odměny za celoroční práci. Při tomto hodnocení je identifikována případná potřeba výcviku pracovníka.

Společnost zajišťuje výcvik a školení pro všechny kategorie zaměstnanců. Vedení společnosti také podporuje zaměstnance při zvyšování odbornosti na všech úrovních a plánuje náklady na odborné semináře a kurzy. Součástí vzdělávání jsou také jazykové kurzy.

Rozvoj a vzdělávání pracovníků je zaměřen na:

- zajištění souladu mezi požadovanou a skutečnou kvalifikací,
- trvalé zvyšování kvalifikace a systematické doplňování odborných znalostí a
- podporu a rozvíjení znalostí a požadavků systému jakosti a životního prostředí a jejich naplňování.

Personální pracovnice vede záznamy o vzdělání, praxi, výcviku a další kvalifikaci jednotlivých pracovníků. Záznamy o absolvovaném výcviku, školení a ukončeném studiu jsou zaznamenány v osobních spisech pracovníků.

Efektivnost výcviku je hodnocena:

- subjektivním hodnocením pracovníka o přínosech tohoto výcviku a
- přímým nadřízeným pracovníka v rámci ročního hodnocení.

Při nástupu do zaměstnání ve firmě TEDOM je pracovník povinen absolvovat školení o:

- Požární ochraně a
- Bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

Další školení periodicky se opakující:

Školení o požární ochraně

- provádí se jednou za dva roky, provádí jej vedoucí pracoviště,
- cílem je seznámit zaměstnance s organizací, zajištěním požární ochrany a se základními povinnostmi vyplývajícími z předpisů o požární ochraně.
- Obsahem je tedy:
 - zajištění požární ochrany na pracovišti,
 - povinnosti občana a zaměstnance,

- základní dokumentace (požární kniha, požární řád, požární poplachové směrnice,..),
- rozmístění a používání hasicích přístrojů a hydrantů,
- evakuace osob a majetku a únikové cesty,
- používání elektrických spotřebičů,
- skladování hořlavých kapalin a
- prohlídka pracoviště.

Školení k péči o životní prostředí:

- provádí se také jednou za dva roky,
- firma má zaveden systém péče o životní prostředí podle normy ISO 14 001,
- školení obsahuje: příslušnou legislativu, vedení evidence odpadů, likvidace (odvoz), doklady o likvidaci, třídění odpadu a jeho ukládání na místa k tomu určená a udržování pořádku v souladu s ochranou životního prostředí.

Školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví:

- povinnosti pro zaměstnance i zaměstnavatele stanovené Zákoníkem práce.

Tvorba plánu výcviku

Personalistka na základě interních požadavků jednotlivých vedoucích středisek vypracovává „Katalog výcviku pro kalendářní rok“ (Příloha č. 4). Plán obsahuje druhy školení, účastníky, termíny realizace a jména školitelů. Tento plán schvaluje generální ředitel. O každém školení musí být proveden písemný záznam a k němu musí být přiložena Prezenční listina (seznam školených pracovníků + jejich podpisy) viz. Příloha č. 5.

Firma klade velký důraz na rozvoj vedoucích pracovníků, toto vzdělávání probíhá ve firmě již individuálně a odvozuje se od funkce/profese daného pracovníka ve firmě.

Jazykové kurzy – angličtina - kurzy probíhají v pracovní době zaměstnanců v různých stupních znalosti jazyka (tzn. začátečníci, pokročilí, ..).

Při změnách legislativy firma vysílá své zaměstnance např. na účetní kurzy, kurzy ohledně personalistiky, doškolování profesních řidičů, atd.

Pracovníkům je také umožněno zvyšovat své vzdělání. V současnosti tři pracovníci dálkově studují střední školu a jeden pracovník dokončuje doktorandské studium.

Následující tabulka ukazuje jak se od roku 1999 změnila priority personálního řízení v České republice a ve světě.

Tabulka 3 Srovnání personálních priorit [13]

Srovnání personálních priorit

Pořadí	ČR 1999	ČR 2004	Svět 2002
1.	Zvyšování produktivity práce	Rozvoj vedoucích pracovníků	Rozvoj vedoucích pracovníků
2.	Motivace a spokojenost zaměstnanců	Motivace a spokojenost zaměstnanců	Organizační a kulturní změna
3.	Interní komunikace	Interní komunikace	Zvyšování produktivity práce
4.	Rozvoj vedoucích pracovníků	Příprava na vstup Česka do EU	Rozvoj a vzdělávání
5.	Organizační a kulturní změna	Zvyšování produktivity práce	Řízení podle kompetencí

Od roku 2005 se firma věnuje profesním rekvalifikacím. K tomuto kroku firma dospěla v rámci otevření nového závodu na výrobu nízkopodlažních příměstských autobusů. V regionu třebečska je tento obor ojedinělý a tudíž získat pracovníky s požadovanou kvalifikací bylo pro firmu takřka nemožné. Proto firma přijala prvních osm pracovníků, kteří se rekvalifikovali na požadované pozice v Letohradu ve společnosti Letohradské strojírna s. r. o. Pracovníci ve firmě pracovali půl roku a po návratu do třebečského závodu již sami školili další zaměstnance.

Firma využívá investičních pobídek od Evropské unie v souvislosti se zaměstnaností, a to:

- granty na vytváření pracovních míst,
- granty na rekvalifikace pokrývající náklady na získání kvalifikace na jednoho zaměstnance.

Granty na rekvalifikaci pokrývají procentuální část stanovených nákladů na zaškolení zaměstnanců a přinášejí firmě maximální výhody v oblasti s relativně vysokou nezaměstnaností.

Okresy České republiky jsou rozděleny do čtyř skupin, A - D.

Nejnižší úroveň podpory ve skupině C (25% celkových nákladů na získání kvalifikace) je v nabídce pro okresy, kde míra nezaměstnanosti je o 1 až 25 procent nad celostátním průměrem. Nejvyšší úroveň podpory ve skupině A (35% celkových nákladů na získání kvalifikace) je dostupná v okresech, kde je nezaměstnanost o 50% a více nad celostátním průměrem. Investice lokalizovaná v jednom z okresů skupiny B může získat na rekvalifikační program dotaci pokrývající až 30% celkových nákladů na získání kvalifikace. Oblasti s podprůměrnou nezaměstnaností (pásmo D) nemohou získat žádnou podporu v podobě grantů na rekvalifikaci. [14]

- konstruktér,
- marketing manager,
- správce sítě,
- vedoucí výroby,
- technolog,
- skladník (3,5 měsíce),
- personalista (1 měsíc),
- vedoucí nákupu (2 měsíce).

