



Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Alena Novotná

2009



Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci
Katedra managementu podnikatelské sféry

Zhodnocení personálních činností ve společnosti POLLMANN CZ s.r.o.

Vypracovala:

Bc. Alena Novotná

Vedoucí diplomové práce:

Prof. Ing. František Kovář, CSc.

Jindřichův Hradec, prosinec 2009



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka **Bc. Alena Novotná**
Studijní program **Ekonomika a management**
Obor **Management**

Název tématu: **Zhodnocení personálních činností ve společnosti Pollmann CZ S.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska, charakteristika firmy, analýza personálních činností ve společnosti, celkové zhodnocení a návrhy na zlepšení.

Rozsah práce: 60 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. NĚMEC, O. – ŠIKÝŘ, M. – BUCMAN, P. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.
3. STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.

Datum zadání diplomové práce: prosinec 2008

Termín odevzdání diplomové práce: prosinec 2009

L. S.



Bc. Alena Novotná
vedoucí kn



prof. Ing. František Kovář, CSc.
vedoucí ústavu



prof. Ing. František Kovář, CSc.
vedoucí práce



prof. Radim Jiroušek, DrSc.
děkan FMJH VŠE

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma **Zhodnocení personálních činností ve společnosti POLLMANN CZ s.r.o.** jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

.....

podpis

Anotace

Zhodnocení personálních činností ve společnosti POLLMANN CZ s.r.o.

Teoretické principy personálního řízení, charakteristiky firmy, analýza personálních činností ve firmě, návrhy na zlepšení.

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci
bych chtěla poděkovat především vedoucímu práce

Prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,

panu **Ing. Václavu Kršíkovi,**

jednateli společnosti POLLMANN CZ

a paní **Petře Michlové,**

asistentce jednatele společnosti POLLMANN CZ.

Obsah

ÚVOD	1
TEORETICKO - METODOLOGICKÁ ČÁST	3
1. Personální útvar	3
2. Personální činnosti	5
2.1. Vytváření a analýza pracovních míst	5
2.2. Personální plánování	7
2.3. Získávání pracovníků	7
2.3.1. Metody získávání pracovníků	8
2.4. Výběr pracovníků	11
2.4.1. Metody výběru pracovníků	11
2.5. Přijímání pracovníků	14
2.6. Hodnocení pracovníků	15
2.6.1. Metody hodnocení pracovníků	17
2.7. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru	19
2.7.1. Formy rozmísťování pracovníků	19
2.7.2. Skončení pracovního poměru	20
2.8. Odměňování pracovníků	22
2.9. Vzdělávání pracovníků	25
2.9.1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti („on the job“)	27
2.9.2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)	28
2.10. Pracovní vztahy	29
2.10.1. Pracovněprávní vztahy	29
2.10.2. Individuální pracovní vztahy	30
2.10.3. Kolektivní pracovní vztahy	30
2.11. Péče o zaměstnance	32
2.12. Personální informační systém	33
PRAKTICKÁ (ANALYTICKÁ) ČÁST	34
3. Společnost POLLMANN CZ s.r.o.	34
3.1. Pollmann International	34
3.1.1. Zaměření, orientace, oblast působení, výroba	36
3.1.2. Politika jakosti	37
3.2. POLLMANN CZ s.r.o.	39
3.2.1. Základní ekonomické údaje	39
3.2.2. Charakteristika společnosti	39
3.2.3. Dodávky komponentů	41
3.2.4. Neustálý proces zlepšování	43
3.3. Personální strategie společnosti	44
3.4. Analýza personálního útvaru	45
4. Personální činnosti společnosti POLLMANN CZ	49
4.1. Analýza potřeby pracovních míst	49
4.2. Personální plánování	52

4.3.	Získávání pracovníků	53
4.4.	Výběr pracovníků	55
4.5.	Přijímání pracovníků	56
4.6.	Hodnocení pracovníků	58
4.7.	Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru	60
4.8.	Odměňování pracovníků	62
4.9.	Vzdělávání pracovníků	66
4.10.	Pracovní vztahy	69
4.11.	Péče o zaměstnance	70
4.12.	Personální informační systém	73
5.	Zhodnocení a návrhy na zlepšení personálních činností ve společnosti	75
	ZÁVĚR	81

Úvod

Jedním z faktorů, které významným způsobem ovlivňují úspěšnost organizace, jsou kvalitní lidské zdroje. Právě díky nim může organizace poskytovat širokou paletu produktů a služeb, které všeobecně ulehčují lidem život a tím přispívají k blahobytu celé společnosti. Lidský kapitál je však potřeba umět řídit a správně jej motivovat pro dosažení firemního úspěchu.

Zkvalitňováním lidských zdrojů se zabývá personální práce, jejíž úlohou je zkoumat především potřeby a zájmy zaměstnanců a snažit se je propojit s cíli a strategií každé organizace. V průběhu existence společnosti se však oblast personální práce neustále vyvíjela. Jejím cílem dnes není jen plnění standardních požadavků při výkonu práce, důraz se klade zejména na kreativitu při řešení pracovního úkolu a schopnost umět reagovat na změny. Personální práce prováděná na kvalitní úrovni pozitivně ovlivňuje vztahy zaměstnanců k ostatním spolupracovníkům, k vykonávané práci i loajálnost zaměstnanců vůči organizaci.

V rámci této práce se budu věnovat problematice personálních činností ve firmě POLLMANN CZ s.r.o. Jejím zaměřením je výroba a montáž dílčích sestav a výrobků pro automobilový průmysl. Její mateřská firma sídlí v Karlsteině nad Dyjí v Rakousku a má ještě pobočky v dalších zemích.

Tato práce bude rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První z nich bude zaměřena na teoreticko-metodologickou část, ve které na základě získaných teoretických znalostí popíši význam jednotlivých personálních činností. V jednotlivých podkapitolách se soustředím na tyto vybrané oblasti: analýzu potřeby pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování pracovníků, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o zaměstnance, personální informační systém.

V praktické části práce představím společnost POLLMANN CZ, uvedu její stručnou historii a zmíním se o jejím poslání. Ve třetí kapitole na základě získaných znalostí popíši systém organizace z hlediska jednotlivých personálních činností.

Na závěr provedu zhodnocení, popřípadě navrhnou nezbytná opatření, která by vedla ke zlepšení celkové efektivnosti personální práce v organizaci.

TEORETICKO - METODOLOGICKÁ ČÁST

1. Personální útvar

„Personální útvar představuje specializované pracoviště, které vytváří, organizuje a podporuje celý systém personálního řízení podniku, kterého součástí jsou i všichni vedoucí pracovníci (manažeři) a který je orientovaný především na zajištění budoucnosti firmy.“¹

Náplní práce personálního útvaru je úspěšně organizovat a zajišťovat koordinaci personálních činností, které vedou k dosažení stanovených cílů organizace. Podílí se rovněž na získávání a udržování zaměstnanců v organizaci a na jejich dalším kvalifikačním rozvoji prostřednictvím vzdělávání a profesní kariéry.

Funkce personálního útvaru vyplývá ze systému řízení organizace a jeho organizačního uspořádání. Organizační začlenění personálního útvaru ovlivňuje zejména velikost dané organizace. Malé organizace zpravidla personální útvar nemají a jejich funkce bývá v rukou vlastníka či vedoucího pracovníka. Větší organizace naopak mívají alespoň jednoho odborníka na personální práci.

Podle Kleibla, Dvořákové a Šubrt² jsou nejvýznamnějšími faktory ovlivňující organizační začlenění personálního útvaru především tyto:

- *Prostorová lokalizace (velikost organizace, dopravní dosažitelnost...)*
- *Vlastnická forma (družstvo, státní podnik, akciová společnost...)*
- *Charakteristika organizace (typ prováděných prací, služby...)*

¹ KAVAN, Michal. Každému šanci (aneb personalistika dnes). Praha : Profess , 1998. 115 s. ISBN 8085253234.

² KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

- *Organizační architektura firmy (funkcionální, divizionální...)*
- *Strategie rozvoje firmy a její odraz v požadavcích na řízení lidských zdrojů (potřeba změn...)*
- *Počet pracovníků a jejich struktura*
- *Kvalita a flexibilita informačních vazeb, úroveň firemní kultury*

2. Personální činnosti

Personální činnosti představují konkrétní jasně definované úkoly řízení lidských zdrojů, jejichž cílem je zajistit, aby organizace byla výkonná a dosahovala svých vytyčených cílů. Důraz je kladen mimo jiné také na personální a sociální rozvoj zaměstnanců, dodržování veškerých zákonů v oblasti práce, vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a další.

Odpovědnost za konkrétní personální činnost náleží jednotlivým vedoucím. Vedoucí, který není schopen odpovědně plnit svou funkci, může způsobit řadu problémů a tím negativně ovlivnit budoucnost celé organizace. Odpovědnost za danou funkci či oblast je nutné posléze přidělit jinému pracovníkovi nebo přímo specializovanému oddělení, které zná a rozumí problematice personálních záležitostí.

2.1. Vytváření a analýza pracovních míst

Důležitou úlohu v této oblasti sehrávají primární informace o pracovním místě. Tyto informace zároveň slouží jako podklady pro popis pracovního místa. Vytváří se tím rovněž představa o zaměstnanci, který bude na daném místě pracovat. Požadavky jsou kladeny zejména na kvalifikaci, vzdělání, praxi a dosavadní zkušenosti pracovníka.

Analýzu pracovního místa konkrétně představuje proces zjišťování, zaznamenávání a analyzování informací o nejružnějších pracovních metodách, úkolech, povinnostech, odpovědnosti a dalších pracovních okolnostech, které s pracovním místem přímo souvisí.

Kvalitní zdroje informací lze získat z mnoha stran, především od samotných zaměstnanců, jejich spolupracovníků, nadřízených nebo přímo od specialistů na konkrétní personální záležitosti.

Informace lze zjišťovat pomocí různých metod. Mezi nejpoužívanější metody shromažďování informací patří dotazník. Další účinnou metodou bývá pracovní pohovor, který umožňuje snadněji proniknout do pracovních záležitostí. Další alternativou může být také pozorování nebo kombinace všech těchto metod, které nám pomohou získat konkrétní informace při minimálních nákladech.

Významnou roli v oblasti vytváření pracovních míst mají personalisté, kteří mají za úkol získané informace utřídit a analyzovat pomocí vybraných metod. Universální metody jsou využívány zejména pro standardní popisy pracovních činností. Využívají se však také metody, které analyzují jen určitou skupinu či kategorii pracovních míst jako například různé manažerské pozice.

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst lze uplatnit řadu postupů a metod, podle Koubka³ jsou však těmi nejpoužívanějšími zejména tyto:

Rozšiřování obsahu práce - přispívá k snížení jednotvárnosti obsahu práce prostřednictvím horizontálního seskupování pracovních úkolů tím, že pracovník vykonává různé úkoly podobného charakteru.

Obohacování práce – jedná se o vertikální seskupování pracovních úkolů přidáváním odpovědnosti nebo delegováním pravomoci.

Poloautonomní pracovní skupiny - pracovníci jsou kolektivně odpovědní za své každodenní pracovní úkoly.

Reengineering pracovních procesů – dochází k přezkoumání důležitých pracovních úkolů a procesů.

Organizace založená na týmech – pracovní úkoly jsou vykonávány prostřednictvím kvalitně sestaveného týmu pracovníků.

³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Tailoring – pracovní místo a s ním související pracovní úkoly jsou vytvořené pracovníkovi na míru.

Při vytváření pracovních míst dochází především k definování základních pracovních požadavků a úkolů zaměstnance, které bude posléze plnit.

2.2. Personální plánování

Cílem plánování v personální oblasti je zajištění dostatečného počtu pracovníků pro současnou, ale zároveň i budoucí potřebu organizace. Díky personálnímu plánování organizace odhaduje budoucí vývoj a tím dokáže efektivněji reagovat na problémy a změny v personální oblasti. Umožňuje také lépe přizpůsobit personální činnosti budoucím cílům organizace.

V rámci personálního plánování mohou být vytvořeny konkrétní krátkodobé či dlouhodobé firemní plány. Krátkodobé plány bývají zpravidla konkrétnější a zaměřují se na obsazování volných pracovních míst během následujícího roku. Naopak pomocí dlouhodobých plánů může organizace předvídat vývoj personálního plánování v průběhu několika let.

Z hlediska personálního plánování může organizace obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Vnitřní (interní) zdroje tvoří současní zaměstnanci organizace, kteří mohou být postupem času povýšeni na atraktivnější pracovní místo, přeřazeni na nižší pracovní pozici nebo přeřazeni na zcela jinou práci. Součástí vnějších (externích) zdrojů bývají většinou zaměstnanci jiných organizací, lidé evidovaní na úřadu práce a další.

2.3. Získávání pracovníků

Získávání pracovních sil je jedna z nejdůležitějších personálních činností. Jejím úkolem je přilákat potřebný počet potencionálních pracovníků právě včas a s odpovídajícími náklady a posléze obsadit volná pracovní místa v organizaci. Součástí této personální činnosti je rovněž průběžné informování o volných

pracovních místech, nabízení těchto míst a v neposlední řadě jednání s konkrétními zájemci o danou práci.

Z hlediska obsazování volných pracovních míst se organizace může zaměřit na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil. Jak již bylo řečeno, vnitřní zdroje mohou představovat volnou pracovní sílu vzniklou ukončením jiné činnosti v rámci organizace či v důsledku přechodu na náročnější práci. Ačkoliv iniciativa v tomto případě může přicházet jak ze strany zaměstnance, tak organizace, je důležité zvážit pozitivní a negativní důsledky vnitřního náboru. Výhodou může být především zvýšení motivace zaměstnanců, snížení nákladů na získávání, zvýšení mobility pracovníků a lepší návratnost investic. Mezi hlavní nevýhody může patřit například povyšování pracovníků na příliš vysokou pozici, kdy nezvládají plnit pracovní úkoly. V rámci vnitřního náboru organizace mnohdy přichází o řadu nových zkušeností a příležitostí zvenčí.

Organizace může získávat pracovní sílu také z vnějších zdrojů. Jde především o zájemce v produktivním či poproduktivním věku. Může se jednat o volnou pracovní sílu na trhu práce nebo absolventy škol. Výjimkou nejsou ani zájemci pracující u jiné organizace. Příležitostí mohou být také ženy na mateřské dovolené, lidé v důchodovém věku, studenti či cizinci, kteří hledají zaměstnání. Velkou výhodou jsou v tomto případě nové zkušenosti, tvořivé nápady a pohledy zvenku, díky kterým může organizace získat nový rozměr. Přirozeně i vnější zdroje přinášejí určité nevýhody. Jednou z nich může být delší adaptace zaměstnanců na práci, během níž dochází k osvojování pracovních znalostí, povinností či začleňování do pracovního kolektivu.

2.3.1. Metody získávání pracovníků

Pro získávání pracovních sil lze využít celou řadu metod, které mohou záviset na tom, zda se organizace rozhodne pro vnitřní nebo vnější nábor. Důraz je

kladen především na to, aby o volném pracovním místě byli informováni vhodní lidé, kteří budou jevit o práci zájem.

Spolupráce s úřady práce

Jednou z nejpoužívanějších metod získávání zaměstnanců je spolupráce s úřady práce. Jde o místo, kam se nahlašují neobsazená pracovní místa různých organizací s kvalifikačními požadavky a jménem kontaktní osoby. Úřad práce zveřejní uvedené informace a uchazeč v případě zájmu organizaci sám kontaktuje. Nezaměstnaní, kteří jsou evidováni na úřadě práce, dostávají podporu v nezaměstnanosti.

Podle Kleibla, Dvořákové a Šubrtů by měl zaměstnavatel v nabídce na pracovní místo stanovit jasné a konkrétní požadavky:⁴

- *Název práce*
- *Spádové území, které připadá v úvahu pro dojížděku do zaměstnání*
- *Počet let odborné praxe při výkonu stejné nebo podobné práce*
- *Maximálně přípustnou dobu v měsících, po kterou již uchazeč danou práci nevykonává*
- *Mzdové podmínky, které jsou srovnatelné s konkurenty v oboru a lokalitě*

Podle mého názoru si však myslím, že v praxi by nabídka práce měla obsahovat nejen název práce, ale především konkrétní druh a náplň práce, od které se budou odvíjet kvalifikační požadavky uchazeče a jeho odborná praxe.

Inzerce v tisku a rozhlase

Další účinnou metodou náboru může být inzerování v masových sdělovacích prostředcích či odborných médiích, s nimiž přichází do styku široká veřejnost.

⁴ KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

Radíme sem noviny, časopisy, ale i televizi nebo rozhlas. V případě inzerce přes tato sdělovací média je důležité rovněž stanovit konkrétní požadavky na pracovní místo a uvést termín, do kterého uchazeči mohou o místo žádat. Alternativou mohou být také inzertní letáky nebo brožurky, které se rozesílají vybraným uchazečům.

Doporučení zaměstnancem organizace

Prostřednictvím dosavadních zaměstnanců může personální oddělení získat kvalifikované a schopné pracovníky, kteří již budou znát organizaci od svých přátel, a tím je bude práce více přitahovat. Účinnou motivací stávajících zaměstnanců může být finanční odměna za pomoc při zprostředkování nových zaměstnanců. Doporučení uchazeči se většinou snaží vykonávat svou práci kvalitně, aby nezklamali důvěru zprostředkovatelů, díky kterým práci získali.

Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi

Školy bývají dalším podstatným zprostředkovatelem pracovní síly. Může se jednat o exkurzi do podniku nebo praxi, díky níž si organizace může studenta a budoucího uchazeče postupně získat. Během praxe či stáže studentů vysokých škol si organizace může lehce vytipovat, který ze studentů splňuje požadavky na pracovní místo.

Uchazeči se nabízejí sami

Organizace může pravidelně obdržet množství žádostí o zaměstnání, přesto k pohovoru přizve jen malou část uchazečů. Důvodem bývá zejména obecnější záběr dopisu uchazeče, ze kterého nejsou zřejmé jeho znalosti a zkušenosti. Tuto metodu využívají zejména absolventi vzdělávacích zařízení či uchazeči o administrativní práci.