Po skončení doby určené pro rekvalifikaci získává pracovník Osvědčení o absolvování rekvalifikačního kurzu. (Příloha č. 6)

5.6 Odměňování

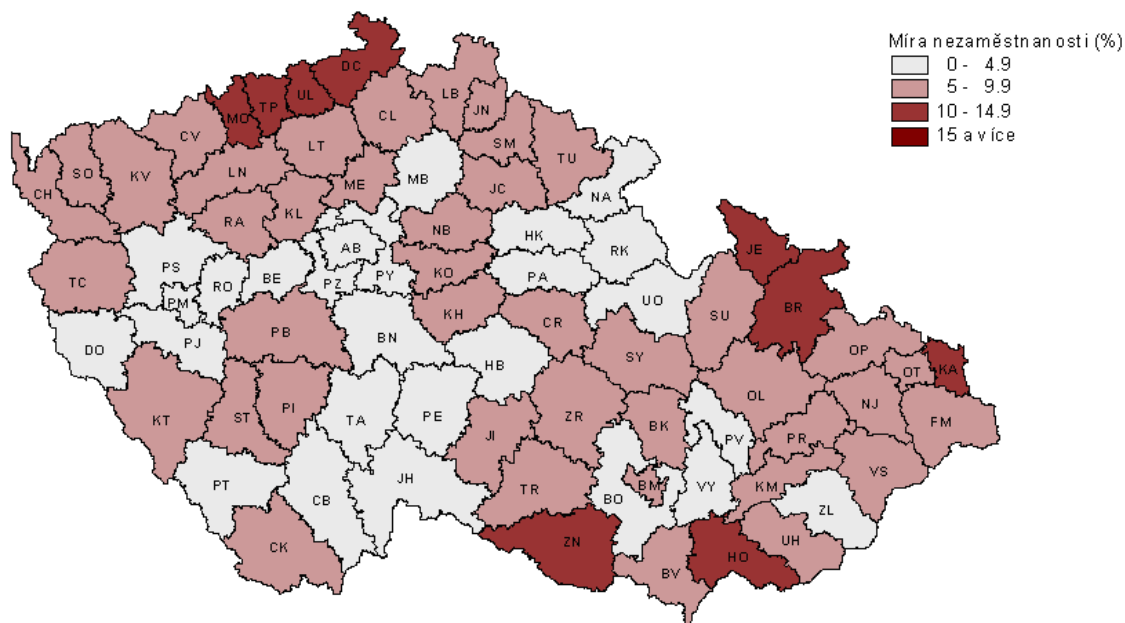
Odměňování je považováno za jednu z nejdůležitějších personálních činností. Odměňování je důležité jak pro zaměstnance tak pro zaměstnavatele.

Mzda je základní stimulační prostředek firmy, mezi další stimulační prostředky patří např. povýšení, formální uznání a různé zaměstnanecké výhody.

Při stanovení výše mzdy v podniku hrají velkou roli vnější a vnitřní faktory. Nejvýznamnější vnější faktor je situace na trhu práce – nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité kvalifikace. Jak již bylo zmíněno, společnost TEDOM sídlí na třebíčsku, kraj Vysočina.

Obrázek Míra nezaměstnanosti v okresech ČR nám ukazuje, že míra nezaměstnanosti na třebíčsku je mezi 5 – 9,9 %.

Obr. 8 Míra nezaměstnanosti v okresech České republiky k 29. únoru 2008



Jak ukazuje následující tabulka, průměrná hrubá mzda v kraji Vysočina patří k nejnižším průměrným mzdám v České republice, proto i výše platu ve společnosti TEDOM neodpovídá celostátnímu průměru.

Tabulka 4 Struktura průměrné hrubé měsíční mzdy v regionech za rok 2006 [15]

OBLAST REGION	kód NUTS	Struktura průměrné mzdy							
		hrubá mzda v Kč	z toho složky mzdy v %					náhrady mzdy	odměny za pohotovost
			základní složka	prémie, odměny	příplatky za přesčas	příplatky ostatní			
Hl. m. Praha	CZ0110	31 173	68.33	15.08	0.49	7.26	8.52	0.32	
Středočeský kraj	CZ0210	22 811	68.53	15.33	0.86	5.82	9.22	0.24	
Jihočeský kraj	CZ0310	20 070	67.11	15.90	0.78	6.16	9.73	0.32	
Plzeňský kraj	CZ0320	21 719	67.57	14.89	1.19	6.35	9.89	0.31	
Karlovarský kraj	CZ0410	20 778	69.29	12.97	0.69	6.68	10.09	0.28	
Ústecký kraj	CZ0420	21 399	68.47	14.29	0.83	6.36	9.71	0.34	
Liberecký kraj	CZ0510	20 845	67.05	15.24	0.78	6.42	10.17	0.34	
Královéhradecký kraj	CZ0520	20 087	66.44	16.47	0.70	6.17	9.92	0.30	
Pardubický kraj	CZ0530	19 943	68.26	15.23	0.74	5.69	9.78	0.30	
Vysočina	CZ0810	19 988	66.81	16.21	0.84	6.53	10.36	0.25	
Jihomoravský kraj	CZ0620	21 583	69.54	14.52	0.77	5.50	9.42	0.25	
Olomoucký kraj	CZ0710	20 923	67.58	15.12	0.87	6.39	9.89	0.36	
Zlínský kraj	CZ0720	20 220	67.50	17.06	0.98	4.33	9.90	0.23	
Moravskoslezský kraj	CZ0810	20 811	66.11	15.19	0.91	7.10	10.42	0.27	

Firma TEDOM s. r. o. nevyužívá při odměňování tarifní třídy. Zaměstnancům je vyplácena základní mzda, stanovená vedením společnosti a individuální složka – osobní hodnocení. Peněžní prostředky ve firmě jsou přerozdělovány jednotlivým vedoucím středisek a oni sami

pak dále rozhodují o složkách osobního hodnocení jednotlivých pracovníků. Toto hodnocení je u každého pracovníka jiné a závisí na jeho schopnostech a dovednostech.

Odměňování využívá časovou měsíční mzdu, která je pracovníkům vždy k 15. dni každého měsíce vyplácena na jejich účty.

Přesčasy:

- jsou propláceny jen výrobním pracovníkům,
- přesčasy stanovuje vedoucí pracovník a to pouze tehdy, když by hrozilo společnosti nesplnění dodacích podmínek dané zakázky,
- zaměstnancům je vypláceno 25 % z průměrné mzdy.