Další možnosti

Existuje celá řada metod, které organizaci slouží k náboru nových zaměstnanců. Zapojeny mohou být různé specializované poradenské instituce, které nabízejí

komplexní služby, například v oblasti poskytování inzerčních služeb. Moderní formou je rovněž využívání počítačových sítí a internetu. V úvahu přichází také možnost, kdy organizace osloví vyhlédnutého jedince přímo na ulici.

2.4. Výběr pracovníků

Výběrem pracovníků je myšlen proces, kterým musí uchazeči projít, chtějí-li být přizváni k pohovoru. Jeho úkolem je vytvořit seznam kandidátů, kteří budou jako pracovní síla pro organizaci nejvhodnější a zároveň vyloučit nejméně vhodné uchazeče. Přesto neexistuje konkrétní výběrová metoda, která by zajistila skutečně toho nejlepšího uchazeče, který by byl schopen stoprocentně plnit pracovní požadavky. Při výběru je potřeba brát v potaz nejen odborné, ale zároveň i osobnostní charakteristiky uchazeče. Jde o oboustranný proces, kdy si vybírá nejen organizace svého zaměstnance, ale také uchazeč si vybírá organizaci, pro kterou bude chtít v budoucnu pracovat.

2.4.1. Metody výběru pracovníků

Podle Koubka⁵ jsou nejpoužívanějšími metodami výběru pracovníků tyto:

Zkoumání referencí a dosavadních zkušeností

Tato metoda, která zkoumá reference uchazečů z předchozích pracovišť, ze škol nebo od lidí, kteří uchazeče dobře znají a svým způsobem za něj ručí, bývá řazena k nejpoužívanějším metodám u nás.

Dotazník

Dotazník může být diferencován pro různé pozice pracovních funkcí. Od uchazeče požaduje přesné a konkrétní informace, které ho vedou k odpovědím na jednotlivé otázky. Pro efektivní využití dotazníku je potřeba

⁵ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

jeho kvalitní zpracování. Nevýhodou některých dotazníků může být zejména jejich rozsáhlý obsah či nesrozumitelné a špatně položené otázky, které uchazeče mohou od přijímacího řízení odradit.

Obrázek 1- Příklad dotazníku pro uchazeče o zaměstnání

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání					
Příjmení:			Jméno:		
Adresa:					
Telefon (veľ):		Telefon (zaměstnan):		E-mail (osobní):	
Pracovní místo, o něž se žádá:					
Vzdělání:					
Období		Stupeň učební školy		Hlavní studovaná předmět	
Od	Do	Vysoké školy			
Jiný způsob získání školení nebo vzdělání:					
Jiné schopnosti a dovednosti (vědomá a nevědomá jazyky, znalosti práce na PC, řidičská průkazka atd.)					
Přehled dosavadních zaměstnání (uveďte zaměstnavatele a každému pracovnímu místu zastávanému po ukončení vzdělání, začněte posledním a postupujte do minulosti):					
Období		Název, adresa a povaha činnosti zaměstnavatele, služba v armádě		Pracovní místo a předmět činnosti	
Od	Do			Měsíční mzda (okružte její název na seznamu možností zaměstnání)	
Dodatečně, co může pomoci vaší žádosti:					
Prohláším, že údaje uvedené v tomto dotazníku jsou pravdivé					
Podpis uchazeče				Datum	

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, str. 368

Zkoumání životopisu

Životopis podává obraz o osobním a profesním vývoji uchazeče a poodhaluje jeho důležité životní situace a osobnostní rysy. V rámci strukturovaného životopisu se v jeho levé části uvádí konkrétní časové údaje a napravo potom popis událostí ke každému datu. Alternativou může být rovněž

nestrukturovaný životopis, který je psán volným stylem a může prozradit mnoho o osobnosti uchazeče.

Assesment centre

V dnešní době získávají na významu diagnosticko - výcvikové programy, které se nazývají assesment centre. Tyto programy testují pracovní způsobilost uchazeče a jeho rozvojový potenciál. Uchazečům se v rámci assesment centre předkládají různé praktické úkoly, které mají řešit. Předpokládá se, že uchazeč by postupoval podobně při řešení budoucích pracovních úkolů. Jestliže byl uchazeč vybrán, znamená to, že byl při testování úspěšný a tím se zvyšuje jeho sebedůvěra a motivace, která je důležitá zejména pro kvalitní pracovní výkon.

Výběrové pohovory

Další možností jsou výběrové pohovory, jejichž cílem je získat dostatečně kvalitní informace o uchazeči a posoudit jeho odbornou způsobilost. Výběrové pohovory mohou mít různou podobu. Nejčastější bývá pohovor 1+1, který se vede mezi tazatelem a uchazečem. Většinou se vyskytují také pohovory před komisí, postupný pohovor nebo pohovor skupinový. Výběrové pohovory se mohou lišit zároveň také formou. Využívají se pohovory strukturované, nestrukturované či kombinované. Strukturovaný pohovor se liší od nestrukturovaného především tím, že má pevně danou strukturu, kdy tazatel má dopředu jasně stanovené konkrétní otázky, na které se bude uchazeče ptát.

Lékařské vyšetření

Lékařské vyšetření je nutné zejména v potravinářství, kde může dojít k ohrožení jiných lidí nebo tam, kde se může zdravotní stav uchazeče zhoršit.

Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Jednou z nejúčinnějších metod bývá přijetí pracovníka na zkušební dobu, kdy organizace může přijmout více uchazečů. V průběhu sledování pracovního výkonu se rozhodne, kdo v organizaci zůstane a kdo bude propuštěn.

Testy pracovní způsobilosti

Pro výběr lze použít nespočetné množství testů, kdy každý z testů je zaměřen určitým směrem a má omezenou použitelnost. Patří sem testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti či psychologické nebo zdravotní testy.

2.5. Přijímání pracovníků

Zahájení přijímacích aktivit nastává v momentě, kdy uchazeč byl organizací informován o tom, že byl vybrán. Nezbytnou formalitou související s přijímáním pracovníků je příprava a podepsání pracovní smlouvy, kterou musí obě smluvní strany akceptovat. Každá organizace má v rámci svých pravidel pro přijetí pracovníka obvykle stanoveno, zda od něj bude vyžadovat vstupní lékařskou prohlídku. Zpráva o zdravotním stavu pracovníka může mít vliv na různá omezení při výkonu práce.

Pracovník, který podepsal pracovní smlouvu, se stává zaměstnancem organizace a je zapsán do její personální evidence. Každá organizace může používat jinou personální evidenci s různým rozsahem dat, ve kterých jsou zapsány důležité informace o zaměstnanci. Mezi základní informace, které referují o zaměstnanci, jsou beze sporu jeho jméno a příjmení, datum a místo narození, jeho dosažené vzdělání, rodné číslo, adresa bydliště, národnost a další podstatné údaje. Nosičem těchto informací může být například osobní karta zaměstnance, mzdový list, podnikový průkaz a podobně.

Podstatnou náležitostí přijímacího procesu bývá uvedení zaměstnance na jeho nové pracoviště. Tento úkol je obvykle přisuzován pracovníkovi personálního

útvary. Zaměstnanec by měl být obeznámen se svými právy a povinnostmi a také zákonnými předpisy, které se pojí s bezpečností práce a ochranou zdraví při práci. Vhodné je také seznámení pracovníka se stávajícími zaměstnanci organizace, kteří pracují na stejném pracovišti.

Pokud organizace přijímá nového zaměstnance, musí tento zaměstnanec předložit zápočtový list od jeho minulého zaměstnavatele. Zápočtový list je podkladem pro důchodové zabezpečení. Povinností organizace je také přihlášení zaměstnance ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění.

2.6. Hodnocení pracovníků

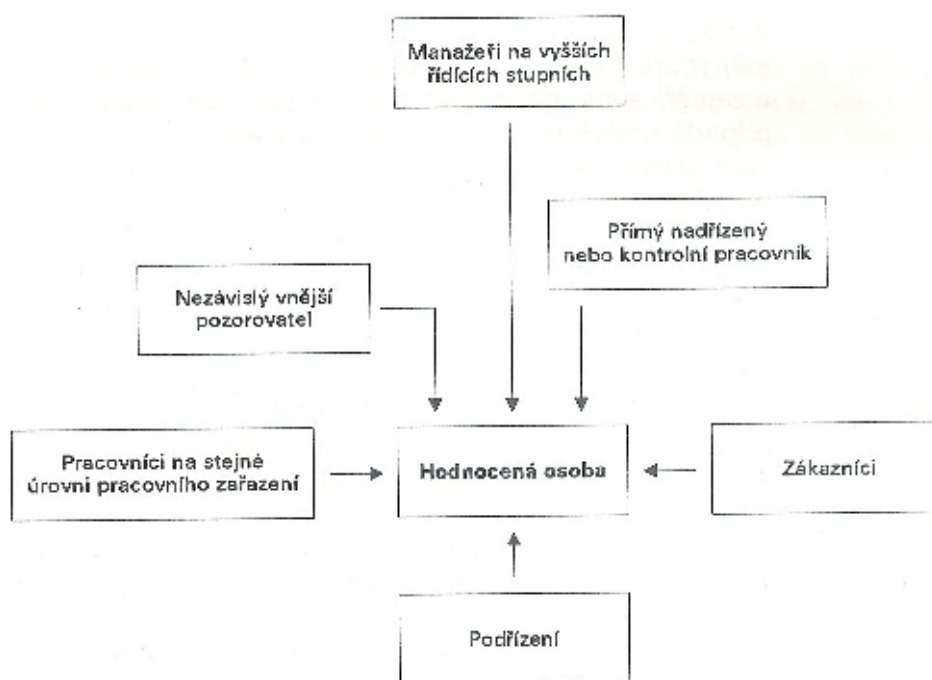
Klíčovou činností personálního managementu je hodnocení pracovníků. Jeho cílem je zhodnotit odváděnou práci, vztah pracovníka k ostatním zaměstnancům a podobně. Tyto informace se sdělují a projednávají s ostatními zaměstnanci za účelem optimálního řešení. Hodnocení zaměstnanců provádí vedoucí pracovníci, kteří sledují pracovní výsledky a chování hodnoceného. V případě, kdy mají pracovníci více nadřízených, dochází ke skupinovému hodnocení.

V rámci hodnocení pracovníků se klade důraz zejména na dodržování hodnotících kritérií, hodnotících postupů a časového cyklu, za který se hodnocení uskutečňuje. Z tohoto hlediska se rozlišuje hodnocení formální a neformální. Formální hodnocení má pravidelný interval, bývá racionálnější, standardizované a pořizují se z něho zápisy, které hodnotitel ukládá do osobních spisů zaměstnance. Neformální hodnocení hodnotitel provádí průběžně při výkonu práce, a přestože neprobíhá pravidelně, může být také podkladem pro personální rozhodnutí.

Kompetentní osobou k hodnocení bývá zejména bezprostřední nadřízený, který má na starost vyhodnocování veškerých podkladů hodnocení. Ověřovatelem a schvalovatelem hodnocení bezprostředního nadřízeného bývá nadřízený

bezprostředního nadřízeného. Jeho úkolem je ověřit, zda byl hodnotící proces objektivní. Neexistuje-li přímý nadřízený zaměstnanec, provádí jej pracovník personálního útvaru. Účinným hodnotitelem může být rovněž zákazník, který pracovní výkon hodnoceného pracovníka může porovnat s odvedenou službou či zakoupeným produktem. Spolupracovníci hodnoceného jsou vhodnými hodnotiteli v případě, že znají jeho pracovní výkon a chování. Hodnocení může provádět rovněž podřízený pracovník, přesto tato volba není příliš častá. Další možností je sebehodnocení, týmové hodnocení, assesment centre nebo třistašedesátistupňové hodnocení, které provádí více hodnotitelů a využívá široké množství kritérií.

Obrázek 2 - Osoby, které mohou hodnotit výkonnost



Zdroj: MILKOVICH, Georgie T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*, str. 163

V procesu hodnocení může dojít k mnoha chybám a problémům, kterých by se měl hodnotitel vyvarovat.

Mezi nejčastější chyby při hodnocení patří:⁶

- a) *Vytváření stereotypů* - připisuje lidem vlastnosti podle jejich třídy nebo kategorie, do které se řadí.
- b) *Vytváření předsudků, zaujetí pozorovatele*- souvisí s aktuálním chováním hodnoceného v porovnání s jeho očekávaným chováním. Rozpor může vést k nadhodnocování či podhodnocování.
- c) *Haló efekt*- hodnocení na základě jediného povahového rysu (např. dochvilnost), který se projevuje v dalších oblastech.
- d) *Teorie implicitní osobnosti* – hodnotitel vnímá hodnoceného jako člověka se stejnými osobnostními charakteristikami.
- e) *Projekce*- hodnotitel přisuzuje hodnocenému své negativní vlastnosti nebo pocity.
- f) *Percepční obrana* – hodnotitel nahlíží na informace o hodnoceném jako na nedůvěryhodné nebo se je snaží ignorovat z důvodu, že ho ohrožují nebo nejsou v souladu s danou kulturou.
- g) *Teorie přisuzování* – hodnotí projevy chování hodnoceného a interpretuje je.
- h) *Efekt nedávné zkušenosti* – na hodnoceného se nahlíží z pohledu nedávné zkušenosti s ním.
- i) *Chyba centrální tendence* – tendence k hodnocení hodnotami ze středu stupnice.

2.6.1. Metody hodnocení pracovníků

Pro hodnocení pracovníků se používá různá škála metod. Pro hodnocení manažerů a specialistů se zpravidla používá *metoda plnění cílů*. Pro použití této

⁶ MONTAG, Petr. Assessment centre, moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha : Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.

metody se předpokládá jasně definované a měřitelné cíle. Na základě *metody plnění norem* se často hodnotí zejména pracovní výkon výrobních dělníků. Universální metodou, která vyžaduje, aby se hodnotitel písemně vyjádřil k pracovnímu výkonu hodnoceného, se nazývá *volný popis*. Tuto metodu hodnotitelé používají zejména pro hodnocení manažerů. Pro závažnější hodnocení se používá *metoda kritických případů*, která je založena na shromažďování pracovních případů, které se hodnocenému pracovníkovi během sledovaného pracovního období přihodily. Jednou z nejstarších forem hodnocení je *hodnotící stupnice*, která může mít číselnou, grafickou nebo slovní (verbální) podobu. Další metodou bývá *dotazník*, u kterého se očekává, že hodnotitel vybere příslušné slovní hodnocení pracovního výkonu a také osobní vlastnosti hodnoceného. Jeho výhodou je úspora, jednoduchost a minimální doba zpracování. Další možností je *metoda BARS*, která představuje kvalifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování. Tato metoda se zakládá na tom, že pozitivní pracovní chování musí doprovázet kvalitní pracovní výkon. *Metoda založená na vytváření pořadí pracovníků* podle jejich pracovního výkonu seřazuje pracovníky od nejlepšího k nejhoršímu. Jestliže organizace zaměstnává vlastní psychology, může provádět *psychologická hodnocení*. Toto hodnocení zahrnuje hloubkové pohovory, psychologické testy, diskuse s vedoucími pracovníky a podobně. Jde o poměrně drahou hodnotící metodu, na jejímž základě dochází k povyšování či přeřazování zaměstnanců. Kvalita hodnocení závisí především na schopnostech a znalostech samotného psychologa.

Výsledky hodnotícího procesu jsou jednotlivým pracovníkům sdělovány prostřednictvím formálního setkání s pevnou obsahovou strukturou, který se nazývá *hodnotící rozhovor*. V rámci tohoto setkání se musí nadřízený rozhodnout, jakou formu rozhovoru zvolí. Zvolí-li rovnoprávný rozhovor se zaměstnanci, tak i oni dostávají svou šanci a k hodnocenému výsledku se mohou vyjádřit, uvádět omluvy nebo se hájit. Protikladem je rozhovor,

ve kterém má hodnotitel dominantní funkci. Závěrem hodnotícího pohovoru by měl být návrh, jak zlepšit slabý pracovní výkon zaměstnance a jak zamezit dalším problémům.

2.7. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmísťování pracovníků je proces, který usiluje o efektivní pracovní výkon organizace tím, že optimálně propojuje pracovní úkoly zaměstnanců s jejich pracovními místy. Významnou roli má především povaha pracovního místa, která definuje požadavky na pracovní výkon a pracovní podmínky s ním související. Na základě těchto požadavků organizace přiřazuje jednotlivým pracovním místům vhodné zaměstnance s příslušným vzděláním, výkonem a osobnostními charakteristikami.

2.7.1. Formy rozmísťování pracovníků

Téměř každá organizace v průběhu své existence projde řadou změn, kdy se mění nejen technika a technologie, ale také požadavky organizace na pracovní místo nebo kvalifikační schopnosti zaměstnanců. V rámci těchto změn je potřeba neustále sladovat počet a strukturu pracovníků s počtem a strukturou pracovních funkcí. Tohoto optima lze dosáhnout prostřednictvím řízení pohybu pracovních sil v organizaci, které by mělo přispívat ke splnění cílů organizace. Z tohoto hlediska rozlišujeme konkrétní formy rozmísťování pracovníků.

Formy rozmísťování pracovníků z hlediska pohybu pracovních sil uvnitř organizace se mohou zaměřovat na:

- povyšování pracovníků
- převádění pracovníků na jinou práci (pracoviště)
- přeřazování pracovníků na nižší funkci v organizaci

Formy rozmísťovania pracovníkov z hľadiska vnější mobility pracovníkov:

- Získávaní, výber, prijímaní a adaptace pracovníků
- Skončení pracovního poměru
- Penzionování pracovníků

Rozmísťování pracovníků v rámci pohybu pracovních sil mezi organizací a jejím okolím má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránka rozmísťování pracovníků slouží k založení a vzniku pracovního poměru. Jejím úkolem je víceméně obsazování volných pracovních míst v organizaci. Pasivní stránku tvoří naopak procesy, které souvisejí s ukončováním pracovního poměru, kdy je potřeba vycházet z dohody mezi organizací a jejím zaměstnancem a dodržovat pracovněprávní předpisy.