Práce o sobotách a nedělích:

- opět při nestíhání dodacích termínů,
- u servisních techniků jsou to příplatky za pohotovost,
- 50 % z průměrné mzdy.

Odměna za úsporu času:

- tato odměna je vyplácena servisním technikům, kdy je jejich nadřízený může motivovat k rychlejší práci mimořádnou odměnou, tzn. pokud poruchu opraví dříve (sám stanoví termín) dostanou technici odměnu za úsporu času. Výši odměny stanoví vedoucí, částky se pohybují od 1 000 – 5 000 Kč na pracovníka.

Odměna servisních techniků:

- středisko servisu celoročně sleduje čistotu firemních automobilů a jednou ročně pak vyhlásí nejčistotnější posádku, která dostane finanční odměnu.

Podíly na prodeji kogeneračních jednotek:

- týkají se pouze manažerů, při uzavření kontraktu dostávají procentní podíl z tohoto obchodu.

Podíly na zisku společnosti:

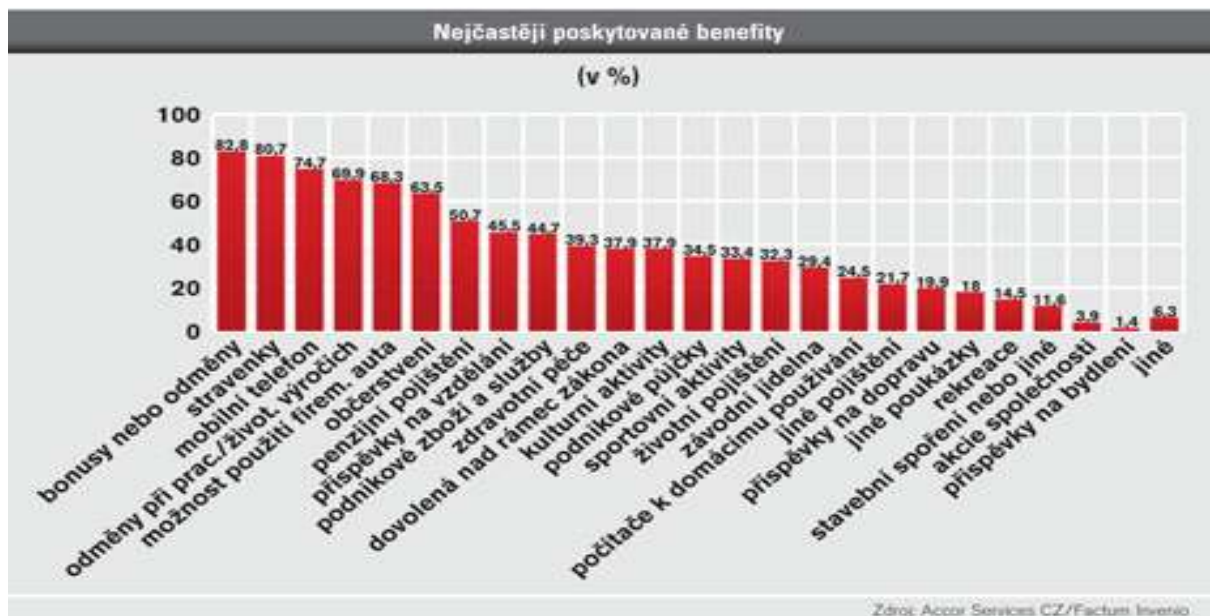
- jsou vypláceny všem zaměstnancům společnosti, dvakrát ročně (v září a v březnu), o jejich výši rozhoduje generální ředitel firmy.

Zaměstnanecké výhody

Firma TEDOM nabízí svým pracovníkům zaměstnanecké benefity, ty slouží k motivaci pracovníků, zvyšují loajalitu a spokojenost zaměstnanců firmy.

Následující obrázek graficky znázorňuje nejčastěji poskytované benefity v České republice.

Graf 1 Nejčastěji poskytované benefity



Benefity poskytované firmou TEDOM s. r. o.

Penzijní připojištění:

- zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění částkou 200 Kč, zaměstnanec musí předložit uzavřenou smlouvu na toto připojištění.

Stravenky:

- zaměstnanci dostávají každý měsíc stravenky různých hodnot, kdy zaměstnavatel hradí 55 % z jejich hodnoty. Jelikož závod v Třebíči sídlí v průmyslové zóně, kde není možnost stravování, obědy jsou sem pracovníkům dováženy soukromou firmou. Na pracovišti ve Výčepech je možnost stravování v restauraci asi 150 m od budovy firmy.

Půjčky a finanční výpomoci:

- možnosti půjček a výpomocí řeší firma individuálně podle žádostí a potřeby, vše závisí na konkrétním pracovníkovi a domluvě s vedením firmy.

Zdravotní péče:

- zaměstnanci mají k dispozici podnikového praktického lékaře MUDr. Richarda Kružíka. Firma má vypracovaný systém preventivních prohlídek, které jsou ze zákona povinné dle jednotlivých profesí (1x nebo 2x ročně). Vstupní prohlídkou musí projít každý nově přijatý pracovník.

Očkování proti chřipce:

- firma hradí pracovníkům očkování proti chřipce, očkování probíhá na podzim (říjen – listopad), cena vakcíny se pohybuje kolem 160 Kč.

Automobily:

- osobní vozy firma poskytuje svým zaměstnancům na pozicích – vedoucí střediska, ředitel a obchodník, tito pracovníci mohou automobily používat i k osobním účelům.
- Vozy využívané servisními techniky, kteří automobily používají k pracovním výjezdům: užívání těchto automobilů je přesně vymezeno, např. pracovníci nesmí těmito automobily vozit cizí osoby (příbuzné, známé), atd.

Mobilní telefony:

- telefony jsou poskytovány podobně jako automobily, tedy funkcím vedoucí střediska, ředitel, obchodník a servisní technici.
- Každá z těchto skupin má na volání stanovený finanční limit a při překročení tohoto limitu je pracovník povinen překročenou částku uhradit ze svého.

Ošacení:

- výrobní pracovníci dostávají pracovní oděv tmavě modré barvy se žlutým logem firmy, jsou to montérky, trička, bundy, kšiltovky + další oblečení a pracovní obuv.

Dárkové předměty:

- vždy na konci roku dostávají zaměstnanci od společnosti dárkové reklamní předměty, např. trička s logem TEDOM DAKAR COMPETITOR, propisky, kalendáře, aj.

Možnosti kultury a sportu:

- firma pracovníkům nepřispívá ani na sport ani na kulturu, ale pořádá dvakrát do roka fotbalový turnaj spojený s grilováním. Jedenkrát do roka, v prosinci, se koná za doprovodu partnerů a partnerek zaměstnanců vánoční večírek firmy.

5.7 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy v organizaci jsou založeny na vzájemné komunikaci. Komunikaci zde můžeme rozdělit na formální a neformální.

Formální komunikaci firma dále dělí na vnitřní a vnější komunikaci.

Nejvyšším stupněm vnitřní komunikace je pravidelná porada vedení, která se koná každé pondělí.

Zúčastňují se jí:

- generální ředitel společnosti,
- zástupce generálního ředitele – investiční a provozní ředitel,
- technický ředitel,
- obchodní ředitel,
- ekonomická ředitelka,
- ředitel servisu,
- finanční ředitel dceřiných společností,
- zmocněnec pro QEMS (systémy managementu jakosti a životního prostředí) a
- marketingový manažer.

Na poradách se řeší vše co se ve společnosti děje, nové zakázky, krátkodobé a střednědobé plány společnosti, finanční situace, atd. Z porad se vyhotovuje zápis, který se v elektronické formě ukládá na firemní intranet.

Mezi další typy vnitřní komunikace patří osobní jednání, telefonáty, komunikace přes elektronickou poštu a písemná sdělení.

Externí komunikace znamená výměnu informací mezi společnostmi a vnějšími stranami např. státními orgány, veřejností, zájmovými organizacemi apod. Základní princip, který organizace uplatňuje je vstřícnost a zásada reagovat na písemné informace stejnou formou. Důležité dokumenty z oblasti externí komunikace jsou uchovávány.

Neformální komunikace probíhá v organizaci mezi pracovníky běžně, sama organizace se snaží vzniku neformálních vztahů napomáhat – stmelovat kolektiv. V rámci vytváření dobrých vztahů ve firmě jsou pořádány různé neformální akce. Na jaře a v létě se jedná o venkovní akce, grilování, fotbalový turnaj, v zimních měsících je to turnaj v bowlingu a vánoční večírek, to vše za doprovodu partnerek nebo partnerů zaměstnanců. U pracovníků jsou tato setkání velmi oblíbená.

5.8 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky patří společně s odměňováním k rozhodujícím faktorům zaměstnanců pro porovnávání výhodnosti jednotlivých společností.

Očekávání zaměstnanců od zaměstnání ve firmě:

- sociální jistota zaměstnání a dobré odměny za dobrý pracovní výkon,

- příležitost seberealizace,
- zlepšení pracovních podmínek a pracovního prostředí.

Spokojenost zaměstnanců je měřitelná stálostí pracovního kolektivu, jeho pracovním nasazením, růstem průměrných mezd a vztahem zaměstnanců ke společnosti.

Pracovní doba a pracovní režim

Ve firmě TEDOM je uplatňován pouze jednosměnný provoz. Pracovní doba činí 40 hodin týdně a může být rozvržena i nepravidelně dle potřeb zaměstnavatele.

Přestávka na jídlo a oddech se nezapočítává do pracovní doby. Přestávka je po 4,5 hodinách práce v trvání 30 minut a zaměstnanec musí tuto přestávku dodržovat.

Tabulka 5 Pracovní doba ve firmě TEDOM

Funkce/profese	Pracovní doba
Pracovníci ve výrobě	06:00 hod. – 14:30 hod.
Administrativní pracovníci	07:00 hod. – 15:30 hod.

Pracovní docházka je vyhodnocována pomocí počítačového programu. Pracovník je povinen při příchodu do zaměstnání zaznamenat svůj příchod pomocí elektronické identifikační karty, kterou obdrží v den nástupu do organizace.

Pracovní prostředí

Firma TEDOM se snaží vytvářet svým pracovníkům takové pracovní prostředí, které jim plně vyhovuje a příznivě působí na jejich vyšší pracovní úsilí. Vedení společnosti se také snaží o vytváření podnikové kultury, která se vyznačuje vysokým stupněm etiky a zdvořilosti. Ve firmě se také dbá na přiměřené fyzikální faktory ovlivňující pracovní prostředí a čistotu pracoviště.

Pracoviště firmy využívají jednoho se svých výrobků, trigeneraci (výroba tepla, elektrické energie a chladu), na klimatizování administrativních částí firmy v letních měsících a naopak v zimních měsících na vytápění těchto prostor.

Společnost je vybavena moderní výpočetní technikou (počítače, kopírky, tiskárny, atd.), dopravními prostředky, spojovací technikou, technickým a materiálním vybavením servisu a mobilních posádek (nářadí, diagnostika, analyzátoři, aj.). Jedenkrát ročně dochází k přezkoumání dostatečnosti tohoto vybavení vedením společnosti a jsou vytvořeny plány na pořízení nového zařízení.

Administrativní pracovníci pracují ve velmi příjemném prostředí nové kancelářské budovy. V kancelářích pracují buď jednotlivě nebo po skupinách, vždy podle zaměření jejich práce (účetní, personální útvar, atd.).

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Všichni zaměstnanci společnosti jsou školeni ihned při nástupu do zaměstnání o bezpečnosti práce a ochraně zdraví, toto školení se opakuje jedenkrát za dva roky.

Pracovníci jsou povinni vykonávat pracovní úkony vždy v pracovním oděvu s použitím vhodných osobních ochranných pracovních pomůcek. Při práci jsou povinni počínat si tak, aby nedošlo k poškození jejich zdraví, ani zdraví ostatních zaměstnanců.

V prostoru vymezeném k nakládání s odpady je pracovníkům zakázáno jíst, pít, kouřit a manipulovat s otevřeným ohněm.

Na všech pracovištích jsou k dispozici zaměstnancům sociálně – hygienická zařízení a v celém komplexu firmy je zajištěn pravidelný úklid tak, aby byla zachována určitá úroveň pracovního prostředí.

Péče o životní prostředí

Firma TEDOM usiluje o dosažení co nejvyšší možné kvality svých činností a procesů při plném respektování zásad péče o životní prostředí a jeho ochranu.

Společnost se snaží o prevenci znečištění a neustálé zlepšování stavu životního prostředí.

Zásady politiky péče o životní prostředí:

- trvalé zvyšování účinnosti přeměny energií u výrobků a služeb,
- hledání ekonomického využití obnovitelných zdrojů a druhotných zdrojů energie,
- redukování množství a nebezpečnosti odpadů,
- zamezování či snižování poškozování životního prostředí,
- trvale zvyšovat znalosti o systému péče o životní prostředí u pracovníků firmy a
- do snah o zlepšování stavu životního prostředí zapojovat i obchodní partnery společnosti.