2.7.2. Skončení pracovního poměru

Rozvázání pracovního poměru je formou rozmísťování pracovníků v rámci tzv. vnější mobility pracovníků. Konkrétní způsoby ukončení pracovního poměru upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.⁷

Na základě právního úkonu pracovní poměr končí z podnětu pracovníka nebo organizace čtyřmi způsoby:

- a) Rozvázání pracovního poměru dohodou

Pracovní poměr končí dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem ke sjednanému dni. Dohoda se uzavírá písemnou formou. V případě, že pracovník vyžaduje udání důvodů ukončení pracovního poměru, musí jej dohoda obsahovat.

⁷ Zákoník práce [online]. 2006 [cit. 2009-09-04]. Dostupný z [www: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/).

b) Výpověď

Formou výpovědi může ukončit pracovní poměr jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. Aby však byla výpověď platná, musí mít rovněž písemnou formu a musí být doručena druhému účastníkovi. Pracovní poměr zaniká dnem uplynutí výpovědní lhůty, která začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi.

c) Okamžité zrušení pracovního poměru („výpověď na hodinu“)

Organizace může zrušit pracovní poměr okamžitě jen ve výjimečných případech, pro které musí mít zaměstnavatel závažný důvod stanovený zákonem. Ukončení pracovního poměru nastává v okamžiku doručení výpovědi druhé straně.

d) Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Ve zkušební době může pracovní poměr zrušit zaměstnavatel i zaměstnanec z různých důvodů nebo bez uvedení konkrétního důvodu. Písemné oznámení o zrušení pracovního poměru ve zkušební době má být druhé straně doručeno zpravidla alespoň tři dny přede dnem, kdy má pracovní poměr skončit.

Pracovní poměr může zaniknout na základě právní události třemi způsoby, jedná se o tyto případy:

a) Uplynutí sjednané doby

Pracovní poměr uzavřený na dobu určitou končí dnem uplynutí sjednané doby. Před uplynutím sjednané doby může dojít rovněž k dřívějšímu rozvázání pracovního poměru na základě některého z výše uvedených způsobů.

b) Smrt zaměstnance

Z hlediska právní události pracovní poměr zaniká smrtí zaměstnance.

c) Na základě úředního rozhodnutí

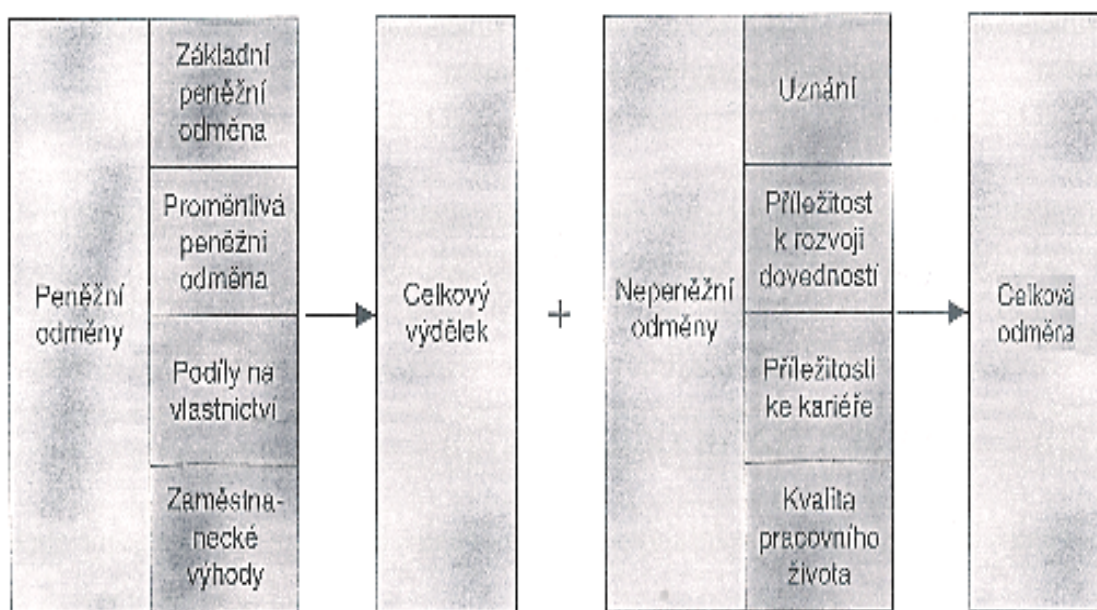
Pracovní poměr může být ukončen s cizinci, jimž bylo odebráno povolení k pobytu nebo kteří byli vyhoštěni. V těchto případech zaměstnavatel nemusí činit žádná opatření k rozvázání pracovního poměru.

2.8. Odměňování pracovníků

Odměna je základním předpokladem pro to, aby si organizace udržela své stávající zaměstnance a mohla i nadále získávat produktivní pracovní sílu. V důsledku nízké odměny může dojít k výraznému poklesu kvality práce, stížnostem nebo přímo k výpovědi samotného pracovníka. Užitek nemusí přinést ani příliš vysoká odměna, která může vést například k soutěžení mezi zaměstnanci, závistivému chování a neklidu. Cílem politiky odměňování je tedy najít rovnováhu mezi spokojeností zaměstnanců a konkurenceschopností organizace.

Odměňovací systém firmy bývá tvořen zejména mzdovou strukturou, která realizuje zásady mzdové politiky. Systém odměňování můžeme dělit z hlediska formy na peněžní a nepeněžní. V případě peněžní formy jde především o mzdu včetně jejich dalších částí, jako jsou příplatky, podíly na hospodářských výsledcích a peněžní odměny v podobě různých příspěvků. Nepeněžní formy odměn nejdou vyjádřit v penězích a jedná se o odměny typu uznání, povýšení, prestižní ocenění pracovníka a další zaměstnanecké výhody související se spokojeností zaměstnance. Patřit sem mohou také odměny hmotné povahy, jako je služební auto, služební telefon, notebook nebo nadstandardní vybavení kanceláře.

Obrázek 3 - Složky celkové odměny



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, str. 564

Mzdové formy oceňují pracovní výkon, chování a schopnosti pracovníka a mohou mít pobídkový či nepobídkový účinek. Nejpoužívanější nepobídkovou mzdou obvykle bývá časová mzda a plat. Je založená na tarifech, proto nemá příliš motivující účinek. Naopak dodatek k časové mzdě či platu má podobu pobídkového účinku.

V rámci mzdového systému můžeme jmenovat tyto typy mzdových forem:⁸

- a) *Časová mzda a plat* – může být hodinová, týdenní nebo měsíční. Hodinovou mzdou bývají odměňováni především dělníci.
- b) *Úkolová mzda* – zaměstnanec je odměňován částkou za každou odpracovanou jednotku práce. Pracovní výkon musí být zároveň měřitelný a ovlivnitelný tempem pracovníka.
- c) *Podílová (provizní) mzda* – tato forma mzdy se používá v některých obchodních aktivitách a službách. Výše mzdy je obvykle závislá

⁸ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

na prodaném množství. Její výhodou je rovnovážný vztah mezi odpracovaným výkonem a samotnou odměnou.

- d) *Mzdy za očekávané výsledky práce* – jedná se o tzv. penzumové mzdy, které jsou vázané na dohodnutý výkon či dohodnuté výsledky práce. Předpokladem je detailní stanovení očekávaného pracovního výkonu a možnost provádět kontrolu nad prací.
- e) *Mzdy a platy za znalosti a dovednosti* – tento typ mzdy se používá v případě, kdy zaměstnanec je schopen plnit úkoly různých pracovních míst v rámci organizace.
- f) *Dodatkové mzdové formy* přispívají ke zvýšení nepobídkové časové mzdy. Možnou variantou této mzdové formy je *odměna za úsporu času*, která zaměstnance ohodnocuje za rychleji odvedený pracovní výkon, než stanovuje jeho pracovní norma. Široce využívanou jednorázovou odměnou v podobě bonusu či mimořádné odměny je *prémie*, která zcela závisí na odvedeném výkonu. Náročnost práce a dlouhodobě dosahované pracovní výsledky zaměstnance se odměňují prostřednictvím *osobního ohodnocení* nebo *osobního příplatku*. Často používanou dodatkovou formou bývají také *zaměstnanecké akcie*, které jsou poskytovány zejména manažerům, ale i ostatním zaměstnancům. Další možností bývají často *vánoční příplatky*, *třinácté platy*, *příspěvky na dovolenou*, *k životnímu nebo pracovnímu jubileu*, *náborový příplatek* a *odstupné*. Z hlediska příplatků, které jsou zapsané v právních normách, se jedná o příplatky povinné. Lze využívat i příplatky nepovinné, na kterých je potřeba se dohodnout. Mezi další dodatkové formy mzdy se řadí rovněž odměny v podobě *podílů na výsledcích hospodaření* organizace nebo *odměňování zlepšovacích návrhů*.

2.9. **Vzdělávání pracovníků**

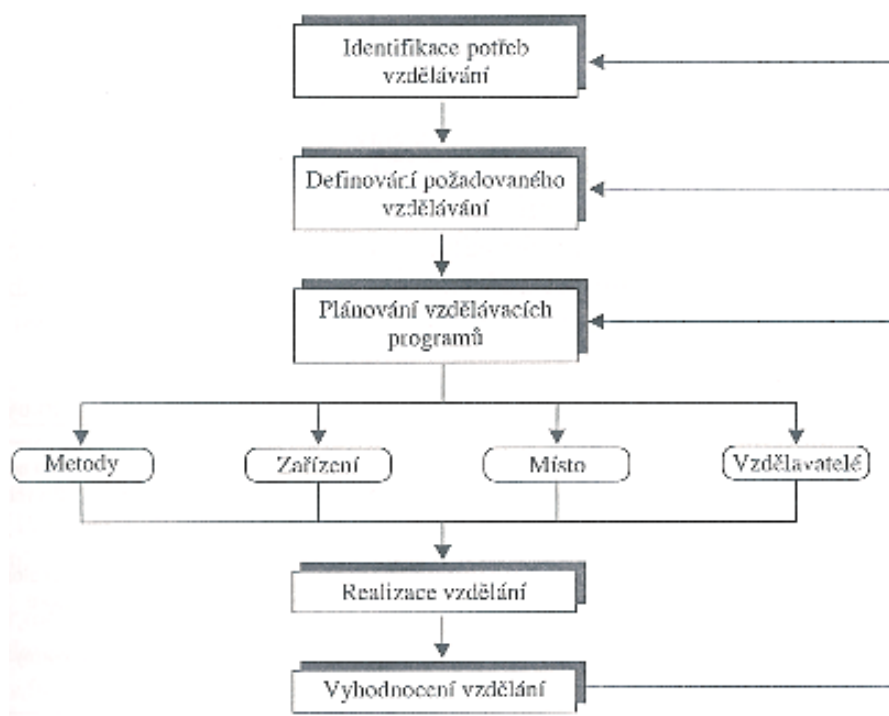
Kvalifikovaná pracovní síla hraje významnou roli z hlediska zvyšování efektivnosti pracovního procesu. Prohlubování a rozšiřování znalostí a schopností zaměstnance se stává postupně celoživotním procesem. Výdaje na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců představují dlouhodobou investici, která se může dozajista vyplatit.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků mohou být pojaty různě. Vzdělávání v rámci jedné organizace má přímý vliv na kvalitu práce. Oproti tomu obecnější vzdělávání probíhá bez organizačního začlenění a je zaměřeno na více organizací současně. Příkladem mohou být jazykové kurzy nebo různá školení zaměstnanců.

Pro přípravu a vlastní proces vzdělávání lze použít řadu praktických metod.⁹ Na vzdělávání je potřeba pohlížet jako na proces, ve kterém je zainteresováno více lidí. Odpovědnost za přípravu a provedení vzdělávacího procesu mají v rukou školitelé. Supervizor kontroluje cíl vzdělávání a zodpovídá za hodnocení vzdělávacího programu a jeho školitele. Výuka účastníků vzdělávacího kurzu může probíhat individuální či skupinovou formou. Klíčem k tomu, aby výsledek vzdělávání byl pozitivní, je nezbytné důkladné naplánování a provedení vzdělávacího procesu.

⁹ NĚMEC, Otakar. Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.

Obrázek 4 - Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, str. 497

Důležité je průběžné opakování, zkoušení a zejména prověřování znalostí každého z účastníků. Na začátku kurzu je dobré účastníky přezkoušet pomocí vstupního testu (pre-test), který prověří dosavadní znalosti. Podobnou alternativou je test po ukončení kurzu (post-test), který zjišťuje, zda účastníci získali nové a žádoucí znalosti.

Organizace může pro rozvoj a vzdělávání svých pracovníků použít řadu metod, které se rozdělují do dvou hlavních skupin.¹⁰ První skupinou jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, jsou vhodné pro vzdělávání dělníků. Druhou variantou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ty jsou určeny obvykle pro vedoucí pracovníky a specialisty.

¹⁰ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.9.1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti („on the job“)

Mezi tyto metody patří *instruktáž při výkonu práce*, která se používá jako neoptimálnější možnost zácvičení nového zaměstnance do organizace. Díky zkušenému zaměstnanci, který předvádí pracovní postup, si nový pracovník postupně práci osvojí. Jedná se o rychlou formu zácvičení, díky které se vytvářejí pozitivní vztahy mezi spolupracovníky organizace. Používá se zpravidla pro nenáročné pracovní postupy. V případě dlouhodobějšího zácvičení pracovních postupů a pravidelné kontroly ze strany vzdělavatele se jedná o *coaching*. Cílem této metody je směřovat zaměstnance k individuálnímu žádoucímu pracovnímu výkonu. Přestože napomáhá ke zlepšení komunikace mezi školitelem a školícím, zaměstnanec provádí pracovní výkon pod tlakem v často nepříznivých podmínkách. Podobným případem je *mentoring*, kdy si zaměstnanec sám vybírá svého rádce, který jej bude v pracovním procesu provázet a usměrňovat. Možným nebezpečím je v tomto případě výběr nevhodného mentora, díky kterému si zaměstnanec osvojí nevhodný pracovní postup. Prostřednictvím další vzdělávací metody, která se nazývá *counselling* dochází ke vzájemnému ovlivňování obou stran. Vzdělávaný pracovník s iniciativou zasahuje do procesu, kdy se vyjadřuje ke vzniklému problému, navrhuje varianty jeho řešení a podobně. Pokud je vzdělávaný pracovník přiřazen ke zkušenému pracovníkovi jako pomocník pro osvojení si pracovních schopností, jedná se o *asistování*. Zaměstnanec jako asistent pomáhá při řešení pracovních úkolů a zároveň se tak učí pracovním postupům. Zaměstnanec je v tomto případě ovlivňován pouze z jednoho zdroje, proto může jít o omezování tvůrčího přístupu či osvojování si nevhodných pracovních návyků školitele. Závěrečnou fází asistování je *pověření úkolem*. Vzdělávaný získává kompetence a pracovní podmínky pro splnění požadovaného pracovního úkolu. Jeho práce je sledována ze strany školitele.

Možným nebezpečím může být špatně odvedená práce ze strany školeného zaměstnance. V případě, že je vzdělávaný postupně pověřován různými pracovními úkoly, jedná se o metodu nazývanou *rotace práce*. Tento způsob vzdělávání přispívá k vytvoření komplexního pohledu na pracovní proces a rozvíjení flexibility. Poslední zmiňovanou metodou, která se používá při výkonu práce na pracovišti, jsou *pracovní porady*. Účastníci vzdělávání získávají přehled o problémech a jiných záležitostech, které se týkají nejen jejich pracovního místa, ale kompletně celé organizace.

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

Obvykle často používanou metodou bývá *přednáška*, která účastníkům poskytuje konkrétní reálné informace o organizaci a další teoretické znalosti. V případě, že je přednáška spojená s diskusí, jedná se o *seminář*, který účastníkům zprostředkovává možnost aktivně se zapojit do diskuse. Vzdělávání za pomoci audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů a podobně představuje *demonstrování*. Jedná se o praktické a názorné vyučování, předvádění pracovních postupů, které se zaměřuje především na praktické dovednosti. Často používanou metodou je *případová studie*, v rámci které malá skupina pověřených účastníků řeší konkrétní problém, kdy cílem je najít určité řešení. Tato vzdělávací metoda klade poměrně vysoké požadavky na zaměstnance a přispívá k rozvoji analytického myšlení. Konkrétní variantou případových studií je *workshop*, kdy se zadaný problém řeší v týmu a komplexněji. Další variantou případových studií je *brainstorming*, kdy každý účastník, který je zapojen do řešení problému, musí navrhnout řešení. Jednotlivá řešení se projednávají na společné poradě, jejímž cílem je nalézt optimální variantu řešení. Efektivní metoda orientovaná na praxi a aktivní účast zaměstnanců je *simulace*. V rámci ní se provádí určitá rozhodnutí vyplývající z přesně definovaného zadání. Metoda, která se zaměřuje

především na samostatnost a praktickou stránku věci, je *hraní rolí*. Účastníci se ocitají v různých pozicích, rolích, ve kterých se seznamují s různou povahou mezilidských vztahů, konfliktů a podobně. Velmi populární metodou se stává diagnosticko- výcvikový program *assessment centre*. Zde dochází ke generování různých pracovních úkolů, které musí účastník vzdělávání plnit. Zároveň podporuje odbourávání stresu, komunikaci s lidmi a zvládat úkoly různé povahy. *Outdoor training* je metoda, která se zaměřuje na úkoly spojené se sportovními výkony či jinou pohybovou činností. Díky nim se především manažeři učí různým manažerským dovednostem. V neposlední řadě se velmi oblíbenou metodou stává *vzdělávání pomocí počítačů*. Jedná se o poměrně obtížnou metodu především z hlediska vybavení organizace, přesto jeho význam s rozšiřováním internetu neustále roste.

2.10. Pracovní vztahy

V rámci organizace vzniká řada formálních a neformálních pracovních vztahů. Patří sem především vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem organizace (nadřízeným a podřízeným), vztahy mezi spolupracovníky, vztahy organizace k obchodním partnerům, zákazníkům, veřejnosti a další. Z tohoto hlediska rozlišujeme následující pracovní vztahy:¹¹

2.10.1. Pracovněprávní vztahy

„Jde o právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce.“¹²

Hlavním subjektem pracovněprávních vztahů je především zaměstnavatel, který určuje podmínky výkonu práce, řídí ji a průběžně hodnotí. Pracovněprávní vztahy se tedy zakládají na vztahu nadřízenosti

¹¹ NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin. Personální management. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

¹² Viz. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 1.

zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance. Za závislou práci se považuje osobní výkon práce zaměstnance pro zaměstnavatele.