Ve firmě je zavedený systém třídění a shromažďování odpadů, jednotlivé druhy odpadů se musí třídit do připravených nádob přímo v místě vzniku, ty musí být řádně označeny a v případě nebezpečných odpadů musí být vybaveny Identifikačním listem nebezpečného odpadu.

Služby poskytované zaměstnancům

Kromě zaměstnaneckých výhod uvedených v kapitole Odměňování firma svým zaměstnancům poskytuje i další služby.

V administrativní budově mají pracovníci na každém patře k dispozici:

- kuchyňku, vybavenou – lednicí, kávovarem, varnou konvicí a mikrovlnou troubou a na chodbách jsou umístěny barely s pitnou vodou (perlivou i neperlivou).

Výrobní dělníci mohou využívat samozřejmě také barely s pitnou vodou a v šatnách jsou jim k dispozici sprchy.

U budovy firmy je parkoviště pro zaměstnance.

Jak už bylo zmíněno, mohou pracovníci využívat služeb firemního praktického lékaře Mudr. Richarda Kružíka.

5.9 Personální informační systém

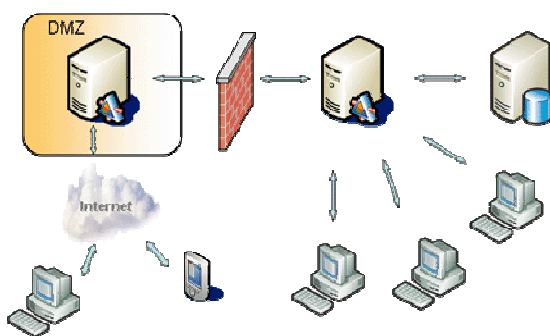
Počítačový systém usnadňuje a zkvalitňuje práci všech činností ve firmě. Mezi výhody využívání počítačového systému patří:

- nižší administrativní náklady,
- větší přehlednost získaných dat,
- možnosti vytváření analýz,
- snazší hledání potřebných údajů, atd.

Firma TEDOM využívá nejen v personalistice systém ESO9 Profi. ESO9 Profi pokrývá ve firmě také tyto oblasti: účetnictví, finance, plánování, majetek, prodej, nákup, sklad, interní evidence, personalistiku, mzdy, výrobu, dopravu a servis.

Přístup do tohoto systému je jednak přes podnikový intranet (přes existující počítačovou síť), ale také přes internet, jak ukazuje následující obrázek.

Obr. 9 Počítačový systém ESO9 Profi



6. Zhodnocení personálních činností ve společnosti

TEDOM, s. r. o.

Personální útvar v části holdingu společnosti TEDOM (Třebíč, Výčapy) funguje od roku 2006 a úspěšně plní své povinnosti a cíle. Personalistiku má ve firmě na starosti pouze jeden pracovník, avšak pro počet zaměstnanců (350, z toho větší část výrobních pracovníků) je toto obsazení dostačující.

Vytváření a analýza pracovních míst

Ve společnosti dochází k vytváření nových pracovních míst:

- ve výrobě podle počtu získaných zakázek,
- v administrativě při přetěžování, nestíhání stanovených termínů, atd.

Společnost při této činnosti nejvíce spoléhá na vedoucí pracovníky jednotlivých středisek, kteří musí dané nedostatky včas odhalit a snažit se je vyřešit právě vytvořením nových pracovních míst, samozřejmě se schválením generálního ředitele firmy.

Jako velké pozitivum, které firmě náleží, je získávání dotací od Evropské unie na vytváření nových pracovních míst (120 000 Kč na každé nově vytvořené místo). Takto získané peníze firmě umožňují dále rozšiřovat svoji činnost a zaměstnávat tak více lidí.

Vnitřní směrnice společnosti přesně vymezuje popis jednotlivých funkcí (profesí) – vzdělání, praxi, požadavky na vykonávanou činnost, tak alespoň nemohou vznikat nesrovnalosti mezi požadavky zaměstnavatele a zaměstnance.

Plánování pracovníků

Jak již bylo zmíněno, firma plánuje počet zaměstnanců podle počtu a náročnosti sjednaných zakázek a podle vytíženosti svých pracovníků. Při plánování bere také v úvahu různé faktory, které na společnost jako takovou působí, jsou to např. změny na trhu (stávající trhy, nové trhy), demografické vlivy, situace v regionu, kvalifikační požadavky na nově plánované pozice, atd.

Získávání, výběr, přijímání a rozmisťování pracovníků

Získávání a výběr pracovníků patří k nejdůležitějším činnostem personálního útvaru. Firma k získávání pracovníků využívá úřad práce, inzerci v regionálním tisku, inzerci na svých internetových stránkách.

Příklad inzerátu z webových stránek firmy TEDOM:

Samostatný servisní technik pro servis kogeneračních jednotek instalovaných v zemích SNS

Místo působení: Hořovice/Výčapy (Třebíč)

Požadujeme: vzdělání technického směru elektro, práce s PC, řidičský průkaz sk. B, zahraniční služební cesty

Jazykové znalosti: ruský jazyk (minimálně pasivní znalost), anglický jazyk výhodou

Písemné nabídky se stručným životopisem zašlete na adresu: trade-cis@tedom-vks.cz.

V inzerátu jsou uvedeny pouze požadavky firmy, myslím, že by zde firma také mohla uvést co pracovníkům nabízí – např. možnost práce v dynamicky se rozvíjející společnosti, příspěvek na stravování, každoročně vyplácené podíly na zisku, možnosti dalšího vzdělávání (jazykové kurzy), atd.

Získávání a výběr pracovníků velmi ovlivňuje region, ve kterém firma působí. Na třebíčsku je vysoká nezaměstnanost a průměrné mzdy pracovníků nedosahují celorepublikových průměrů. Proto firma nemá o uchazeče o zaměstnání ve výrobním provozu nouzi. Myslím, že především proto firma provádí výběr pouze podle zaslaných životopisů a následně pohovorem s vybraným uchazečem.

Pro získávání pracovníků do vedoucích a manažerských pozic firma začala využívat služeb personální agentury PSP International s. r. o. Tato agentura se zabývá přímo vyhledáváním pracovníků vrcholového a středního managementu jak v České republice, tak na Slovensku a to považují jako velký krok dopředu, protože kvalitní vedení je základem dobré prosperity společnosti.