Dle zákoníku práce jsou základními pracovněprávními vztahy:

- Pracovní poměr
- Právní vztahy vzniklé dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr¹³

2.10.2. Individuální pracovní vztahy

Mezi hlavní účastníky individuálních pracovních vztahů patří:

- zaměstnanec
- zaměstnavatel

Zaměstnancem může být jen fyzická osoba, která musí splňovat řadu podmínek předepsaných zákoníkem práce. Zaměstnanec plní jasně definované úkoly stanovené zákoníkem práce, který odděluje povinnosti podřízeného zaměstnance od povinností vedoucího pracovníka.

Zaměstnavatel může být jak právnická, tak fyzická osoba splňující podmínky definované rovněž zákoníkem práce. V rámci individuálních právních vztahů je nutné dodržovat zásady, které musí respektovat zaměstnavatel i zaměstnanec.

2.10.3. Kolektivní pracovní vztahy

Kolektivní pracovní vztahy, někdy nazývané jako *industrial relations*, se týkají zaměstnanců, jejich kolektivu či zástupců zaměstnanců a zaměstnavatele nebo svazu zaměstnavatelů. Součástí kolektivních pracovních vztahů, ve kterých se účastní zástupci odborů, zaměstnavatelů a státu nazýváme *tripartitou* (tripartitními vztahy).

¹³ Viz Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 3.

Kolektivní pracovní vztahy umožňují zaměstnancům získávat ze strany zaměstnavatele informace, mají právo na projednání pracovních záležitostí se zaměstnavatelem a právo být zastupováni. Obvykle bývá zástupcem zaměstnanců příslušný odborový orgán, rada zaměstnanců nebo přímo zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP).

Odborová organizace

Odborová organizace je sdružením zaměstnanců, které zastupuje a chrání jejich zájmy a práva garantovaná právem svobodného odborového sdružování.

Odborová organizace uplatňuje zejména následující práva:¹⁴

- *Právo na informace*
- *Právo na projednání*
- *Právo spolurozhodování*
- *Právo kontroly*
- *Právo účasti v legislativním procesu*

Rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP

Za účelem ochrany práva na informace a projednání různých pracovních záležitostí mohou pracovníci zvolit radu zaměstnanců. Tento kolektivní orgán může být zvolen u zaměstnavatele, který uzavře pracovní poměr s více jak 25 zaměstnanci. Je tvořen 3 – 15 členy, jejichž počet musí být lichý.

Počet zástupců pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) vychází z celkového počtu zaměstnanců a rizikovosti práce. Nanejvýš však může být zvolen jeden zástupce na 10 zaměstnanců.

¹⁴ NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin. Personální management. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

Doba trvání pro fungování rady zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP je stanovena na tři roky. Členství obvykle končí dobrovolným odchodem z funkce nebo rozvázáním pracovního poměru se zaměstnavatelem.

Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouva

Ochrana práv a zájmů zaměstnanců se uskutečňuje prostřednictvím kolektivního vyjednávání, které probíhá mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli. Cílem je zejména uzavření nebo změna stávající kolektivní smlouvy. Do kolektivního vyjednávání mimo jiné patří i řešení sporů ohledně kolektivní smlouvy.

Obsah kolektivní smlouvy není předepsán žádnými zákony, přesto by měl respektovat oprávněné zájmy účastníků a tím přispívat k jejich sociální stabilitě. Kolektivní smlouva musí být uzavřena písemnou formou a podepsána všemi smluvními stranami, jinak se stává neplatnou. Zaměstnanci musí být s jejím obsahem seznámeni nejpozději do patnáctého dne od uzavření smlouvy.

2.11. Péče o zaměstnance

Podstatnou oblastí personální práce, která významným způsobem přispívá k motivaci zaměstnanců a vytváří zaměstnavatelskou pověst organizace, je péče o zaměstnance. Tato oblast upravuje především záležitosti týkající se:¹⁵

- *pracovní doby a pracovního režimu*
- *pracovního prostředí*
- *bezpečnosti práce a ochrany zdraví*
- *personálního rozvoje pracovníků*
- *služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti*
- *ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám*

¹⁵ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

➤ *péče o životní prostředí*

Péče o pracovníky zahrnuje široký rozsah prostředků a služeb, mezi které se řadí také poskytování zaměstnaneckých výhod. Tyto benefity mohou výrazným způsobem ovlivnit výkonnost zaměstnanců a tím konkurenční schopnost organizace. Možnost volného výběru poskytování zaměstnaneckých výhod se nazývá *kafeteria systém*. Díky němu si zaměstnanec vybere dle vlastního uvážení odměnu, která bude odpovídat jeho potřebám a finanční situaci a současně odmítne tu, kterou sám považuje za méně významnou.

2.12. Personální informační systém

Personální informační systém je základní podmínkou pro zpracování a existenci kvalitních a věrohodných informací organizace. V současné době se jedná zejména o počítačový systém, který propojuje různé druhy informačních podsystémů mezi zaměstnanci organizace i externími partnery. Součástí personálního informačního systému je soubor metod, postupů a pravidel, které musí organizace při práci s informacemi dodržovat. Důraz je kladen především na práci s aktuálními daty, která jsou podkladem k efektivnímu výkonu všech personálních činností firmy. Prostřednictvím personálního informačního systému může jeho oprávněný uživatel nahlédnout do všech oblastí personálního řízení, za podmínky, že bude respektovat legislativní ochranu osobních údajů zaměstnance.

PRAKTICKÁ (ANALYTICKÁ) ČÁST

3. Společnost POLLMANN CZ s.r.o.

3.1. Pollmann International

Součástí podnikatelské skupiny Pollmann International je i POLLMANN CZ, společnost s ručením omezeným. Podnikatelská skupina Pollmann International byla založena Franzem Pollmannem v roce 1888. Současní rakouští majitelé celé organizace jsou Robert Pollmann a Markus Pollmann. Ti úspěšně pokračují ve vedení společnosti již čtvrtou generaci. Majitelé jsou bratřenci a každý z nich vlastní padesát procent firemního podílu.

Obrázek 5 – Logo společnosti Pollmann International



Zdroj: www.pollmann.at

V současnosti skupina zaměstnává přibližně 680 zaměstnanců. Původně se společnost orientovala na mechanismy nástěnných hodin, ozubená kolečka a počítadla. Později přibyla výroba dílů pro holicí strojky a počítadla do páskových magnetofonů, která velmi rychle získala na významu. Mateřská společnost Pollmann Austria sídlí v Karlsteině v Rakousku. Pobočky firmy se nacházejí v Jindřichově Hradci v České republice a ve městě Romeoville u Chicaga ve státě Illinois v Severní Americe. V loňském roce byla otevřena také nová pobočka společnosti v Kunshanu poblíž Šanghaje v Číně.

Obrázek 6 - Podnikatelské skupiny společnosti Pollmann



Zdroj: www.pollmann.at

Koncem sedmdesátých let se stala firma Pollmann významným dodavatelem automobilového průmyslu po celém světě. Současnými zákazníky společnosti Pollmann jsou firmy BROSE, WEBASTO, INALFA, SCHUKRA, BOSCH a další. Jejich prostřednictvím se výrobky dostávají k dále uvedeným světoznámým firmám.

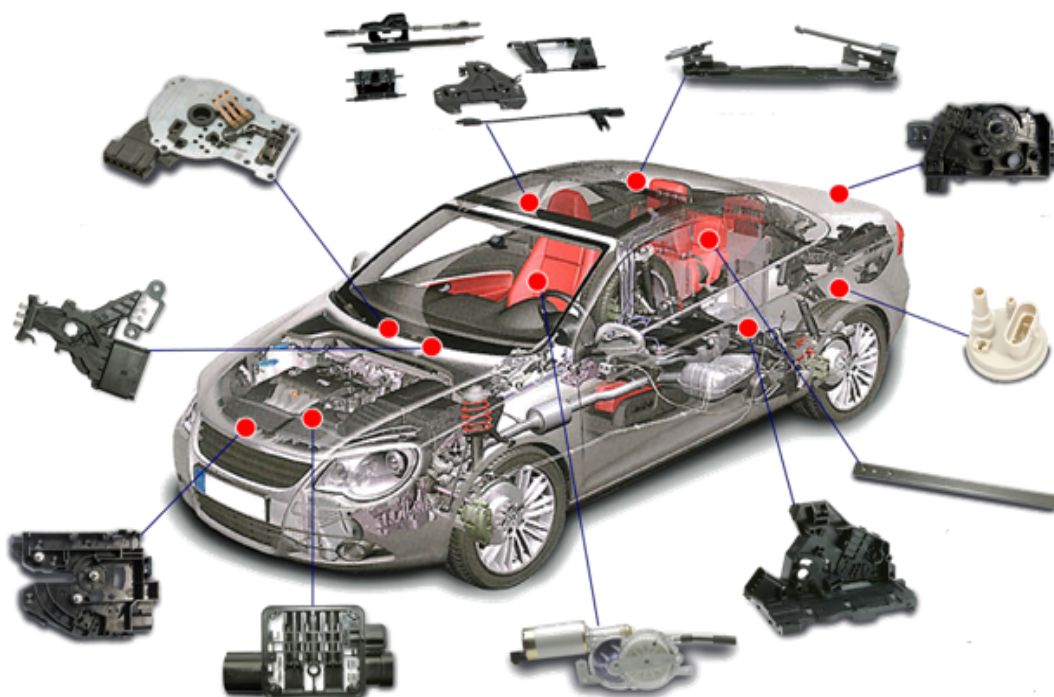
Obrázek 7 - Zákazníci společnosti Pollmann



Zdroj: www.pollmann.at

3.1.1. Zaměření, orientace, oblast působení, výroba

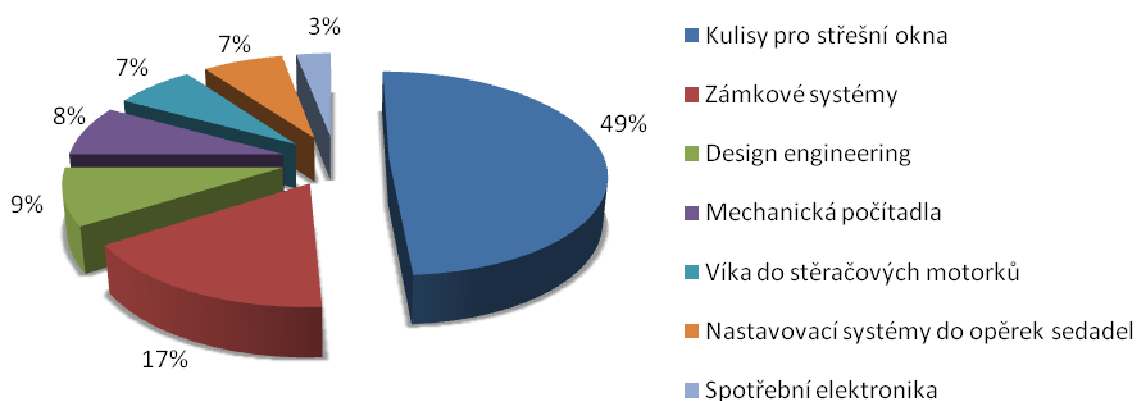
Obrázek 4 – Vyráběné komponenty pro osobní automobily



Zdroj: www.pollmann.at

Dodávky se uskutečňují většinou prostřednictvím dalšího dodavatelského řetězce. Firma se specializuje z 95% na automobilový průmysl a zbylých 5% tvoří výroba jiných komponentů. Výrobní náplň tvoří kulisy pro střešní okna osobních automobilů, zámkové systémy do dveří a kapot osobních automobilů, nastavovací systémy do opěrek sedadel, víka do stěračových motorků, mechanická počítadla pro tachometry, komponenty pro spotřební elektroniku a podobně. V rámci společnosti rovněž dále funguje velkoobchod s hodinami a hodinkami.

Graf 1 - Segmenty výroby



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů firmy

3.1.2. Politika jakosti

Společnost Pollmann má certifikovaný systém řízení jakosti, který říká, jaké je poslání organizace, kam směřuje a jaké jsou její zásady (viz příloha č. 1).

Mateřská společnost Pollmann v Rakousku vlastní certifikáty podle norem:

- ISO 9001:2008
- ISO/TS 16949:2002
- ISO 14001:2004

Pobočka firmy Pollmann v Severní Americe vlastní certifikáty podle norem:

- ISO 9001:2008
- ISO/TS 16949:2009

Pobočka POLLMANN CZ v Jindřichově Hradci je vlastníkem certifikátů podle norem:

- ISO 9001:2000
- ISO/TS 16949:2002

- ISO 9001:2008
- ISO/TS 16949:2002

Obrázek 8 – Certifikát společnosti POLLMANN CZ



Během svého působení podnikatelská skupina Pollmann International obdržela rovněž ocenění za kvalitu Q1- Award od firmy Ford USA a Ford Evropa či ocenění Quality Excellence Award od Chrysler USA. Rovněž firma Philips ocenila společnost Pollmann cenou za kvalitu za rok 1992.

3.2. POLLMANN CZ s.r.o.

3.2.1. Základní ekonomické údaje

Tabulka 1 - Základní ekonomické údaje POLLMANN CZ

POLLMANN CZ s.r.o.	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009 ¹⁶
Základní kapitál:	200 tis. Kč	200 tis. Kč	200 tis. Kč
Vlastní kapitál:	21.852 tis. Kč	22.651 tis. Kč	30.659 tis. Kč
Aktiva celkem:	94.987 tis. Kč	100.065 tis. Kč	100.378 tis. Kč
Obrat firmy:	141.719 tis. Kč	151.593 tis. Kč	145.032 tis. Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním:	3.496 tis. Kč	1.012 tis. Kč	9.636 tis. Kč
Hospodářský výsledek po zdanění:	2.873 tis. Kč	799 tis. Kč	7.709 tis. Kč
Způsob alokace zisku:	100 % zisku převedeno na účet nerozděleného zisku min. let	100 % zisku převedeno na účet nerozděleného zisku min. let	100 % zisku převedeno na účet nerozděleného zisku min. let
Poměr fixních a variabilních nákladů:	1,0 : 3,2	1,0 : 3,5	1,0 : 3,0
Aktuální počet zaměstnanců:	167	150 (k 28.2.09)	183 (k 31.10.09)

Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

3.2.2. Charakteristika společnosti

Pobočka podnikatelské skupiny Pollmann International v Jindřichově Hradci vznikla dne 30. května roku 1991 pod původním názvem C. P. A. spol. s r.o. (Car Parts Assembly). Tehdy byl ve vedení společnosti pan Ernst Pollmann spolu se svými dvěma syny. V průběhu existence firmy však docházelo ke změnám a to nejen ve vedení společnosti. Dne 13. března roku 2002 byl

¹⁶ odhad – dle stavu k 31.10.2009

původní název firmy z obchodního rejstříku vymazán a firma byla zapsána pod novým obchodním názvem POLLMANN CZ s.r.o.

Počátkem roku 2005 byla zkolaudována nová budova firmy, kam byla výroba kompletně přesunuta. Výrobní prostor firmy má rozlohu 1 900m² a skladovací prostory firmy mají velikost 880m². Společnost POLLMANN CZ nyní zaměstnává 203 zaměstnanců, z nichž 26 je THP. Na vedení společnosti se od 12. prosince roku 2007 do 7. dubna letošního roku podíleli dva jednatele. Od dubna tohoto roku je však jediným jednatelem pan Ing. Václav Kršík, který funkci jednatele společnosti převzal po panu Christianu Kropfovi již 12. června v roce 2006. Jeho úkolem je zajišťování personálních zdrojů, realizace projektů, provádění sériové výroby, dohled nad údržbou strojů, bezpečnost práce, správa a dohled nad údržbou budov a informační technologie. Druhým jednatelem byl Rakušan pan Harald Madl, jehož práce spočívala v zajišťování materiálových zdrojů, měl na starost materiálové hospodářství, nákup, komerční a průmyslové plánování, management skladů, podporu dodavatelů a zákaznické kontakty.

Obrázek 9 - Areál společnosti POLLMANN CZ



Zdroj: www.pollmann.at

3.2.3. Dodávky komponentů

Společnost POLLMANN CZ dodává prostřednictvím mateřské společnosti v Rakousku pro firmy SCHUKRA, VISTEON, WEBASTO, VALEO, INALFA a JABIL. Její dodávky se uskutečňují rovněž přímou cestou a to pro firmu BROSE. Tato společnost dále dodává pro výrobní závody FORD, VOLVO a JAGUAR. POLLMANN CZ je také přímým dodavatelem komponentů zámkových systémů do myček, sušiček, praček a dalších zařízení pro společnost MIELE a to již od roku 2007.

Obrázek 10 – Vyráběné komponenty společnosti POLLMANN CZ



Zdroj: www.pollmann.at

Ruční nebo poloautomatická montáž různých částí nebo montážních skupin zahrnuje letování, sváření, nýtování, vrtání, ohýbání, tvarování závitů, lisování, montáž a kontrolu.

Obrázek 6 – Výrobní podskupiny



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

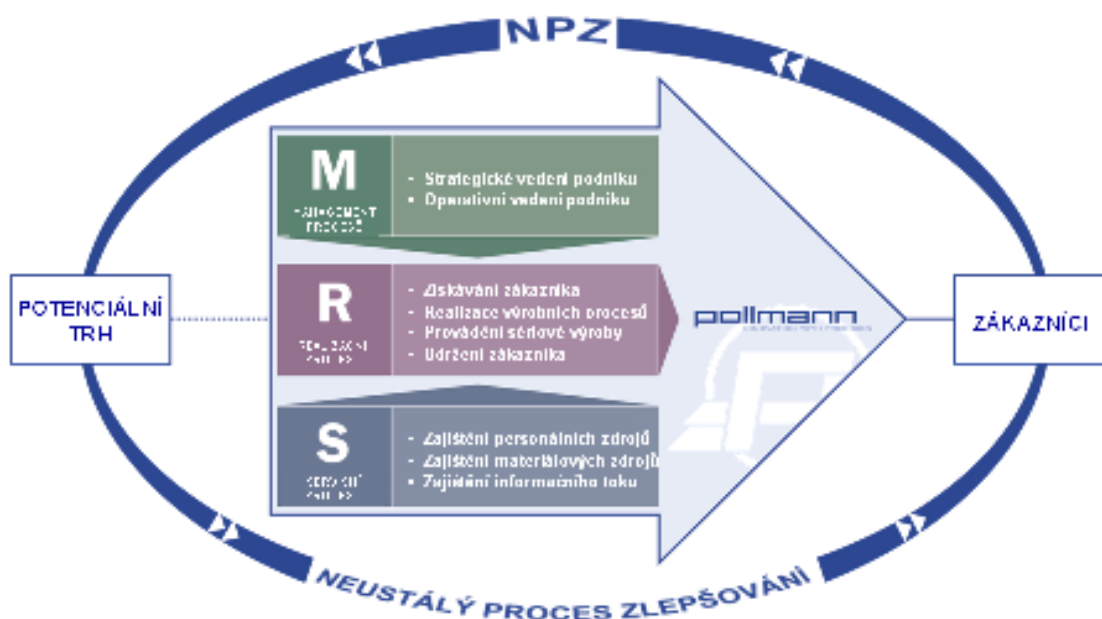
Co se týká získávání zakázek, vše vyřizuje mateřská společnost v Rakousku, která dojedná zakázku přímo se zákazníkem. Se zákazníkem jedná mateřská organizace zejména o cenách, konstrukčních změnách a strategických dodavatelích. Následně vyrobí nástroje, montážní zařízení, odzkouší výrobní proces a připraví další podstatné náležitosti. Firma POLLMANN CZ se na těchto fázích podílí pouze u dodávek pro přímé zákazníky.

Potom je výroba přemístěna do firmy POLLMANN CZ a jde-li o zakázky pro přímé zákazníky (BROSE, MIELE), firma potom sama řeší všechny operativní záležitosti s tím spojené. Jedná se o objednávky, zásobování sériové výroby, plánování výroby, kapacitní plánování, plánování materiálu, odvolávky materiálu, odvolávky od zákazníka a další. Tyto záležitosti organizace řeší přímo se zákazníkem a s dodavateli přes logistické oddělení firmy POLLMANN CZ. Strategický výběr dodavatelů POLLMANN CZ neprovádí, ačkoliv s nimi řeší procesy zlepšování, plánování odbytu a řízení výroby.

3.2.4. Neustálý proces zlepšování

V rámci procesu neustálého zlepšování se koná denně v organizaci tzv. „modrý kruh“. Jde o porady, na kterých se schází vedení, pracovníci podílející se na řízení výroby (mistr, technik, kontrola, vedoucí výroby, vedoucí kvality a pracovník logistiky). Tito pracovníci si předávají aktuální informace a na základě objednávek a jejich odvolávek se plánuje výroba na konkrétní den či týden. Řeší se vzniklé problémy při výrobě týkající se kapacity, kvality, zařízení, personálu, dílů a plnění termínů dodávek. Týdně se zpracovává týdenní zpráva (viz příloha č. 2), která zahrnuje různé ukazatele, které se pravidelně hodnotí. Tato zpráva podává přehled o tom, jak společnost POLLMANN CZ plní dodávky, kolik bylo vyrobeno zmetků nebo říká, kolik bylo vynaloženo práce na přepracování. Podobně i každý měsíc se schází vedení k vzájemné výměně informací. Jednou za tři měsíce se vypracovává zpráva vedení („Management Review“), která obsahuje body, pomocí kterých se kontroluje plnění plánovaných úkolů. Ročně se vyhotovuje výroční zpráva a také se uskutečňují pohovory se zaměstnanci. Pohovory mají za úkol zjistit, jaké měli zaměstnanci plány, zda je splnili, jaká absolvovali školení, jaký byl jejich účel, zda mají připomínky k vedení, případně návrhy na zlepšování a další. Každé dva roky v rámci procesu neustálého zlepšování probíhá v organizaci strategický meeting a dotazování zaměstnanců, jehož účelem je zjišťování spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.

Obrázek 11 – Proces neustálého zlepšování



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

3.3. Personální strategie společnosti

Společnost POLLMANN CZ je dodavatelem převážně v oblasti automobilového průmyslu, kde se specializuje na montážní procesy v nejvyšší možné kvalitě za optimální výše nákladů. Vysokou orientaci na zákazníka společnost dokazuje každodenní kvalitou, dodržováním dodávek, flexibilitou a rychlostí.

Společnost dbá na důsledný výběr svých zaměstnanců, kteří budou ochotni podávat kvalitní pracovní výkony a jako odměnu nabízí dlouhodobá atraktivní pracovní místa. Díky aktivní politice informovanosti a cíleným programům na proškolení se zaměstnancům zvyšuje jejich motivace, kvalifikace a ztotožnění se s firmou.

Rozhodující je také dlouhodobá spolupráce s dodavateli, kteří mohou ovlivňovat kvalitu dodaných výrobních dílů. POLLMANN CZ v rámci svého zaměření důsledně hospodaří se svými zdroji a investicemi, a tím přispívá ke zvýšení celkové efektivnosti.

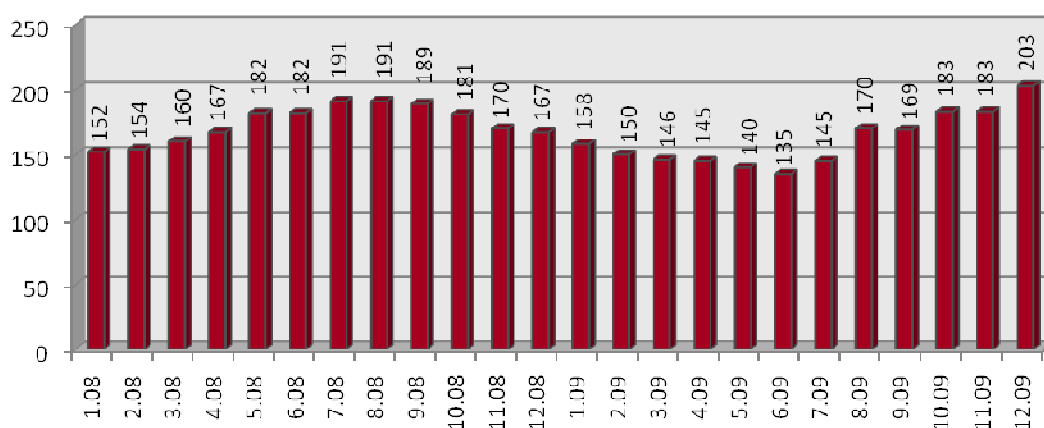
Společnost nezatěžuje životní prostředí a dodržuje všechny zákony a předpisy, které se týkají ochrany životního prostředí. Prostřednictvím procesu neustálého zlepšování produktů, procesů a výkonů je zajištěna existence pobočky POLLMANN CZ v Jindřichově Hradci, která přispívá k růstu konkurenceschopnosti celé podnikatelské skupiny.

3.4. Analýza personálního útvaru

Jak již bylo zmíněno, firma POLLMANN CZ zaměstnává 203 zaměstnanců, proto je svou velikostí řazena mezi střední firmy. Celá podnikatelská skupina Pollmann International zaměstnává 680 zaměstnanců. V důsledku dlouhodobější celosvětové finanční krize se však stav zaměstnanců výrazně snížil. V současné době se ale situace ve firmě zlepšila a společnost tak může přijmout počet pracovníků, který odpovídá její aktuální potřebě.

Ve společnosti POLLMANN CZ je personální útvar společně s ostatními odbornými odděleními podřízen vedení společnosti a jeho úkolem je nejen prosazování personální strategie firmy, kterou jsem zmínila výše, ale i zajištění všech personálních činností.

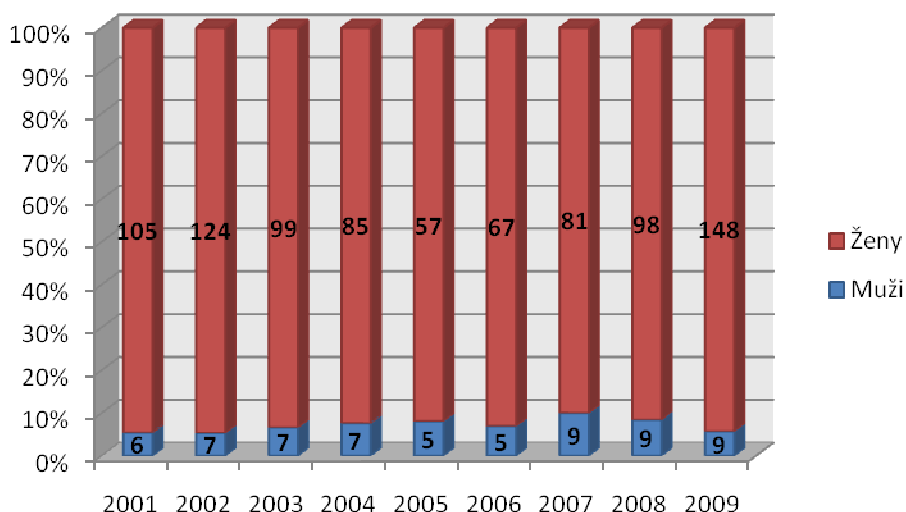
Graf 2 - Vývoj počtu pracovníků v roce 2008 a 2009



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů firmy

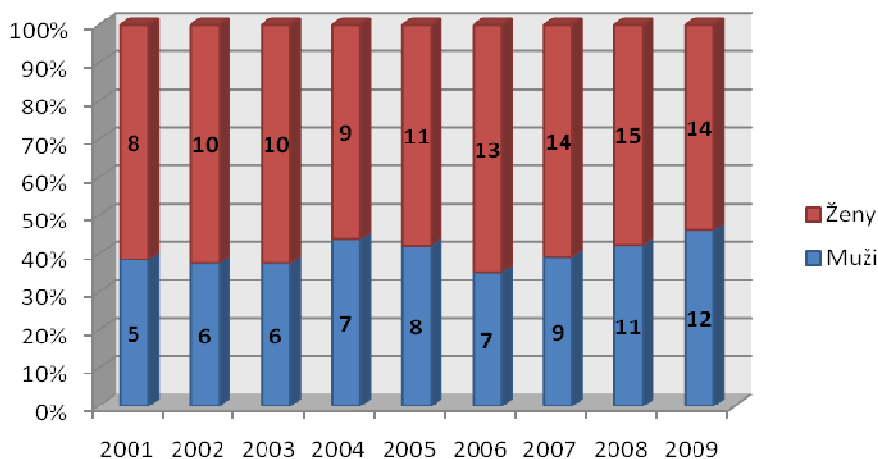
Jak můžeme z grafu vidět, počet pracovníků v roce 2009 v důsledku finanční krize razantně klesl. Od července se však situace ve firmě začala zlepšovat, a tak si společnost mohla dovolit opět nabrat nové zaměstnance.

Graf 3 - Poměr dělníků z hlediska pohlaví a jeho vývoj v období 2000 - 2008¹⁷



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů firmy

Graf 4 - Poměr THP z hlediska pohlaví a jeho vývoj v období 2000 - 2008¹⁸



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů firmy

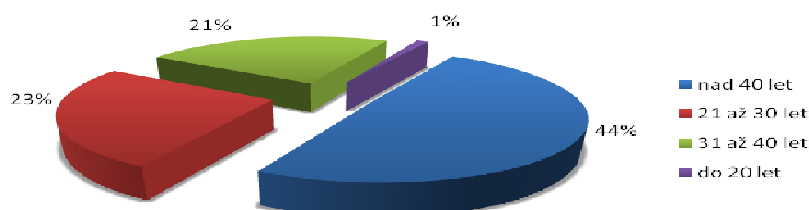
V dělnických pozicích společnosti bezesporu převládají ženy, které pracují hlavně na montáži a jejichž průměrný věk je 45 let. Muži nacházejí uplatnění

¹⁷ Tento graf nezahrnuje dělníky na mateřské dovolené a nemocenské.

¹⁸ Tento graf nezahrnuje THP na mateřské dovolené a nemocenské.

zejména na pozici skladníka, mechanika, mistra, vedoucího výroby a technika kvality. Na rozdíl od dělnických pozic je rozložení THP z hlediska pohlaví téměř vyrovnané.

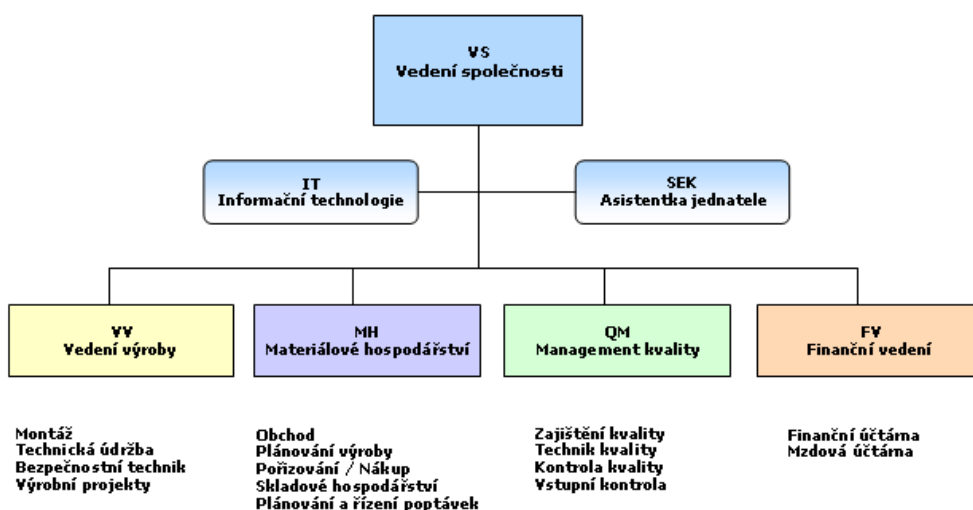
Graf 5 – Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů firmy

Z hlediska celkové věkové struktury zaměstnanců je vidět nepatrný podíl mladší generace do 20 let, který dohromady činí pouze 1%. Naopak věková skupina zaměstnanců nad 41 let v organizaci převládá, tvoří 44% podíl na celkové věkové struktuře. Tento fakt hodnotím spíše negativně z hlediska budoucího rozvoje firmy a doporučila bych zaměřit se na mladší generaci, která by mohla firmu obohatit o zajímavé inspirativní nápady, zkušenosti z předchozího zaměstnání, ze školy atd.

Obrázek 12 - Organizační struktura společnosti POLLMANN CZ



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

Společnost POLLMANN CZ tvoří tyto organizační stupně:

- Úseku vedení výroby je podřízen bezpečnostní technik a celé oddělení montáže. Mistr přímo řídí výrobu pro mateřskou společnost a disponentky pro firmy BROSE a MIELE, které také spadají do oddělení montáže, mu pomáhají s řízením této části výroby. Do úseku technické údržby jsou zařazeni mechanici, kteří seřizují a udržují stroje a montážní zařízení.
- Oddělení materiálového hospodářství řídí veškerou logistiku firmy včetně nákupu dílů, evidenci výroby (pořizování dat do systému SAP), evidenci materiálu a vedení skladu, jemuž jsou podřízeni všichni skladníci.
- Management kvality řídí techniky kvality z úseku zajištění kvality, kontrolu kvality a oddělení vstupní kontroly.
- Finančnímu vedení je podřízen úsek finanční a mzdové účtárny.

4. Personální činnosti společnosti POLLMANN CZ

4.1. Analýza potřeby pracovních míst

Při vytváření nových pracovních míst vypracuje vedení společnosti, finanční vedení a vedoucí výroby ve vzájemné spolupráci požadovaný profil pracovního místa. Na základě tohoto požadovaného profilu vytvoří tým návrh popisu konkrétního pracovního místa.

Vzory popisů pracovních míst a dalších procesů jsou převzaty od mateřské společnosti z Rakouska a přizpůsobeny tak, aby odpovídaly podmínkám firmy POLLMANN CZ. Každý THP má svůj popis pracovního místa, v němž je upřesněno, jaké požadavky jsou na jeho místo kladeny a co doopravdy splňuje (viz obrázek 14). Popis činností u montážních pracovníků je zpracován v popisu činnosti pro konkrétní pracovní místo. Dokumenty vyvěšené přímo na pracovišti se rozlišují podle barev rámečků (viz obrázek 13):

- Popisy činností – modré rámečky
- Kontrolní plány – červené rámečky
- Chybové karty – žluté rámečky
- Balící předpisy – zelené rámečky
- Pracovní návody- černé rámečky

Obrázek 13 – Barevné rozlišení dokumentů



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

Všichni pracovníci na montáži jsou s příslušnými popisy prokazatelně seznámeni. V rámci popisu každého pracovního místa jsou stanoveny jak pravomoce, tak i odpovědnosti. Tyto požadavky jsou zakotveny v systému řízení jakosti (Quality Management System). Tento systém je převzat z Rakouska a je přeložen a upraven na české podmínky. V každém popisu pracovního místa je přesně stanoveno, kdo je nadřízený a kým může být pracovník zastoupen.

Obrázek 14 – Obrázek obsahuje citlivé údaje firmy, proto je neveřejný!

Obrázek je vynechán!

Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

4.2. Personální plánování

Firma má možnost vést údaje z oblasti personálního plánování v programu SAP (Service Access Point – software pro komplexní řízení firem), výsledky však používá jen jako rámcové hodnoty.

Program SAP je světově známý systém, který propojuje účetnictví, personalistiku, materiálové hospodářství, logistiku, sklady atd. Společnost POLLMANN CZ jej využívá především pro vedení účetnictví a logistiku, kam patří plánování výroby, objednávky materiálu, pořizování, nákup, vývoz a stavy skladů. Pro oblast personálního plánování ale není prioritní.

Personální plánování v organizaci probíhá ve spolupráci s logistikou POLLMANN CZ a Pollmann Austria. Na základě objednávek od zákazníků a výrobního plánu firma zjistí, kolik zaměstnanců bude pro výrobu do budoucna potřebovat.