Proces přijímání nového pracovníka je spíše procedurou vyplňování a podepisování důležitých dokumentů. Všechny procedury přijímání pracovníka do pracovního poměru jsou opět přesně stanoveny ve vnitřním řádu firmy.

Zaměstnanec při nástupu musí podepsat dokumenty:

- Pracovní smlouvu,
- Informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru,
- Platový výměr a
- Dodatek k pracovní smlouvě ohledně PC a softwaru.

Dále musí absolvovat lékařskou prohlídku u závodního lékaře Mudr. Richarda Kružíka, školení bezpečnosti práce a požární ochrany, školení o kvalitě prováděných činností profese a školení životního prostředí a systému péče o něj.

Všechny tyto činnosti jsou spíše formálního charakteru, ale jsou nutností pro přijetí do pracovního poměru.

Poté, co pracovník splní všechny procedury procesu přijímání je umístěn svým přímým nadřízeným do vybrané pracovní skupiny k výkonu práce. Během zkušební doby (3 měsíce) projde pracovník různými výrobními činnostmi, a až poté je přiřazen na konkrétní pozici ve firmě. Toto zkušební „kolečko“ umožní poznat pracovníkovi všechny vyrobí procesy, které se v organizaci provádějí a má tak možnost získat větší přehled o chodu společnosti.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků se v organizaci provádí jedenkrát ročně vždy na konci kalendářního roku. Hodnocení provádí přímý nadřízený daného pracovníka podle předepsaného formuláře. Dochází k posouzení kvalifikační způsobilosti pro výkon funkce/profese, kde se na bodové stupnici porovnávají požadavky na danou funkci se skutečností a dále pak osobnostní způsobilost pro výkon funkce/profese, podle jednotlivých faktorů (loajálnost, odolnost,..), jednotlivé faktory jsou opět bodově hodnoceny.

Výsledky tohoto hodnocení jsou následně se zaměstnancem projednávány, případně dochází k návrhům změn (přeřazení na jinou práci, další vzdělávání a doplňování osobnostní způsobilosti, atd.).

Prováděné hodnocení napomáhá lepšímu výkonu pracovníků v organizaci a zvyšuje jejich motivaci.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Kvalifikovaní a zkušení pracovníci jsou firmou považováni za jeden z nejdůležitějších faktorů jejich úspěchů, ale také jádrem konkurenční výhody na daném trhu.

Personální politika je zaměřena na udržování a zvyšování kvalifikace a profesionality všech zaměstnanců společnosti.

Ve firmě probíhají pravidelná, opakující se školení pracovníků k požární ochraně, k péči o životní prostředí a školení bezpečnosti práce.

Dále jsou pracovníkům nabízeny jazykové kurzy, které probíhají v jejich pracovní době a jsou rozděleny do různých úrovní znalostí.

Další vzdělávací kurzy ve firmě probíhají individuálně podle vykonávané funkce pracovníka, např. účetní kurzy, doškolování řidičů, kurzy nově platné legislativy, atd.

Vedení firmy má velmi kladný vztah k sebevzdělávání svých pracovníků, tři její pracovníci si dálkově dodělávají střední školu a jeden pracovník dokončuje doktorandské studium.

Poté, co firma otevřela nový závod na výrobu autobusů, začala se firma věnovat profesním rekvalifikacím (pro nedostatek kvalifikovaných pracovníků z tohoto oboru). Firma získává dotace na rekvalifikaci od Evropské unie ve výši 30 % ze stanovených nákladů na zaškolení zaměstnanců.

Rekvalifikace jsou prováděny na pozice: montážní pracovník, servisní pracovník, obchodník, zámečnický, nákupčí, elektrikář, účetní, konstruktér, marketing manager, správce sítě, vedoucí výroby, technolog, skladník, personalista a vedoucí nákupu.

Doba rekvalifikace většinou trvá 3 měsíce a po skončení této doby je pracovníkovi vydáno Osvědčení o absolvování rekvalifikačního kurzu.

Myslím, že firma umožňuje svým pracovníkům dostatek příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, za pozitivní považují individuální posuzování žádostí jednotlivých pracovníků v oblasti jejich vzdělávání a seberozvoji.

Odměňování

Při stanovení výše mzdy v podniku hrají velkou roli vnější a vnitřní faktory. Nejvýznamnější vnější faktor působící na firmu je situace na trhu práce – tj. přebytek pracovních zdrojů. Jak již bylo zmíněno, společnost TEDOM sídlí na třebíčsku, kraj Vysočina, míra nezaměstnanosti na třebíčsku je mezi 5 – 9,9 %.

Firma TEDOM vyplácí svým pracovníkům základní mzdu, kterou stanovuje vedení společnosti a individuální složku mzdy – osobní hodnocení. O výši osobního hodnocení rozhoduje vedoucí střediska a je přidělováno individuálně podle schopností a dovedností jednotlivých pracovníků.

Společnost nevyužívá při odměňování tarifní soustavu. Zavedení tarifních stupňů by společností přineslo:

- stanovení rozdílů mezi jednotlivými činnostmi,
- motivování pracovníků ke zvyšování své kvalifikace a jejich větší úsilí o kariérní růst,

- lepší kontrolu mezd nově nastupujících zaměstnanců a
- snadnější přizpůsobování se rozdílům mezi firmou a konkurencí.

Zaměstnání ve firmě pracovníkům nepřináší jen peněžitou odměnu, ale také celou řadu zaměstnaneckých benefitů, např. příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování, možnosti půjček a finančních výpomocí, možnost využívat firemního praktického lékaře, úhradu očkování proti chřipce, využívání firemních automobilů a mobilních telefonů, ošacení, dárkové předměty a možnosti kulturního a sportovního vyžití.

Výčet zaměstnaneckých výhod by firma mohla podle mého názoru rozšířit např. o příspěvky na regeneraci (relaxační a ozdravné masáže), a to jak pro výrobní pracovníky tak pro pracovníky v administrativě, dále o sportovní aktivity – pronájem plaveckých drah v areálu Laguna v Třebíči, aj.

Pracovní vztahy

Atmosféra na pracovišti hraje významnou roli ve spokojenosti pracovníků v zaměstnání, proto se firma snaží co nejvíce utužovat pracovní kolektiv pořádáním různých akcí. Na jaře a v létě se konají venkovní akce, jako grilování a fotbalové turnaje a v zimních měsících jsou to turnaje v bowlingu a vánoční večírek. U pracovníků firmy jsou tyto akce velmi oblíbené.