Vedení společnosti potom vypracovává, popřípadě aktualizuje v rámci dlouhodobého plánování plán personálních potřeb. Počet pracovníků na montáži přímo souvisí s počtem zakázek. Plánování pracovních sil v oblasti THP probíhá prostřednictvím periodických setkání mezi vedením společnosti POLLMANN CZ a Pollmann International. Plánování pracovních sil v oblasti THP není přímo úměrné počtu dělníků.

Při strategickém plánování se plánuje struktura a počet pracovních sil alespoň na dva roky dopředu. V rámci tohoto plánování se pravidelně koná strategický meeting, na kterém se stanovují dlouhodobé cíle společnosti. Stanovuje se mimo jiné výše obratu, zaměření firmy, zásadní změny, další výstavba atd. Výhledové plány na počty požadovaných kusů, obvykle na jeden rok dopředu, získává úsek logistiky přímo od zákazníků. Tyto výhledové plány je však potřeba pravidelně aktualizovat, neboť zákazníci dělají průběžně odvolávky. Ty mohou přicházet čtvrtletně, měsíčně, týdně či dokonce denně. U krátkodobých

plánů se řeší, zda se objednávka splní se stávajícím počtem zaměstnanců, kteří budou pracovat přesčas, nebo zda se přijmou noví pracovníci.

4.3. Získávání pracovníků

Z hlediska získávání pracovníků je potřeba opět rozlišit, zda se jedná o THP nebo dělníky na montáži. Společnost určí konkrétní termín, který bude stěžejní pro nábor a dále podá základní informace na úřad práce. Personální pracovnice musí definovat, zda se jedná o dvousměnný nebo třisměnný provoz, kolik míst je k dispozici, kdy se konkurz uskuteční a kam se mají uchazeči hlásit.

Nabídka práce, kterou organizace zveřejní, má jasně definovanou strukturu, která obsahuje:

- Přesný popis práce
- Jasně definované požadavky pro daného zaměstnance
- Požadované vzdělání a délka odborné praxe
- Platové ohodnocení
- Zaměstnanecké výhody

Společnost POLLMANN CZ upřednostňuje získávání zaměstnanců především z vnitřních zdrojů. Výhodu v tomto případě spatřuji v tom, že firma již zná zaměstnance a také zaměstnanec ví, co může od firmy čekat a zná její firemní kulturu. Firma v tomto případě navíc ušetří na výrazně nižších nákladech na získávání.

Organizace využívá získávání nových zaměstnanců také z vnějších zdrojů. V těchto případech se přiklání k těmto možnostem:

- Úřad práce – organizace úzce spolupracuje s Úřadem práce v Jindřichově Hradci.

- Inzerce v tisku – inzerce probíhá v regionálním tisku, konkrétně v Jindřichohradeckém deníku.
- Vlastní webové stránky – na internetových stránkách společnost rovněž uvádí, jaká volná místa může aktuálně nabídnout.
- Doporučení vlastním zaměstnancem – možnost, kdy stávající zaměstnanec doporučí svého známého, je v organizaci také často využívána.
- Vzdělávací zařízení – spolupráce s různými školami v okolí (absolventi středních škol či učilišť).
- Vlastní databáze zájemců o práci – uchazeči na pozici THP podávají písemnou žádost, ve které je mimo jiné uvedeno jejich vzdělání. Zájemci o práci na nižší pracovní pozici do firmy přímo telefonují.

Díky novým uchazečům, které organizace získá zvenku, může dojít k obohacení o nové názory a zkušenosti, které mohou zároveň umožnit jiný pohled na věc. Jde však o nákladnější metodu získávání lidských zdrojů, kdy se ale firma nemusí o nic starat.

Obrázek 15 - Inzerát z tisku



Naše společnost, zabývající se montáží výrobků pro automobilový průmysl, hledá nového spolupracovníka na pozici:

FINANČNÍ ÚČETNÍ

Požadavky:

- SŠ vzdělání ekonomického směru
- znalost účetní a daňové problematiky
- praxe na pozici samostatné účetní výhodou
- aktivní znalost NJ
- znalost práce na PC (MS Office)

Strukturovaný životopis spolu s průvodním dopisem zasílejte na e-mail: snovakova@pollmann.cz; tel.: 384 371 206

Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

4.4. Výběr pracovníků

Výběr nových zaměstnanců začíná ve chvíli, kdy uchazeč, který má zájem o práci, zašle do společnosti svůj strukturovaný životopis. Jednotliví zájemci splňující dané požadavky jsou posléze přizváni k výběrovému pohovoru. Ostatní uchazeče firma vyrozumí o nepřijetí a poděkuje za zájem o danou práci. Společnost tímto způsobem vyjadřuje svou úctu k nepřijatým uchazečům a zároveň si tím vytváří pozitivní obraz v očích veřejnosti.

Počet zájemců, který personální pracovnice přizve k výběrovému pohovoru, je obvykle třikrát větší než se ve skutečnosti plánuje přijmout. Výběr pracovníků do nižších pracovních pozic probíhá prostřednictvím výběrového pohovoru, při kterém uchazeč sdělí základní informace o sobě a předloží občanský průkaz pro kontrolu údajů, které budou předány personálnímu oddělení, pokud bude uchazeč přijat. Při pohovoru se řeší, jaké má uchazeč vzdělání, jaká byla jeho předchozí práce a důvody odchodu (např. nízký plat, nevyhovující pracovní podmínky atd.) nebo zda má uchazeč nějaká zdravotní omezení. Důležitým kritériem při výběru uchazečů na montáž je schopnost práce na tři směny. Firma se uchazeče ptá, v čem spočívají jeho kvality, jaké má platové požadavky a představu o nabízené práci. Společnost rovněž vyjádří svou představu o vykonávané práci, kterou by měl uchazeč plnit a seznámí jej s platovými podmínkami a s ostatními okolnostmi (např. pozice skladníka vyžaduje řidičský průkaz na vysokozdvizný vozík atd.). Uchazeči jsou seznámeni s tím, že ve zkušební době nemusí plnit stanovenou normu. Součástí výběrového řízení jsou i různé testy pracovní způsobilosti, pomocí kterých se prověřuje, zda bude uchazeč schopen danou práci zvládat. Při výběrovém pohovoru se využívají také testy schopností a dovedností, pozornosti a postřehu (např. uchazeč má za úkol najít rozdíl mezi správným a chybným dílem, může jít o vadu v lakování, ohnutý plíšek, chybějící část atd.). Uchazeč má také možnost vyzkoušet si jednoduchou montáž, kterou mu zkušený zaměstnanec nejprve

předvede. Uchazeči na pracovní pozici disponenta dostávají v průběhu výběrového řízení test, jehož úkolem je naplánovat výrobu s ohledem na určitá kritéria (viz příloha č. 4). Na závěr pohovoru má uchazeč vyhrazený čas na otázky. Získané informace se vyhodnotí a nakonec je někdo z uchazečů vybrán.

Výběr pracovníků do pozice THP probíhá rovněž výběrovým pohovorem, který má formální charakter. Pokud uchazeč splňuje veškerá kritéria, může být přijat již po prvním pohovoru. Náročnější pozice však vyžadují důkladnější výběr, a proto nebývají výjimkou ani vícekolové pohovory, kterých se účastní také vedení společnosti. Testuje se například znalost uchazeče práce na počítači či ovládání cizích jazyků. Společnost vyžaduje ovládat především německý jazyk v mluvicím i písemném projevu.

Vzdělání uchazeče není při výběrovém pohovoru prioritou, přesto jej uchazeč uvede do svého osobního listu. Důraz se klade především na flexibilitu a schopnost pracovníků učit se novým věcem.

4.5. Přijímání pracovníků

Zaměstnanec, který je přijat do pracovního poměru, uzavře na personálním oddělení pracovní smlouvu na dobu určitou s tříměsíční zkušební dobou. Sezónní výpomoc brigádníků je sjednána ve formě dohody o pracovní činnosti (viz příloha č. 3).

Pracovní smlouva musí obsahovat tyto základní náležitosti (viz příloha č. 5):

- Název a sídlo organizace
- Jméno a příjmení zaměstnance, datum narození, trvalé bydliště
- Druh práce
- Místo výkonu práce
- Den nástupu do práce

- Dobu, na kterou je pracovní poměr sjednáván
- Zkušební dobu
- Výši mzdy
- Další upřesňující podmínky

Nový pracovník obdrží po nástupu také potřebné pracovní a ochranné pomůcky. Tento úkol má na starost bezpečnostní technik.

Každý nový zaměstnanec bez výjimky musí podstoupit u závodního lékaře vstupní lékařskou prohlídku. U dělníků a mechaniků se vyžaduje práce na tři směny. U směnových mistrů, vedoucího kontroly, skladníků a disponentů je požadována práce na dvě směny. Práce na jednu směnu se vztahuje na THP (vedení společnosti, logistika, technici, finanční oddělení), vstupní kontrolu, uklizečky a na zaměstnance, kteří pořizují data do SAPu.

Nový pracovník musí být při nástupu do práce poučen a proškolen. Školení při nástupu do zaměstnání ve společnosti POLLMANN CZ zahrnuje:

- Mzdový a pracovní řád
- Vstupní kódy, docházkový systém
- Bezpečnostní a protipožární předpisy
- Výrobní procesy ve společnosti
- Vyplňování dokumentace k evidenci výroby – formulář na zvláštní činnosti (viz příloha č. 6) nebo chybová karta (viz příloha č. 7).
- Hlavní zásady společnosti
- Organizaci práce v provozu – zástup mistra
- Všeobecné školení ISO TS 16949 – Organigram, Politika jakosti

Po tomto všeobecném proškolení přichází na řadu další zaškolování na konkrétní práci, které mají na starost mistr, disponentka nebo vedoucí

kontroly. Dochází k bližšímu seznámení s popisy pracovních činností, které jsou na pracovištích doplněny fotografiemi a obsahují stručný popis práce. Kontrolní plány obsahují informace, co se má kontrolovat, kolik kusů a jak často. Zároveň jsou zaměstnanci seznámeni s dokumenty, které souvisí s prováděnou prací.

Na každém pracovišti je vyvěšen seznam, který udává jména osob, které byly na dané pracoviště proškoleny, kým byly proškoleny a v jakém termínu. Při přechodu na jiné pracoviště, nebo když se mění pracovní postup, provádí se nové zaškolení.

Plnění norem bývá zpočátku pro mnohé zaměstnance problém, proto se společnost rozhodla tolerovat, pokud zaměstnanec ve zkušební době výkonovou normu plnit nebude. Zaměstnanci jsou motivováni k lepšímu výkonu a dostávají tak šanci postupně se zlepšovat.

4.6. Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti POLLMANN CZ probíhá každý měsíc v rámci pravidelné výplaty mezd, která představuje značnou část hodnocení. Skládá se z více složek, mimo jiné i z prémie a příplatků, jak již uvádím v kapitole „Odměňování pracovníků“. Hodnocení probíhá také před skončením zkušební doby zaměstnanců nebo před uplynutím pracovní smlouvy na dobu určitou. Zaměstnanci ve zkušební době jsou první tři měsíce pod dohledem zkušenějšího pracovníka a jejich pracovní výkon se hodnotí častěji. K hodnocení se scházejí mistři, technici, kontrola, vedení apod. a sleduje se plnění norem a nemocnost. Před vypršením první pracovní smlouvy na dobu určitou se však opět provede vyhodnocení plnění pracovních úkolů, na základě kterého se rozhodne, zda se smlouva prodlouží na dobu neurčitou nebo zaměstnanec bude propuštěn (viz příloha č. 8). Při hodnocení se sleduje trend zvyšování plnění norem, ale současně se přihlíží i k náročnosti vykonávané práce.

U THP se uskutečňuje hodnocení jednou ročně prostřednictvím pohovoru nadřízeného se zaměstnancem (viz příloha č. 9). Tento pohovor se koná každoročně v rámci požadavků norem ISO. Při pohovoru se zkoumá osobnost pracovníka i nadřízeného, rozvoj oddělení, úkoly a cíle, vzdělávací opatření, školení a ostatní připomínky a náměty. Při hodnotícím pohovoru se zaměstnanec může vyjádřit, pokud by rád ve svém popisu pracovního místa něco doplnil nebo změnil. Může také zhodnotit spolupráci s kolegy, ostatními odděleními, techniky údržby, jeho nadřízeným atd. pomocí hodnotící stupnice od jedné do pěti. Zaměstnanec může zhodnotit absolvovaná školení v uplynulém roce, zda má nějaké konkrétní náměty na zlepšení atd. Po uskutečnění pohovoru se vyhodnocuje splnění cílů a účinnost školení z minulého roku, stanovují se opatření a požadavky na vzdělávání, zároveň se definují cíle na další rok, provádí se nutná aktualizace popisu pracovního místa a aktualizace školicího plánu (viz příloha č. 10). Toto formální hodnocení má dobrou vypovídací schopnost a je nezbytným podkladem pro vedoucí jednotlivých oddělení. Hodnocení se písemně zaznamenává do interních dokumentů firmy a kopii formuláře si může vyžádat také hodnocený zaměstnanec.

Ve společnosti se uskutečňuje také neformální hodnocení, ale jedná se především o případy, kdy mistr během pracovního výkonu zaměstnance upozorňuje na jeho chybné provádění.

Nejdůležitější hodnocení provádí zákazník, který hodnotí kvalitu firmou dodávaných výrobků nebo poskytovaných služeb. Sebehodnocení se ve společnosti Pollmann International provádí pomocí metody BSC (Balanced Scorecard).

Ve firmě se využívají tyto metody hodnocení:

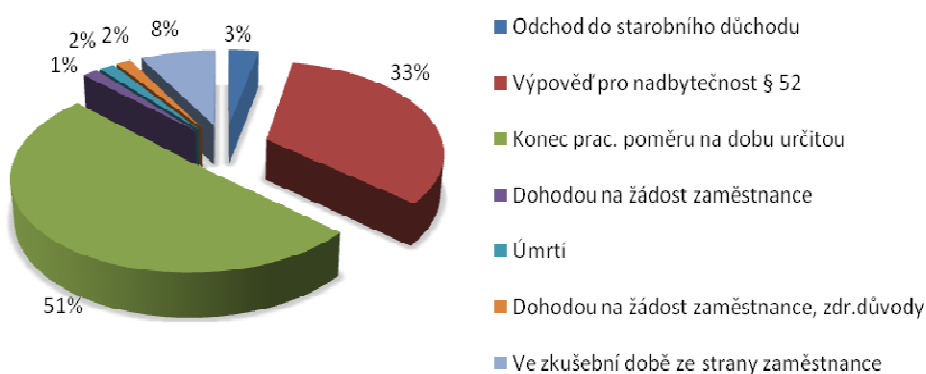
- Metoda plnění výkonových norem – hodnocení u dělníků na montáži

- Metoda plnění cílů – hodnocení u THP
- Kontrola cílů společnosti v Management Review
- Hodnotící stupnice
- Dotazník
- Psychologická hodnocení – jde spíše o laické hodnocení ze strany vedení.

4.7. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Z hlediska forem rozmísťování pracovníků ve společnosti POLLMANN CZ dochází k povyšování zaměstnanců, převádění na jinou práci nebo k přeřazování pracovníků na nižší pracovní pozici. K povyšování pracovníků z montáže na vyšší pracovní pozice (směnového mistra, kontroly atd.) dochází při aktuální potřebě firmy, například pokud firma potřebuje zvýšit počet směn. O povýšení rozhoduje vedení společnosti, a pokud je schváleno, zaměstnanec musí nejprve absolvovat všechny aktivity ze zaškolovacího plánu, o kterém se zmiňuji v kapitole „Vzdělávání pracovníků“. Přeřazování zaměstnanců na nižší pracovní pozici přichází v úvahu, pokud zaměstnanec nezvládá plnit svou stávající práci.

Graf 6 - Ukončení pracovního poměru v roce 2009

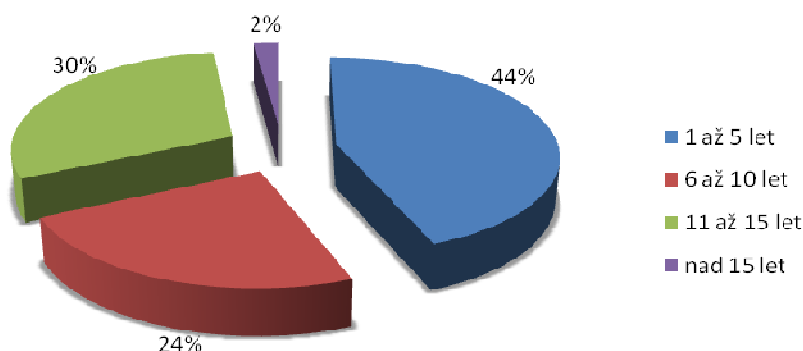


Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů firmy

Pracovní poměr může být ukončen již ve zkušební době z důvodu neschopnosti plnit pracovní úkoly, po uplynutí sjednané doby vzájemnou dohodou z jakéhokoli důvodu nebo výpovědí pro nadbytečnost (viz příloha č. 11). Výjimečně již také došlo k okamžitému zrušení pracovního poměru, když zaměstnanec hrubým způsobem porušil pracovní povinnosti (alkohol, podvody při vykazování práce).

Pokud se ve firmě rozhoduje, kdo bude propuštěn, důležitým kritériem je plnění výkonových norem. Metoda LIFO byla ve firmě využita jen výjimečně při celosvětové finanční krizi. Tehdy byli propuštěni v první řadě zaměstnanci ve zkušební době nebo ti, kterým skončila pracovní smlouva na dobu určitou. Ačkoliv s nimi byla firma spokojena, dala přednost těm, kteří měli pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Důvodem byla úspora odstupného. V opačném případě by firma musela své zaměstnance propustit pro nadbytečnost se zákonnou dvouměsíční výpovědní lhůtou a tříměsíčním odstupným.

Obrázek 16 – Doba trvání pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů firmy

Při odchodu do důchodu jsou zaměstnancům poskytovány poradenské služby týkající se pojištění, předpisů týkající se vyplácení důchodů, výdělečné činnosti atd. V současnosti ve společnosti pracují dvě důchodkyně.

4.8. Odměňování pracovníků

Část práce je z důvodu citlivých údajů firmy vynechána!