Péče o pracovníky

Zaměstnanci od zaměstnání ve firmě očekávají sociální jistotu zaměstnání a dobré odměny za pracovní výkon, příležitost seberealizace a zlepšení pracovních podmínek a pracovního prostředí.

Spokojenost zaměstnanců je měřitelná stálostí pracovního kolektivu ve firmě, jeho pracovním nasazením, růstem průměrných mezd a vztahem zaměstnanců ke společnosti.

Firma se snaží vytvářet zaměstnancům příjemné prostředí pro jejich práci a dbá také na etiku a zdvořilost při vzájemném jednání.

Personální informační systém

Firma TEDOM využívá jako svůj informační systém, systém ESO9 Profí, který ve firmě pokrývá i ostatní oblasti, jako např. účetnictví, finance, plánování, atd.

Přístup do tohoto systému je jednak přes podnikový intranet (přes existující počítačovou síť), ale také přes internet. Tento systém vyhovuje všem požadavkům firmy.

Na personálním řízení firmy TEDOM s. r. o. jsem neshledala žádné závažné nedostatky, myslím, že personální útvar funguje dobře podle stanovených požadavků a nároků samotné organizace. Nejvíce oceňuji individuální, vstřícný přístup k pracovníkům firmy ohledně řešení jejich problémů a požadavků (finanční výpomoci, vzdělávání,..).

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo popsat všechny činnosti zajišťované personálním útvarem společnosti TEDOM s. r. o., tyto činnosti zhodnotit a případně navrhnout vylepšení personálního řízení.

V prvních dvou částech této práce jsem se zabývala popisem jednotlivých personálních činností a pojmů souvisejících s touto oblastí. Oblasti personálních činností jsem si vymezila následujícím způsobem – vytváření a analýza pracovních míst, plánování pracovníků, získávání, výběr, přijímání a rozmisťování pracovníků, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, odměňování, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém. Jednotlivé oblasti personálních činností tvoří také jednotlivé kapitoly této práce. Práce vymezuje problémy, metody a cíle stanovených personálních oblastí.

V další části, nazvané Charakteristika společnosti TEDOM s. r. o., jsem se, jak už sám název napovídá zabývala představením firmy TEDOM. Hlavní podnikatelskou činností firmy je prodej a provoz kogeneračních jednotek, které slouží k výrobě tepla a elektrické energie a dále výroba nízkopodlažních městských autobusů. TEDOM je dynamicky rozvíjející se společnost a patří mezi hlavní zaměstnavatele na třebíčsku, v současné době zaměstnává 350 pracovníků.

Čtvrtá a pátá kapitola práce navazuje na teoretickou část, kdy teoretické poznatky získané v prvních částech jsou aplikované do praxe na danou společnost. Personální činnosti firmy jsou opět členěny do jednotlivých podkapitol.

Nejdůležitější částí celé práce je část – Zhodnocení personálních činností ve společnosti TEDOM, s. r. o. Společnost má své personální činnosti dobře zajištěny, a proto až na malé nedostatky jsem firmě nemohla nic vytknout. Firma se snaží o neustále rozvíjení svých činností v oblasti výroby a proto investuje nemalé částky do vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků, kteří aktivně vystupují na velkých mezinárodních konferencích např. v Bruselu, New Yorku a Pekingu.

Naproti tomu od svých zaměstnanců očekává maximální pracovní výkon a především preciznost při jejich práci.

Myslím, že společnost TEDOM, s. r. o. provádí řízení svých personálních činností v souladu se stanovenou firemní strategií a samotný personální útvar splňuje požadavky na něj kladné.

Literatura

1. **ARMSTRONG MICHAEL**; *Řízení lidských zdrojů*, Grada, Praha 2002, ISBN 80-247-0469-2
2. **BEDRNOVÁ EVA, NOVÝ IVAN A KOLEKTIV**; *Psychologie a sociologie řízení*, Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3
3. **DONNELLY JAMES H. jr., GIBSON JAMES L., IVANCEVICH JOHN M.**; *Management*, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-7169-422-3
4. **KLEIBL J., DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT B.**; *Řízení lidských zdrojů*, Praha 2001, ISBN 80-7179-389-2
5. **KLEIBL J., HÜTTLOVÁ E., DVOŘÁKOVÁ Z.**; *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská 1998, ISBN 80-7079-202-7
6. **KOUBEK JOSEF**; *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2005, ISBN 80-7261-033-3
7. **KOUBEK J., HÜTTLOVÁ E., HRABĚTOVÁ E.**; *Personální řízení: vybrané kapitoly*, VŠE v Praze, Fakulta národohospodářská 1996, ISBN 80-7079-629-4
8. **STÝBLO J.**; *Personální management*, Grada, Praha 1993, ISBN 80-85424-92-4
9. Měsíčník pro občany Vysočiny: *Kraj Vysočina*, ročník 5, číslo 3, březen 2008
10. Interní dokumenty společnosti TEDOM s. r. o.
11. Internetové stránky společnosti TEDOM s. r. o., staženo z <http://www.tedom.cz/>
12. Integrovaný portál MPSV (7. prosince 2005), *Hlášení volných pracovních míst na ÚP v Třebíči, informace pro zaměstnavatele*, staženo 30. března 2008, z http://portal.mpsv.cz/sz/local/tr_info/hlaseni_vm
13. Měsíčník HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
14. Internetový portál EUDOTACE, staženo 25. března 2008, z <http://www.eudotace.cz/www/dokumenty.php?LID=cz&sekce=20&id=37>
15. **HLADKÁ P.**; *Management podniku a životní prostředí, bakalářská práce*, 2006

Přílohy

Příloha č. 1 – formulář pro popis pracovní činnosti v organizaci

POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI		
KVALIFIKACE		
Název pracovní profese:		
Podřízen komu: (zastupuje)		Nadřízen komu:
Požadované vzdělání:		
Požadovaná praxe:		
Doplňkové vzdělání k výkonu profese:		
POPIS		
Vykonávané činnosti:		Předpis:
Kompetence:		
Vypracoval: Datum: Podpis:	Schválil: Datum: Podpis:	Byl seznámen : Datum: Podpis:

Příloha č. 2 – Výstupní listina

<h2>Výstupní listina</h2>	
Jméno zaměstnance:	
Adresa :	
Funkce:	

Zaměstnanec končí dnem pracovní poměr u firmy TEDOM s.r.o.

Současně níže podepsané osoby stvrzují, že tento zaměstnanec nemá žádné závazky vůči firmě TEDOM s. r. o.