4.9. Vzdělávání pracovníků

Rozvoj a kvalifikace zaměstnanců má pro organizaci POLLMANN CZ zásadní význam. Společnost si plně uvědomuje, že vzdělání pracovníci přispívají

²⁰ Mzdový řád společnosti POLLMANN CZ s.r.o.

ke konkurenceschopnosti firmy a zároveň mají vliv na schopnost plnění podnikových cílů.

Společnost usiluje o rozvoj a dlouhodobé udržení svých zaměstnanců, proto ani v rámci zaškolování nepodceňuje základní náležitosti:

- Školící opatření by mělo zajistit požadované schopnosti a dovednosti pracovníků na odpovídající úrovni.
- Školící opatření proběhne v průběhu plánovaného časového horizontu.
- Optimální nastavení rozpočtu na školení.
- Zaměstnanci by měli být motivováni prostřednictvím odpovídajícího zaškolování.
- Vytvoření vazby pracovníků k podniku.

Na základě strategických cílů podniku společnost definuje oblast zaškolování pro každé oddělení. Následně je stanoven plán zaškolování (viz příloha č. 12) pro roční plánovací období, který je určen pro dělníky i THP. V podobné verzi se vytváří také plán přeškolení, který se využívá při změně pracovního postupu nebo pracovní pozice. Plán školení se sestavuje vždy začátkem roku, kdy vedoucí pracovníci z každého oddělení se svými podřízenými formulují požadavky, které vycházejí z konkrétních požadavků na vzdělávání. Následně musí být školící požadavky řádně zapsány. Na základě rozpočtu na školení a důležitosti školení rozhodne vedení společnosti o jeho schválení. Při zamítnutí jednotlivých bodů následuje přepracování plánu a dotyční pracovníci nebo oddělení jsou odpovídajícím způsobem informováni. V plánu školení se konkrétně stanoví, na jaký termín je školení naplánováno, kterého pracovníka se bude týkat, z jakého oddělení, typ školení, kdo bude školitelem, co bude cílem školení, kolik hodin bude školení probíhat a přibližný odhad nákladů. U každého typu školení se rovněž zapisuje jeho status, tj. zda již bylo provedeno nebo je teprve naplánováno.

Z hlediska naléhavosti společnost rozlišuje školení podle těchto priorit:

- A - školení spěchá, mělo by být provedeno do šesti měsíců
- B - školení spěchá, mělo by být provedeno do jednoho roku
- C – školení spěchá, mělo by proběhnout do dvou let
- D – obnova školení

Vyškolení zaměstnanci ihned po absolvování vzdělávacího kurzu a následně každé čtvrtletí také jejich nadřízení zpětně hodnotí obsah, formu, a zda kurz přinesl očekávané výsledky. Jednou za čtvrt roku se výsledky statisticky vyhodnotí a předávají se do zprávy vedení. Vedle dlouhodobě plánovaných školení se provádějí také krátkodobá neplánovaná školení, která reagují na aktuální potřeby organizace.

V rámci vzdělávání společnost rozlišuje interní a externí školení. Interní školení provádí některý ze zaměstnanců, naopak při externím zaškolení společnost využívá vzdělávací a poradenské instituce.

Firma konkrétně spolupracuje s místní Jazykovou školou Zachová, Fakultou managementu VŠE, společností Gradua – CEGOS a organizací MikroChem LKT spol. s r.o., která poskytuje služby v oblasti ochrany životního prostředí. Služeb firmy Hexpert nebo České společnosti pro jakost firma využívá při školeních techniků kvality nebo k proškolení požadavků norem pro systém řízení kvality.

Ve společnosti jsou také externě zabezpečovány vzdělávací kurzy pro svářeče, kurzy logistiky či kurzy práce na PC z oblasti znalostí Microsoft Word, Excel či Power Point. Konají se také pravidelná školení řidičů a školení týkající se požárních hlídek.

Jazykové kurzy angličtiny a němčiny pro začátečníky, pokročilé či kurz tlumočení němčiny, byly v rámci úspor dočasně zrušeny. Organizace se proto

zapojila do programu „Vzdělávejte se!“, který je spolufinancován z Evropských fondů a nabízí jej Ministerstvo práce a sociálních věcí. Tento program probíhá prostřednictvím Úřadu práce, který firmě zaplatí část mzdových a školících nákladů. Tento program firma využila ke školení s názvem „Němčina pro technická povolání“ a „Němčina pro hospodářskou praxi“.

Každá vzdělávací agentura, která nabízí v rámci tohoto programu organizaci své služby, musí mít zpracovanou nabídku, která zahrnuje, kolik bude vyučovacích hodin celkem, kolik hodin bude vyučována teoretická a praktická část, kolik hodin bude vyhrazeno na přípravu a jak bude probíhat ověření znalostí. Vzdělávací kurz musí dodržovat stanovené náležitosti, jinak organizace nemá nárok na dotaci od státu.

4.10. Pracovní vztahy

Budování a rozvoj pracovních vztahů ve firmě POLLMANN CZ je důležitou součástí firemní kultury. Pracovní vztahy ve společnosti jsou upraveny pracovním a mzdovým řádem a z větší části jsou ovlivněné vzájemnou důvěrou mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Ve firmě není založena odborová organizace. Firma se snaží ke svým zaměstnancům přistupovat seriózně, vstřícně a s ochotou. Zaměstnancům na pozici THP může být z různých důvodů povolena flexibilní pracovní doba (rodinné problémy, nemoc, škola atd.) V rámci udržování zdravých pracovních vztahů jsou ve firmě pořádány různé stmelovací akce, výlety s mateřskou společností Pollmann v Rakousku, společné večere, rauty atd.

Vztahy mezi firmou a obchodními partnery jsou na dobré úrovni, zákazník je vždy na prvním místě. Firma také udržuje dobré vztahy s veřejností, pomáhá svým partnerům a dobré jméno má také na úřadech.

Na pracovišti občas dojde ke střetu zájmů dvou nebo více lidí, jedná se zejména o dělnické pozice, kde se někdy objevují příznaky rivality mezi jednotlivými

směnami. Jedním z nejčastějších důvodů vzniku konfliktu bývá také odlišná povaha a osobnost jedince. Jeho odlišné názory a zvyky mohou způsobit různé problémy, které se dle mého názoru mohou odvíjet od lidské závisti a nepřejícnosti. Konflikt zpravidla řeší vedení společnosti formou osobního pohovoru se zaměstnanci. Pokud se problémy opakují, je přistoupeno k radikálnějšímu řešení, kdy je problémový zaměstnanec přeřazen na jiné pracoviště nebo v krajním případě i propuštěn.

Pokud se jedná o THP, panuje na pracovišti příjemná pracovní atmosféra. Zaměstnanci nemají důvod mezi sebou soutěžit, ba naopak vycházejí si vzájemně vstříc, a pokud se vyskytne problém, řeší jej společnými silami. Každým rokem se přátelství mezi zaměstnanci prohlubuje společně pořádanými společenskými akcemi („Radost ze života“, společné večere atd.)

4.11. Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance ve společnosti POLLMANN CZ zahrnuje širokou škálu opatření. Firma tato opatření zabezpečuje a využívá k tomu, aby si udržela své stávající zaměstnance, zvýšila jejich motivaci, spokojenost a zvýšila povědomí zaměstnanců o atraktivnosti firmy.

Společnost se v péči o zaměstnance zaměřuje především na tyto oblasti:

Pracovní doba a pracovní režim²¹

Pracovní doba pro všechny druhy provozu činí 37,5 hodin týdně (tj. 7,5 hodin denně). Pokud se jedná o délku pracovní doby, jednosměnný provoz je stanoven od 6.00 do 14.00 hodin nebo individuálně. Dvousměnný provoz je určen od 6.00 do 14.00 hodin pro ranní směnu a od 14.00 do 22.00 hodin pro odpolední směnu. U třísměnného provozu je oproti provozu dvousměnnému stanovena navíc délka pracovní doby pro noční směnu, která trvá od 22.00 do 6.00 hodin. U THP je navíc povolena pružná pracovní doba.

²¹ Pracovní řád společnosti POLLMANN CZ s.r.o.

V rámci pracovní doby jsou ve výrobě stanoveny také jednotné přestávky na jídlo a oddech:

- Ranní směna – od 11.00 do 11.30 hodin
- Odpolední směna – od 18.00 do 18.30 hodin
- Noční směna – od 02.30 do 03.00 hodin

Za dodržování těchto přestávek je odpovědný směnový mistr nebo jeho zástupce. Přestávky se nezapočítávají do odpracované doby. Mimo dobu přestávek platí zákaz opuštění firmy a přísný zákaz kouření. Kouření je dovoleno pouze na určených místech mimo vnitřní prostory firmy. O přestávkách mají pracovníci montáže k dispozici odpočinkovou plochu, šatnu nebo určené venkovní prostory u budov. Nesmějí však v době přestávky pracovat nebo pobývat u strojů. Pokud zaměstnanec pracuje přesčas, je povinen stanovit si další dobu přestávky v trvání 30 minut nejpozději po 6 hodinách nepřetržité práce samostatně. Příplatky za přesčas zmiňují v kapitole „Odměňování pracovníků“.

Pracovní podmínky

Společnost zajišťuje v maximální možné míře bezpečné pracovní prostředí pro své zaměstnance. Firma investuje do nákupu nových technologií, nástrojů a vybavení kanceláří. V současné době se ve firmě využívají namísto klasických spínačů kulové spínače, které snižují pracovníkům montáže fyzickou náročnost práce.

Obrázek 18 - Klasické spínače



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

Obrázek 19 - Kulové spínače



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

Firma určeným zaměstnancům poskytuje ochranné a pracovní prostředky jako pracovní oblečení, boty, ochranné helmy, rukavice, krémy, brýle nebo firemní trička. Dále hradí preventivní lékařské prohlídky, naopak příspěvek na rehabilitaci se zaměstnancům neposkytuje.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci má na starost bezpečnostní technik, spolu se společností BEZPO (bezpečnost práce, požární ochrana atd.) a společností MikroChem LKT, která se specializuje na životní prostředí z hlediska likvidace nebezpečných odpadů, chemických látek atd.

Jedním z cílů firmy v této oblasti je dodržovat přísný zákaz požívání alkoholických nápojů, drog a omamných prostředků. Ve společnosti je určen okruh zaměstnanců, který je oprávněn dát zaměstnanci pokyn, aby se podrobil vyšetření, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

U THP má oprávnění kontrolovat jednatel nebo přímý nadřízený. U ostatních zaměstnanců smí kontrolu provádět jednatel, vedoucí pracovník, vedoucí skladník, bezpečnostní technik, technik kvality, mistr nebo jeho zástupce. Pokud se při kontrole zjistí provinění, je zaměstnanec nucen pracoviště ihned opustit bez nároku na mzdu.

Co se týče dosavadních pracovních úrazů a nehod, byla provedena nápravná opatření, která je mají eliminovat. Pracovníci montáže si často stěžují na bolesti zad při práci. Firma proto zajistila školení o ergonomii a manipulaci s břemeny, nakoupila kvalitnější židle s opěrnými kruhy a podnožky. Do firmy byl pozván také závodní lékař, který zaměstnancům předvedl různé cviky. Kromě něho se prohlídky závodu zúčastnili čtyři další praktičtí lékaři. Ti znají pracoviště firmy, a proto mohou provádět vstupní lékařské prohlídky před nástupem nového pracovníka do zaměstnání. Dále měli zaměstnanci možnost se dvakrát za týden zúčastnit rehabilitačního cvičení v délce trvání 20 minut.

4.12. Personální informační systém

Nezbytnou součástí informačního systému ve firmě je jeho personální část. Jeho úkolem je každodenní evidence dat o každém zaměstnanci firmy. Pokud do firmy přijde nový zaměstnanec, je mu založena osobní složka, do které se zakládají různé dokumenty (potvrzená vstupní zdravotní prohlídka, životopis, žádost o pracovní místo, pracovní smlouva, mzdový list atd.) Tuto personální administrativu má na starost mzdová účetní.

Společnost POLLMANN CZ k těmto účelům využívá speciální personální informační systémy:

- Program „SAP“ (Service Access Point) – jde o software, který se ve společnosti využívá zejména pro vedení účetnictví a logistiku.
- Program „Mzdy w Variant“ od firmy MD Soft, Tábor.

- Program „Docházkový systém“ pro evidenci přítomnosti pracovníků od firmy Comp Act Bohemia, Klatovy.

K informacím z těchto systémů má přístup pouze jednatel společnosti, finanční vedoucí, finanční oddělení a IT technik, ostatní zaměstnanci k datům přístup nemají. Informační systém je samozřejmě dostatečným způsobem zabezpečen. Všichni zaměstnanci, kteří mají přístup k síti a k těmto informacím, musí podepsat formulář s názvem „Povinnost pracovníků dodržovat utajení dat“.

Pro eliminaci ztráty dat v případě požáru nebo vymazání si firma v souladu s požadavky norem ISO tvoří zálohy dat. Informace se každý den zálohují na pásky, které se ukládají do ohnivzdorného trezoru.

Informační systém funguje tak, že na serveru jsou uložena veškerá podniková data a ostatní počítače jsou k němu pouze připojené. Každý počítač funguje v podstatě jen jako terminál, na jehož pevný disk si pracovníci mohou ukládat svá soukromá data.

Server společnosti POLLMANN CZ je propojen se serverem v mateřské společnosti Pollmann v Rakousku, s ostatními pobočkami propojení není. Ve firmě se rovněž využívá firemní intranet.

Výpočetní technika je dostupná u všech administrativních pracovníků, někteří pracovníci na montáži počítače k dispozici mají také.

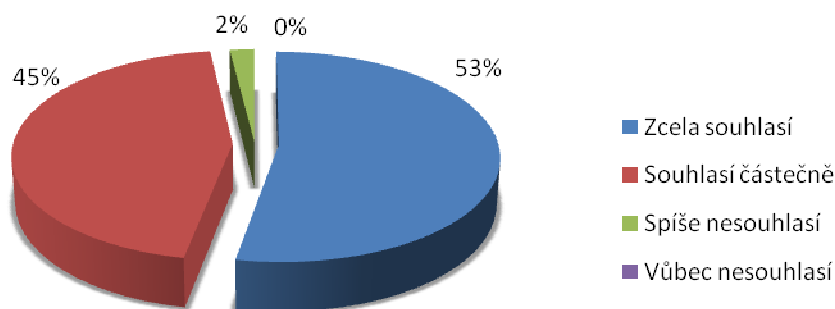
Veškeré příchody a odchody zaměstnanců jsou evidovány elektronickým docházkovým systémem, do kterého jsou zadávány prostřednictvím bezkontaktních karet. Pokud se stane, že si zaměstnanec kartu zapomene, je povinen nechat si dopsat chybějící údaje do docházkového systému se souhlasem nadřízeného mzdovou účetní.

5. Zhodnocení a návrhy na zlepšení personálních činností ve společnosti

Ve společnosti POLLMANN CZ je velmi vhodně stanovena personální strategie, která zcela jistě odpovídá firemnímu poslání. Provádění personálních činností ve firmě funguje bez problémů a myslím si, že oblast personalistiky je zde na vysoké úrovni, což dokazuje spokojenost zaměstnanců.

Z průběžné analýzy, kterou firma provádí, jsem zjišťovala, jak zaměstnanci odpověděli na jednu z mnoha otázek, „Pracovní prostředí je velmi příjemné“. Výsledek byl velmi potěšující. Více jak polovina zaměstnanců zcela souhlasila s tím, že pracovní prostředí je velmi příjemné. Z celkového počtu zaměstnanců, 45% souhlasilo s touto odpovědí jen částečně. Zbývá 2% zaměstnanců s odpovědí spíše nesouhlasila.

Graf 7 - Výsledky ankety: „Pracovní prostředí je velmi příjemné“



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

Analýza potřeby pracovních míst

V této oblasti spatřuji pozitiva především v důkladném vypracování každého popisu pracovního místa. Každý pracovník přesně ví, jaký je jeho pracovní úkol a jaká jsou jeho práva a povinnosti. V rámci popisu každého pracovního místa

je také přesně stanoveno, kým může být pracovník zastoupen a kdo je jeho bezprostřední nadřízený.

Personální plánování

Proces personálního plánování probíhá v organizaci bez sebemenších problémů. V rámci tohoto plánování se stanovuje krátkodobý a dlouhodobý výhled potřeby pracovních sil. Problém nenastane ani v případě nárazové nečekané zakázky, kdy se zorganizují zvláštní směny a nebo zaměstnanci pracují přesčas. Plánuje se vždy s předstihem, přesto bych určité rezervy doporučila, pokud se jedná o délku zaškolování zaměstnanců na práci. To by mělo být prováděno s dostatečným předstihem, aby v případě výpadku již zaškoleného pracovníka byla zajištěna zastupitelnost.

Získávání pracovníků

Velká pozitiva spatřuji v získávání pracovníků především z vnitřních zdrojů podniku. Jde o účinnou metodu, ve které vidím výhody jak ze strany zaměstnance, tak firmy, která výrazně ušetří na nákladech. Přesto zastávám názor, že získávání pouze z vnitřních zdrojů firmy oslovuje jen malý okruh potencionálních uchazečů.

Ve firmě jsou si dobře vědomi, že investice do lidských zdrojů je vždy na prvním místě, proto okruh potenciálních uchazečů rozšiřují také o vnější zdroje. Přestože jde o finančně náročnější variantu, zaměstnanci zvenčí mohou firmu obohatit o nové pohledy, zkušenosti, znalosti atd., které získali v jiné organizaci.

Výběr pracovníků

Výběr pracovníků ve firmě považuji jako kvalitně zorganizovaný proces. Již ze začátku firma odpovídá nevyhovujícím uchazečům prostřednictvím zaslání dopisu, ve kterém poděkuje za zájem o danou práci. Tím velmi pozitivně působí na svou image. Při výběru pracovníků se firma rozhoduje

především podle požadavků kladených na uchazeče, které jsou samozřejmě důležitým kritériem pro přijetí. Při výběru uchazeči podstupují různé testy pracovní způsobilosti.