Zaměstnanec odevzdal svěřené pracovní pomůcky	Zaměstnanec nemá žádné finanční závazky vůči firmě
Vedoucí střediska :	Ekonomický úsek:
datum :	Datum:
podpis:	podpis:

.....
Generální ředitel společnosti

Příloha č. 3 – Záznam o pracovním hodnocení zaměstnance

Záznam o pracovním hodnocení zaměstnance za období:			
Příjmení:		Jméno:	
Datum narození:		Osobní číslo:	
Datum nástupu:		Název funkce/profese:	
Kvalifikační způsobilost pro výkon funkce / profese			
	Požadavek	Skutečnost	
Ukončené vzdělání:			
Minimální praxe v oboru:			
Znalost cizích jazyků:			
Zvláštní oprávnění, osvědčení:			
Speciální odborná příprava (kurz, školení i jakost)			
Další specifické (např. legislativa)			
KVALIFIKAČNÍ ZPŮSOBILOST: <i>(5 – splňuje, překračuje, 3 – částečně (ne)plní, lze dosáhnout, 1 – neplní, nelze dosáhnout)</i>			5 – 3 – 1
Osobnostní způsobilost pro výkon funkce / profese			
Samostatné tvůrčí myšlení a jednání		5 – 4 – 3 – 2 – 1	
Vlastní iniciativa a aktivita		5 – 4 – 3 – 2 – 1	
Spolehlivost, odpovědnost		5 – 4 – 3 – 2 – 1	
Kvalita pracovního výkonu		5 – 4 – 3 – 2 – 1	
Úroveň interní a externí reprezentace firmy		5 – 4 – 3 – 2 – 1	
Schopnost komunikace a týmové práce		5 – 4 – 3 – 2 – 1	
Schopnost řídit spolupracovníky (motivovat, organizovat, kontrolovat, rozhodovat)		5 – 4 – 3 – 2 – 1	
Loajálnost k firmě		5 – 4 – 3 – 2 – 1	
Zátěžová odolnost		5 – 4 – 3 – 2 – 1	
Doažené výsledky řízeného úseku		5 – 4 – 3 – 2 – 1	
OSOBNOSTNÍ ZPŮSOBILOST: <i>(5 – vynikající, 4 – nadprůměrné, 3 – průměrné, 2 – podprůměrné, 1 – nevyhovující)</i>			Body: % plnění:
Závěrečné zhodnocení			
Zaměstnanec bude s platností od			
	zastávat dosavadní funkci		
	zastávat dosavadní funkci a připravovat se na funkci		
	přeřazen na funkci		
Na základě zhodnocení se stanovují následující cíle, které byly se zaměstnancem projednány a jejich naplnění bude hodnoceno ke dni:			
<u>Zvyšování a doplňování kvalifikační a osobnostní způsobilosti:</u>			
Hodnocení provedl Dne:		S hodnocením byl seznámen Dne:	

Příloha č. 4 – Katalog výcviku

Číslo	Název/Předmět	Perioda
1.00	POŽÁRNÍ OCHRANA	
1.01	Vstupní školení	při nástupu
1.02	Školení periodické	1x za 2 roky
1.03	Školení THP	1x za 2 roky
1.04	Školení vedoucích pracovníků	1x za 3 roky
2.00	BEZPEČNOST PRÁCE A OCHRANA ZDRAVÍ	
2.01	školení vstupní	při nástupu
2.03	Školení periodické	1x ročně
2.03	Školení THP	1x za 2 roky
2.04	Školení vedoucích pracovníků	1x za 3 roky
2.06	Osvědčení o odborné způsobilosti vyhl. 50/78 Sb. § 3-10	1x 3 roky
3.00	JAKOST	
3.01	Politika a cíle jakosti, vyhodnocení	1x ročně
3.02	Požadavky norem řady 9001	1x ročně
3.03	Školení vrcholového vedení k jakosti	1x ročně
3.04	Školení THP k jakosti	1x ročně
3.05	Statistické metody a nástroje	1x ročně
3.06	Týmově orientované řešení problémů	-
3.07	QM - manažer jakosti	1x ročně
3.09	IA - školení interních auditorů jakosti	1x za 3 roky
3.10	IA - doškolení interních auditorů	1x 3 roky
4.00	CIZÍ JAZYKY	
4.01	Anglický jazyk – pasivně	-
4.02	Anglický jazyk – aktivně	-
5.00	MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	
5.01	Základy komunikace	-
5.02	Marketing	-
5.03	Logistika	-
6.00	LEGISLATIVA	
6.01	Zákoník práce, personální agenda	-
6.02	Obchodní a občanský zákoník, smlouvy	-
6.03	Daně a s nimi spojená legislativa	-
6.04	Mzdy a s nimi spojená legislativa	-
6.05	Celní zákon	-
6.06	Zákon o techn. požadavcích, ručení výrobce a navazující nařízení vlády	-
6.07	Enviromentální legislativa	-
7.00	INFORMAČNÍ SYSTÉMY	
7.01	Základy obsluhy PC (Microsoft Office)	-
7.02	SW pro zpracování mezd	-
7.03	Administrace sítě	-
8.00	OSTATNÍ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI	
		-
		-
		-
		-
		-

Příloha č. 5 – Prezenční listina

Název akce (téma):	
Hlavní osnova (učební otázky, název písemného podkladu):	
Datum provedení:	Čas trvání:
Metoda:	<input type="checkbox"/> Školení <input type="checkbox"/> Seminář <input type="checkbox"/> Instruktaž <input type="checkbox"/> Přezkoušení <input type="checkbox"/> Workshop <input type="checkbox"/> Ostatní

Lektor, vedoucí :		
<input type="checkbox"/> interní <input type="checkbox"/> externí	Jméno: Organizace:	Podpis:

Účastníci:			
	Příjmení, jméno	Podpis	Poznámka
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
8.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			

Příloha č. 6 – Osvědčení o absolvování rekvalifikačního kurzu

Společnost TEDOM s.r.o. , Výčapy 195, 674 01 Třebíč

uděluje zaměstnanci

**O s v ě d ě n í o a b s o l v o v á n í
r e k v a l i f i k a č n í h o k u r z u**

Jméno a příjmení :

Na pracovní pozici : montážní pracovník

Rekvalifikační kurz : 3.12.2007 do 29.2.2008

Znalosti a dovednosti zaměstnance byly prakticky ověřeny dne 29.2.2008
s výsledkem **p r o s p ě l**

.....
Ing. Josef Jeleček
Jednatel společnosti TEDOM