Pro prevenci zbytečných problémů v budoucnu by bylo dobré zaměřit se také na požadavky organizace jako celku. Mělo by jít především o loajalitu vůči organizaci, přispívat k rozvoji společnosti atd. Kdyby bylo toto doporučení vzato v úvahu, firma by zaměstnávala potřebný počet zaměstnanců s náležitou kvalifikací, což by mělo velký vliv na kvalitu produkce, plnění požadavků zákazníků a dosažení stanovených cílů podniku. Výrazně by se však zvýšily požadavky na mzdové prostředky.

Co se týče životopisů, které zájemci do firmy zasílají, navrhl bych podrobné přezkoumání odpovědí v dotazníku. Některé odpovědi by mohly být dobrým námětem pro otázku při výběrovém pohovoru, ovšem s ohledem na zákon o ochraně osobních údajů a zákon proti diskriminaci.

Přijímání pracovníků

Již před skončením zkušební doby se zjišťuje, jak se pracovník ztotožnil s organizací, jak je spokojen s prací a jaké podává výkony. Zpětná vazba by se však měla postupně vytvářet v průběhu prvních týdnů nového zaměstnance ve firmě.

Ačkoliv ve společnosti probíhá podrobné zaškolování nového zaměstnance na práci, doporučovala bych, aby na zaměstnance nebyl vyvíjen přílišný tlak z hlediska přesycení informacemi v příliš krátké době. Zaměstnanec by zpočátku neměl vykonávat zbytečné úkoly, které by ho mohly brzy vyčerpat, a tím by mohl ztratit zájem o danou práci.

Hodnocení pracovníků

Ve společnosti funguje zpětná vazba mezi zaměstnanci a vedením podniku. Pravidelně se zjišťuje a hodnotí pracovní spokojenost zaměstnanců

prostřednictvím hodnotícího pohovoru. Zaměstnanec je brán jako rovnocenný partner a má možnost se k hodnocení vyjádřit. Zmínit může konkrétní připomínky ke své práci, ke spolupráci s ostatními, ke svému nadřízenému atd.

Ačkoliv pohovor, který mezi zaměstnancem a firmou probíhá, je velmi otevřený, zaměstnanci vždy nemusí sdělit všechny své připomínky a náměty z různých důvodů (strach, ostych). Proto si myslím, že by firma mohla navíc vytvořit „anonymní schránku“, do které by zaměstnanci vkládali své dotazy a třeba i anonymní připomínky.

Rozmísťování pracovníků a ukončení pracovního poměru

Při povyšování jsou zaměstnanci motivováni možností osobního růstu a postupu na lepší pracovní pozici. V případě vnitřní mobility firma dbá na důsledné zaškolování svých zaměstnanců.

Při přerazování na nižší pracovní pozici může pracovník ztratit zájem o danou práci. Před tímto rozhodnutím bych navrhla konzultaci vedení se zaměstnancem, na které by se pracovník mohl vyjádřit, proč práci nezvládá a společně by tak mohli najít vhodná opatření. Teprve pokud by se nenašlo řešení, zaměstnanec by byl přerazen na nižší pracovní pozici.

Odměňování

Finanční ohodnocení ve společnosti je podle mého názoru spravedlivé. Plnění výkonových norem je důležitým kritériem, které má vliv na výši finanční odměny. Práce se rozlišuje také podle náročnosti a s tím souvisí prémie, které zaměstnanci dostávají. Zároveň jsou zaměstnancům placeny veškeré přesčasy.

Troufám si říci, že ačkoliv dělníci na montáži vykonávají rutinní, náročnou a mechanizovanou práci, jejich odměňování je dostatečně motivující a zaměstnanci jsou vedeni k lepším pracovním výkonům.

V případě zaměstnaneckých výhod bych viděla možné zlepšení ve firemním příspěvku na rehabilitační cvičení, permanentku do sauny či bazénu

a to především pro dělníky, kteří odvádějí fyzicky náročnou práci. Dalším motivujícím faktorem by mohly být i vstupenky na různé kulturní a společenské akce, kde by zaměstnanci mohli po pracovním nasazení relaxovat.

Vzdělávání

Z hlediska vzdělávání mají zaměstnanci možnost profesního růstu a kariéry. Výhody a přednosti vidím zejména v kurzech cizích jazyků, které se ve firmě konají, neboť vyrobené komponenty se vyvážejí především do zahraničí. Pracovníci jsou pravidelně a intenzivně zaškolováni v mnoha směrech. Kladně hodnotím zpětnou vazbu z hlediska vzdělávání, které ve firmě funguje a splňuje svůj účel. Z hlediska nižších školicích nákladů bych doporučila zaměřit se však především na mladší perspektivní pracovníky, kteří by mohli být pro firmu velkým přínosem do budoucna.

Pracovní vztahy

Zaměstnanci jsou zcela ztotožnění s cíli organizace, což z hlediska zainteresovanosti podstatně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Vedení se snaží rozvíjet a udržovat vzájemnou spolupráci mezi svými zaměstnanci a zároveň jim dává najevo, že si jich váží. Pořádají se různé kulturní a společenské akce (vánoční večírek, akce „Radost ze života“, firemní večere atd.), které stmelují pracovní kolektiv. Navíc zde firma prezentuje hodnocení firemních výsledků, ohodnotí pracovní úsilí svých zaměstnanců a informuje o výhledech a plánech do dalších let.

V rámci informování zaměstnanců bych firmě doporučila vytvořit „informační nástěnku“, kde by se zveřejňovaly fotografie z firemních akcí, dosažené výsledky, aktuální změny, firemní rozhodnutí atd., což by mohlo výrazně zvýšit sounáležitost zaměstnanců s firmou. Pro zvýšení motivace zaměstnanců bych také doporučila každý měsíc vyhlásit zaměstnance měsíce, který dosáhl nejlepších výsledků.

Z důvodu občasného konfliktu na pracovišti, jehož následkem je jeho zdoluhavé řešení s vedením podniku bych navrhovala zaměstnat sociálního pracovníka (psychologa), který by předcházel zbytečným konfliktům a podílel se na vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci.

Péče o zaměstnance

Oblast péče o zaměstnance je důležitou součástí personálních činností, které firma věnuje výraznou pozornost. Vedení společnosti si správně uvědomuje, že péče o zaměstnance je oblast, která má vliv na získávání nových zaměstnanců a také udržení stávajících.

Z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci spatřuji výhodu v pravidelném proškolení zaměstnanců. Další pozitivum vidím ve snaze zabránit opakovaným nehodám a úrazům prostřednictvím nové technologie (kulové spínače). Firma doazajista dbá dostatečným způsobem na bezpečí svých zaměstnanců, kterým poskytuje ochranné a pracovní prostředky.

Personální informační systém

V tomto případě kladně hodnotím malou pravděpodobnost neoprávněného přístupu k datům. Zaměstnanci, kteří síť používají podepíší formulář „Povinnost pracovníků dodržovat utajení dat“. Firma je důkladně pojištěna proti ztrátě, neboť vytváří každodenní zálohy dat na pásku, které se ukládají do trezoru, který chrání zaznamenaná data před požárem. V nejhorším případě by firmě hrozila jednodenní ztráta dat.

Pokud se jedná o webové stránky firmy, jsou přehledné, podrobně a kvalitně zpracované, ale z mého pohledu se soustřeďují především na zákazníka. Myslím si, že alespoň malá část by mohla být věnována zaměstnancům, kteří by zde měli k dispozici aktuální informace. Postrádám zde informace z personální oblasti, jako například inzerce ohledně nabídky nového pracovního místa atd.

Závěr

V diplomové práci na téma „Zhodnocení personálních činností ve společnosti POLLMANN CZ s.r.o.“ jsem se zabývala popisem a analýzou konkrétních personálních činností ve společnosti POLLMANN CZ. Tato společnost je součástí podnikatelské skupiny Pollmann International, která vznikla již v roce 1888. Mateřská společnost Pollmann AT sídlí v Rakousku a její pobočky můžeme dále najít v Severní Americe, v Číně a také v ČR. Pro analýzu personálních činností jsem si vybrala právě pobočku sídlící u nás, v Jindřichově Hradci. Společnost POLLMANN CZ se specializuje v nejvyšší míře na montážní procesy v oblasti automobilového průmyslu. Vyrábí pro renomované značky osobních automobilů a navíc se také zaměřuje na výrobu komponentů pro spotřební elektroniku. Firma je držitelem certifikátu podle norem ISO 9001:2000 a ISO/TS 16949:2002.

V průběhu zpracování diplomové práce jsem ve firmě zaznamenala různé personální změny, například ve vedení společnosti nebo razantní změny v počtu pracovních sil v důsledku celosvětové finanční krize. Nyní se však situace ve společnosti opět stabilizovala.

Při zpracování této práce jsem použila odbornou literaturu, jejíž seznam příkládám v příloze, dále jsem měla možnost nahlédnout do firemních dokumentů, které mi byly zapůjčeny, a v neposlední řadě jsem nejvíce informací získala díky přímému kontaktu s firmou. Pravidelné návštěvy firmy mě zasvětily do její firemní kultury, a proto bych na závěr zdůraznila, že v oblasti personalistiky žádné závažné nedostatky nevidím. Dosavadní systém funguje podle očekávání společnosti, a pokud se jedná o samotné zaměstnance, firma si jich váží, jedná s nimi s úctou a snaží se je motivovat. Ve srovnání s ostatními konkurenčními firmami v okolí si myslím, že firma POLLMANN CZ je společnost s rozsáhlou historií a především velkou budoucností.

Literatura

- [1] KAVAN, Michal. *Každému šanci (aneb personalistika dnes)*. Praha : Profess , 1998. 115 s. ISBN 8085253234.
- [2] KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [3] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [4] WERTHER, William B., KEITH, Davis. *Lidský faktor a personální management*. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- [5] WERNER, Rudolf. *Podnikové hospodářství, personalistika*. Plzeň : Západočeská universita, 1995. 129 s. ISBN 80-7082-235-X.
- [6] KAHLE, Bohuslav, STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika*. Praha : Pragoeduca, 1998. 254 s. ISBN 80-85856-60-3.
- [7] NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
- [8] MONTAG, Petr. *Assesment centre, moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha : Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.
- [9] NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.
- [10] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [11] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [12] MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

Internetové zdroje

- [13] *POLLMANN CZ s.r.o.* [online]. 2000 [cit. 2009-10-11]. Dostupný z www: <www.pollmann.at>.
- [14] ŠPAČEK, Miroslav. Hodnotící metoda BARS . *Modernizeni.ihned.cz* [online]. 2005 [cit. 2009-10-01]. Dostupný z www: <http://mam.ihned.cz/c4-10000515-16279430-103000_d-hodnotici-metoda-bars>.
- [15] *Zákoník práce* [online]. 2006 [cit. 2009-09-04]. Dostupný z www: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.

Firemní dokumenty

- [16] Pracovní řád společnosti POLLMANN CZ s.r.o.
- [17] Mzdový řád společnosti POLLMANN CZ s.r.o.
- [18] Interní doklady společnosti POLLMANN CZ s.r.o.
- [19] Propagační materiály (brožury, DVD)
- [20] Výroční zpráva k 31. 12. 2008

Seznam obrázků

Obrázek 1- Příklad dotazníku pro uchazeče o zaměstnání	12
Obrázek 2 - Osoby, které mohou hodnotit výkonnost	16
Obrázek 3 - Složky celkové odměny	23
Obrázek 4 - Proces plánovaného vzdělávání	26
Obrázek 5 – Logo společnosti Pollmann International	34
Obrázek 6 - Podnikatelské skupiny společnosti Pollmann.....	35
Obrázek 7 - Zákazníci společnosti Pollmann	35
Obrázek 8 – Certifikát společnosti POLLMANN CZ	38
Obrázek 9 - Areál společnosti POLLMANN CZ	40
Obrázek 10 – Vyráběné komponenty společnosti POLLMANN CZ	41
Obrázek 11 – Proces neustálého zlepšování	44
Obrázek 12 - Organizační struktura společnosti POLLMANN CZ	47
Obrázek 13 – Barevné rozlišení dokumentů	50
Obrázek 14 - Příklad popisu pracovního místa – SEK	51
Obrázek 15 - Inzerát z tisku	54
Obrázek 16 – Doba trvání pracovního poměru	61
Obrázek 17 - Skupiny obtížnosti prací.....	63
Obrázek 18 - Klasické spínače	72
Obrázek 19 - Kulové spínače	72

Seznam grafů

Graf 1 - Segmenty výroby	37
Graf 2 - Vývoj počtu pracovníků v roce 2008 a 2009.....	45
Graf 3 - Poměr dělníků z hlediska pohlaví a jeho vývoj v období 2000 - 2008 ...	46
Graf 4 - Poměr THP z hlediska pohlaví a jeho vývoj v období 2000 - 2008.....	46
Graf 5 – Věková struktura zaměstnanců	47
Graf 6 - Ukončení pracovního poměru v roce 2009	60
Graf 7 - Výsledky ankety: „Pracovní prostředí je velmi příjemné“	75

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Základní ekonomické údaje POLLMANN CZ	39
---	----

Přílohy

Příloha č. 1 – Politika jakosti

POLITIKA JAKOSTI

pollmann
INNOVATION WITH PRECISION

Pollmann CZ je součástí podnikatelské skupiny Pollmann International.



Naše inovované elektro-/mechanické stavební skupiny z nás činí kompetentního partnera převážně v oblasti automobilového průmyslu.



V rámci podnikatelské skupiny jsme specialisté na montážní procesy v nejvyšší možné kvalitě za optimální výše nákladů.



Naši vysokou orientaci na zákazníka denně dokazujeme kvalitou, dodržováním dodávek, flexibilitou a rychlostí.

INNOVATION WITH PRECISION

- Lidem ochotným podávat výkony a s vlastní odpovědností nabízíme dlouhodobě atraktivní pracovní místa.
- Díky aktivní politice informovanosti a cílenými programy na proškolení a další vzdělávání stoupá u našich pracovníků jejich motivace, kvalifikace a ztotožnění se s firmou.
- Dlouhodobá a partnerská spolupráce s našimi dodavateli je předpokladem pro naši vynikající kvalitu produktů.
- Cílenými investicemi a odpovědným využíváním zdrojů zvyšujeme naši efektivnost.
- Nezabýváme životní prostředí a dodržujeme všechny zákony a předpisy týkající se ochrany životního prostředí.
- Proces neustálého zlepšování našich produktů, procesů a výkonů zajišťuje existenci pobočky v České Republice, která tak významnou měrou přispívá k růstu konkurenceschopnosti celé podnikatelské skupiny.

Václav Kršík

Jindřichův Hradec, 18.01.2007

Příloha č. 2 – z důvodu citlivých údajů firmy neveřejná

Příloha je vynechána!

Příloha č. 3 – z důvodu citlivých údajů firmy neveřejná

Příloha je vynechána!

Příloha je vynechána!

Příloha č. 4 – z důvodu citlivých údajů firmy neveřejná

Příloha je vynechána!

Příloha č. 5 – z důvodu citlivých údajů firmy neveřejná

Příloha je vynechána!

Příloha č. 6 – z důvodu citlivých údajů firmy neveřejná

Příloha je vynechána!

Příloha č. 7 – z důvodu citlivých údajů firmy neveřejná

Příloha je vynechána!

Příloha č. 8 – z důvodu citlivých údajů firmy neveřejná

Příloha je vynechána!

Příloha č. 9 – z důvodu citlivých údajů firmy neveřejná

Příloha je vynechána!

Příloha je vynechána!

Příloha č. 10 – z důvodu citlivých údajů firmy neveřejná

Příloha je vynechána!

Příloha je vynechána!

Příloha č. 11 – z důvodu citlivých údajů firmy neveřejná

Příloha je vynechána!

Příloha č. 12 – z důvodu citlivých údajů firmy neveřejná

Příloha je vynechána!

Příloha č. 13 – Výpis z obchodního rejstříku

V ý p í s

z obchodního rejstříku, vedeného
krajským soudem v Českých Budějovicích
oddíl C, vložka 918

Zápis z jednání: 30. května 1991
Obchodní firma: POLLMANN CZ s.r.o.
Sídlo: Jindřichův Hradec, Dolní Smrčkov 115, PSČ 377 01
Identifikační číslo: 138 03 413

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Průběh podnikání:

- velkoobchod
- výroba motorových vozidel
- výroba plastových výrobků
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení

Statutární orgán:

Jednatel: Ing. Václav Kršák, r.č. 510527/256
Jindřichův Hradec II, U Flotárny 652, PSČ 377 01
den vzniku funkce: 12. června 2006

Jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.
Podpisování se děje tak, že jednatel k napsané nebo jinak
vymáčkne firmě společnosti připojí svůj podpis s uvedením
funkce.

Společnost:

Pollmann International GmbH (spol. s r.o.)
Karlstein n/T
Rakouská republika
Vklad: 200 000,- Kč
Splaceno: 200 000,- Kč
Obchodní podíl: 100%
zastoupení jednatelem:
Markus Pollmann, Karlstein, Thayagasse 19, PSČ 3823,
Rakouská republika a
Robert Pollmann, Karlstein, Parkstrasse 12, PSČ 3822,
Rakouská republika

Základní kapitál: 200 000,- Kč

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Českých Budějovicích

Číslo výpisu: 6403/2009

Výpis se poskytuje dle § 200d odst. 1

Vyhotovil: Michaela Kubíková

Výpis vyhotoven: 20.04.2008 14:08:00

Strana: 1/1

MĚSTSKÝ ÚŘAD JINDŘICHŮV HRADEC
OBEČNÍ ŽIVNOSTENSKÝ ÚŘAD

Číslo jednací: 330303/05/0982 V Jindřichově Hradci dne 17. 3. 2005

Živnostenský list

evidenční číslo : 330303-5029-03

Městský úřad Jindřichův Hradec - Obecní živnostenský úřad, na základě oznámení učiněného dne 17. 3. 2005, dle § 49 odst. 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, vydává živnostenský list se změnou jejího provozního záznamu.

OBCHODNÍ FİRMA
POLLMANN CZ s.r.o.

IDENTIFIKAČNÍ ČÍSLO :
135 03 413

SILO
Dolní Skřejčov 115, 377 01 Jindřichův Hradec

PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ
Výroba motorových vozidel

Vznik oprávnění provozovat živnost : 9. 5. 1994
Živnostenský list se vydává na dobu : neurčitou


Jar. Moravský
Jar. MORAVSKÝ
vedoucí
obecního živnostenského úřadu